

---

**Julkisen sektorin brändiajattelu:**  
Case – Poliisiammattikorkeakoulu



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Joel Salo



Visamäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

---

<b>Tekijä</b>	Joel Salo	<b>Vuosi</b> 2014
<b>Työn nimi</b>	Julkisen sektorin brändiajattelu: Case – Poliisiammattikorkeakoulu	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin case-tutkimuksen avulla Poliisiammattikorkeakoulua ja brändiajattelun potentiaalia osana sen toimintaa. Työssä tuotiin esiin brändiajattelun kannalta oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Brändiajattelua avattiin henkilökunnan ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta, mutta myös osana strategista johtamista ja liiketoimintaa, sekä analysoimalla Poliisiammattikorkeakoulun julkilausuttua tehtävää, arvoja ja visiota. Opinnäytetyössä korostuu yksityisen sektorin tyyppillinen kokonaisvaltainen brändiajattelu.

Opinnäytetyöhön kuuluu Poliisiammattikorkeakoulun henkilökunnalle, sekä opiskelijoille lähetetty Webropol-kysely, jonka pohjana toimivat semanttisen differentiaaliasteikon adjektiiviparit. Kyselyn tavoitteena oli selvittää miten eri tehtävissä toimivat työntekijät kokevat työpaikkansa ja sen arvomaailman.

Brändiajattelun soveltaminen julkisella sektorilla tuotiin esiin haasteellisena, mutta Poliisiammattikorkeakoululle erittäin potentiaalisena keinona kehittää sen toimintaa. Brändiajattelua uhkaavina tekijöinä tuotiin esiin Poliisiammattikorkeakoulun epämääräinen visio, strategisen johtamisen potentiaalinen muutoshaluttomuus, sisäänpäin lämpiävyyttä edistävä virallinen arvomaailma ja osittain pirstoutuneet sekä laajat organisaatorakenteet.

Poliisin hallintorakennusuudistus PORA III:n asettamiin, lähinnä taloudellisiin haasteisiin, esitettiin ratkaisuja korostamalla eettisyyttä ja turvallisuusajattelua sekä Poliisiammattikorkeakoulun kiistämätöntä brändipotentiaalia. Ulkoisen rahoituksen lisääminen tuotiin esiin loistavana mahdollisuutena kehittää Poliisiammattikorkeakoulun työyhteisöä ja brändiä kiinnostavan ja tuottavan yhteistyön kautta.

**Avainsanat** Julkinen sektori, liiketoiminta, brändit, henkilöstöjohtaminen, organisaatiokulttuuri

**Sivut** 48 s. + liitteet 3 s.

Visamäki  
Degree Programme in Business Administration

---

<b>Author</b>	Joel Salo	<b>Year</b> 2014
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Public sector brand thinking: Case – Police University College of Finland	

---

ABSTRACT

The focus of this thesis was on the research of Police University College of Finland and its brand potential. The thesis emphasizes on the core factors of brand thinking and brings forward its processes and crucial interrelationships. Brand thinking was studied upon from the personnel's as well as the organizational culture's viewpoint, but also as part of strategic management and business in general. This was achieved by analyzing the stated mission, core values and overall vision. The comprehensive brand thinking that is widely used in the private sector is emphasized throughout the thesis.


The thesis includes a Webropol survey based on the semantic differential method that was carried out to the personnel and students of the Police University College. The aim of the survey was to find out what kind of values and views can be recognized among the personnel and students working in different duties.

Brand thinking was brought forward as a challenging, but potentially very efficient way of developing the overall operations of the Police University College. However, according to the thesis, the unclear vision, strategic management's conceivable unwillingness of change, core values that can promote hermetic behavior and partly fractioned and wide-ranging field of organization structures, all pose a threat to executing brand thinking efficiently.

The Finnish Police is undergoing a major reform of its administrative organization led by a project called PORA III. The thesis discussed how the Police University College's undeniable brand potential and promoting ethical and safety orientated thinking can in fact help to respond to the financial challenges of PORA III. According to the thesis, by increasing external financing the Finnish Police University College can develop its brand and work community through interesting and profitable collaboration.

**Keywords** Public sector, business, brands, human resources, organizational culture

**Pages** 48 p. + appendices 3 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimusongelmat .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	3
1.3	Teoreettinen viitekehys .....	4
2	BRÄNDIAJATTELU .....	4
2.1	Brändin mallinnus .....	6
2.2	Bränditekijöiden hallinta .....	8
2.3	Brändin arvot ja asiakkaat .....	9
2.4	Brändin tunnettuus .....	11
2.5	Emootiot ja symboliset merkitykset brändissä .....	11
2.6	Julkisen sektorin strategiatyö .....	14
2.6.1	Dialoginen strategiatyö .....	15
2.7	Brändikulttuuri .....	18
2.8	Poliisiammattikorkeakoulun visio .....	20
2.9	Brändikulttuurin riskit ja haasteet .....	22
2.9.1	Julkisen sektorin moninaisuus .....	23
3	HENKILÖKUNNAN BRÄNDIPOTENTIAALI .....	25
3.1	Semanttinen differentiaali .....	26
3.2	Tulokset .....	27
3.3	Arviointi .....	33
4	POHDINTA .....	34
4.1	Julkisen sektorin muutos .....	36
4.2	Liiketoiminta mahdollisuutena .....	37
4.3	Vastuullisuus ja eettisyys kilpailukeinoina .....	38
4.4	Turvallisuusajattelu brändin ytimessä .....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
	LÄHTEET .....	46

Liite 1 Kysely

Liite 2 Kyselyn tulokset

# 1 JOHDANTO

Julkinen sektori oireilee ja sen pitkään jatkunut kestävyysvaje, sekä yleinen talouden laskusuhdanne luovat paineita elvytystoimille. Toimet kuten Valtionvarainministeriön hallinnoima julkisen sektorin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pyrkivät johtamaan tätä muutosta kellokorttimaisesti hanke kerrallaan eteenpäin (Valtionvarainministeriö 2012). Työ vastaa näihin haasteisiin uudella näkökulmalla, joka on suurimmalle osalle julkisen sektorin toimijoista vieras, mutta ajankohtainen. Erittäin ajankohtainen se on toimeksiantajalleni Poliisiammattikorkeakoululle, jonka suuria muutoslinjoja ohjaa opinnäytetyön tekemisen aikana poliisin oma hallintorakennusuudistushanke PORA III (Poliisi – teemana turvallisuus 2013).

Poliisiammattikorkeakoulun merkittävät rakennemuutokset ja budjettiin kirjatut säästö- sekä tulostavoitteet haastavat organisaation kehittämään toimintaansa. Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa määrittää vahvasti sen lakisääteinen perustehtävä. Koulutus- ja tutkimustoiminta–sekä rooli turvallisuusalan aktiivisena toimijana ja tätä tukevien kumppanuussuhteiden aktiivinen kehittäminen, sekä poliisin uusi kansainvälisyysvaatimus juontuvat tästä tehtävästä.

Näiden perustehtävien roolin vankentamisen lisäksi turvallisuussektorille suuntautunutta myyntitoimintaa pyritään laajentamaan, sekä ulkoisen tutkimus- ja kehitysrahoituksen hankintakeinoja kehittämään. Osana tätä työtä Poliisiammattikorkeakoulu työstää syksyn 2013 aikana uutta liiketoimintasuunnitelmaansa. (Poliisi – teemana turvallisuus 2013.)

Moni yksityisen sektorin yritys on omaksunut brändiajattelun kiinteäksi osaksi liiketoimintaansa. Innovatiiviset ja asiakaslähtöiset toimintamallit luovat yhä merkityksellisempiä asiakassuhteita, joissa asiakkaat omaksuvat brändit osaksi omaa identiteettiään. Tätä ilmiötä kuvataan nimellä markkinointi 3.0. Markkinointi 3.0 valjastaa yritysbrändit hengen lähettiläiksi, jotka ratkaisevat yhteiskunnan ongelmia ja parantavat elämisen laatua (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 20). Materiasta on muodostunut merkittävä osa siinä miten jäsenämme itseämme suhteessa toisiimme ja yhteiskuntaan.

Samaan aikaan kun yksityisen sektorin toimijat kiitävät markkinointi 3.0 maailmassa ja pohtivat jo markkinointi 4.0:n haasteita, julkinen sektori taistelee aivan erilaisten ongelmien kanssa. Aivan vielä emme voi sanoa Kelassa käymistä hengelliseksi matkaksi, tai passin hakua poliisilaitokselta yhteiskunnalliseksi dialogiksi vallanpitäjien kanssa. On kuitenkin syytä kysyä, mitä kaikkea voi ja kannattaa brändätä?

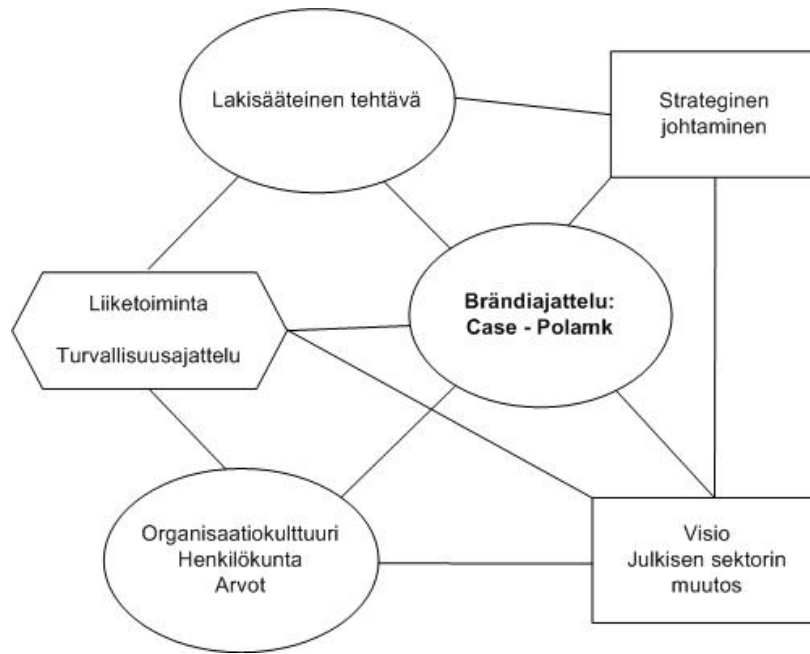
## 1.1 Tutkimusongelmat

Työn tutkimusongelmina toimii kaksi keskeistä kokonaisuutta:

1. Työn päätavoitteena on case-tutkimuksen avulla tutkia brändiajattelun potentiaalia osana Poliisiammattikorkeakoulun johtamista ja tulevaisuuden brändiä.
2. Osana tutkimusta suoritetaan Poliisiammattikorkeakoulun henkilökunnalle lähetettävä ja organisaatiokulttuuria ymmärtämään pyrkivä kysely. Tutkimusongelmana on selvittää miten Poliisiammattikorkeakoulun henkilökunta kokee työpaikkansa ja sen arvot, sekä testata syntykö näiden mielikuvien ja arvojen kokemisen välillä eroja Poliisiammattikorkeakoulun eri toiminta-alueilla. Brändiajattelun potentiaaliin vaikuttaa merkittävästi henkilökunnan kyky toimia sen toteuttajana (Hatch, Schultz & Olins 2008; Mäkinen 2013; Malmelin & Hakala 2008).

Jos esitettyjä näkemyseroja ja niistä muodostuvia alakulttuureja pystytään todentamaan, ne vaikuttavat merkittävästi brändiajattelun soveltamiseen (Hatch ym., 2008, 99). Tavoitteena on vasta hypoteesiin, jonka mukaan julkisen sektorin organisaatiot ovat vaikeasti brändättävissä, eikä niihin voida tehokkaasti soveltaa yksityisen sektorin bränditeoriaa, koska organisaatiot ovat luonteeltaan oletusarvoisesti pirstoutuneita ja monitulkintaisia (Wæraas 2008). Työ pyrkii osaltaan hahmottamaan minkälaisia yhtymäkohtia organisaation kulttuurilla ja identiteetillä on brändiin, ja miten näiden yhtymäkohtien ymmärtäminen voi auttaa vahvan brändin rakentamisessa – sekä julkisen sektorin organisaation johtamisessa.

Työssä tutkitaan brändiajattelun potentiaalia Poliisiammattikorkeakoulun strategisen johtamisen, vision, lakisääteisen tehtävän, organisaatiokulttuurin, virallisten arvojen ja liiketoiminnan näkökulmista (kuvio 1).



Kuvio 1. Brändiajattelun keskeiset näkökulmat case-tutkimuksessa.

Työssä korostuu brändin kaupallisen ulottuvuuden tutkiminen, jota voidaan pelkistetysti kuvata lisäarvon tuottamisena eri sidosryhmille. Työssä tämä lisäarvo ei kuitenkaan ilmene läheskään aina absoluuttisena – tai mitattavissa olevana lisäarvona, vaan pikemminkin aineettomina ja epäsuorasti ilmenevinä hyötyinä, joiden potentiaali ilmenee monella eri organisaatiotasolla.

Työ asettaa kyseenalaiseksi brändiajattelun tarpeellisuuden julkisella sektorilla, mutta huomioi myös sen selkeät hyödyt ja tarpeellisuuden Poliisiammattikorkeakoulun johtamisessa. Työssä annetaan kehitysehdotuksia brändiajattelun hyödyntämisestä osana Poliisiammattikorkeakoulun johtamista ja päivittäistä toimintaa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Työssä esitetty case-tutkimus ei pyri edustamaan yleistettävyyttä. Sen avulla pyritään tuomaan esille tutkittavan kohteen kannalta oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Tutkimus on keskittynyt enemmän selitykseen, kuin tulkintaan. (Case-tutkimus 2013.)

Kysely on pääpainoltaan kvantitatiivista. Henkilökunnan sekä opiskelijoiden mielikuvia ja ideoita kerätään talteen semanttiseen differentiaaliin perustuvan puolistrukturoidun kyselyn avulla. Kyselyn rungon muodostaa Osgoodin tutuksi tuoma semanttisen differentiaalimenetelmä, jota suositellaan käytettäväksi juuri brändi- ja imagotutkimuksissa, sekä yleisemmin mielikuva- ja organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Kotler ym. 2003, 553). Kysely jaetaan henkilökunnan sisäistä sähköpostilistaa, sisäistä verkkoa ja tiedotuskanavia,

---

kuten infotauluja, hyväksi käyttäen. Kyselyn muodostamisessa ja tulosten analysoinnissa käytetään Webropol-tutkimustyökalua, sekä MS Exceliä.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Työ asettaa vastakkain yksityisen sektorin vallitsevat bränditeoriat kuten VCI-mallin (Hatch ym. 2011; Kotler ym. 2011), sekä holistisen yritysbränditeorian (Malmelin & Hakala 2011) ja tutkii käytännönläheisesti minkälaisia hyötyjä, haittoja, mahdollisuuksia ja uhkia näiden teorioiden soveltamisessa Poliisiammattikorkeakoulun tapauksessa voi ilmetä.

Poliisiammattikorkeakoulun brändipotentiaalia ja nykyistä arvomaailmaa ei ole aikaisemmin tutkittu, eikä julkisen hallinnon brändäykseen laajasti hyväksyttyä yhtenäistä bränditeoriaa ole. Julkisen hallinnon brändäyksen erityiskysymyksiä kuten sen monitulkintaisuutta ja pirstoutumista on tutkinut Wæraas (2008). Yksityisen sektorin bränditeoriaa ovat kirjoittaneet muun muassa Kotler ym. (2011), Hatch ym. (2011), Mäkinen (2013) sekä Malmelin & Hakala (2011). Yksityisen sektorin vallitsevia teorioita ovat koonneet Hatch & Schultz (2004).

Strategisen johtamisen näkökulmasta työssä nousevat esiin Santalaisen (2009) opit julkisen sektorin erityispiirteistä ja Mantereen & Suomisen (2011) teesit strategisesta toisinajattelusta.

Könnölä & Rinne (2001) tuovat esiin vastuullisuuden ja eettisyyden roolia osana kannattavaa liiketoimintaa. Työssä pohditaan brändäystä myös emootioiden ja vaikuttamisen kannalta (Goleman 1999; Vaccarello & Ginty 2012; (Hatch & Schultz, 2004). Työ tuo brändäyksen esille organisaatiokulttuurillisena tuotoksena, jonka ymmärtämisessä auttavat keskeisesti Martin (2002) ja Hatch ym. (2008).

Tutkimustulokset luovutetaan johdon päätöksenteon tueksi ja niitä tullaan hyödyntämään soveltuvin osin Poliisiammattikorkeakoulun liiketoimintasuunnitelmassa.

Työn taustalla on Poliisiammattikorkeakoulun toimeksianto.

## 2 BRÄNDIAJATTELU

Mäkinen (2013) tuo esille neljä keskeistä syytä miksi yritysten pitäisi olla kiinnostuneita brändistä. Hyvä brändi johtaa parempaan hintaan- tai suurempaan volyymiin ja mahdollistaa kustannuksissa säästämisen. Hyvä brändi auttaa myös rekrytoinnissa ja suojaa yritystä vaikeuksissa. Yksityiset toimijat ta-

---

voittelevat näitä etuja kiihtyvällä tahdilla ja taidokkaimmat brändäävät jo omaa brändityötään, mutta minkälaisia tuloksia brändiajattelulla sitten saavutetaan ja liittyykö ilmiöön joitain muitakin hyötyjä? Mitä ylipäättänsä on brändiajattelu?

On ilmeistä että yksityiset toimijat tavoittelevat brändillä ensisijaisesti absoluuttisia hyötyjä kuten kovempaa tulosta, suurempaa lisäarvoa, tai pienempiä kustannuksia ja taloudellisia riskejä. Maailman johtava brändikonsultointia tarjoava yritys Interbrand arvioi vuosittain maailman arvokkaimpia brändejä ja laittaa ne järjestykseen. Vuoden 2013 arvokkaimmaksi brändiksi arvioidun Applen brändin arvoksi muodostui listauksessa 98 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, jossa kehitystä edellisvuoteen oli peräti 28 %. Lähes samaan ylsi Google 93 miljardin dollarin brändipääomallaan. Kolmannelta sijalta löytyy tunnettu virvoitusjuomayhtiö Coca Cola, jonka arvioitu brändin arvo, 78 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, vastaa noin neljännessä yhtiön koko pääoman silloisesta arvosta. (Interbrand, 2013.)

Toisen laajasti käytetyn arvioijan Milward Brown Optimorin vuoden 2013 listauksessa Applen brändin arvoksi muodostui peräti 185 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria (Milward Brown Optimor, 2013). Brändin absoluuttisen arvon määrittely voi olla siis varsin tulkinnanvaraista, eikä tämän arvon realisointi esimerkiksi yrityskaupassa ole täysin mutkaton prosessi. Jokainen voi kuitenkin tutkia brändin käytännön vaikutusta esimerkiksi arvioimalla brändin tunnettuutta. Apple herättää meissä jokaisessa jonkinlaisia mielikuvia yrityksestä ja sen tuotteista. Usein nämä mielikuvat ovat suoraa tulosta yrityksen harjoittamasta brändityöstä, jota toteutetaan jatkuvasti lähes kaikilla yrityksen osaluilla.

Vuonna 1998 Englannissa Henley Centren tutkimuskeskuksen tuottaman kyselyn mukaan valtaosa vastaajista luottaa enemmän yksityisen sektorin brändeihin kuin julkisen sektorin instituutioihin kuten poliisiin ja kirkkoon (Salinas 2011, 54). Tutkimus osoittaa mielestäni lähes pelottavan kouriintuntuvasti miten suuria voimia brändit kätkevät taakseen ja miten markkinatalous on muovannut arvomaailmaamme. Brändi tuo mukanaan tunnettuuden ja absoluuttisen arvon lisäksi siis myös luottamusta. Bränditeoriassa tätä kutsutaan usein termillä brändiuskollisuus. Brändiuskollisuuden ensisijainen tehtävä on kehittää kuluttajakäyttäytymistä niin, että asiakas suosisi tätä brändiä tehdesään ostopäätöksiä ja olisi valmis maksamaan niin sanottua brändipreemiota, eli lisähintaa jonka voidaan nähdä perustuvan tunteeseen. (Malmelin & Hakala (2011, 137.)

Brändi voidaan määritellä monella tapaa. Kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja ylläpitävä International Financial Reporting Standards (IFRS) kuvaa brändiä kokonaisuuden ohjaamaksi resurssiksi joka on tulosta aikaisemmista tapahtumista, joista tulevaisuuden taloudellisia hyötyjä oletetaan virtaavan siihen takaisin (Salinas 2011, 32). Vaikka määrittely onkin absoluuttisen tuoton kuvaamiseen tarkoitettu, siinä piilee näkemykseni mukaan jokaisen bränditeo-

---

rian ydinajatus. Brändi on jotain joka luo yritykselle lisäarvoa ja tämä lisäarvo perustuu toimintaan.

Taloustieteen teoriassa brändi nähdään pääasiassa aineettomana pääomana. Aineetonta pääomaa ovat myös tieto, osaaminen, inhimillinen, älyllinen ja henkinen pääoma. Mitattavaa aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi patentit, tekijänoikeudet, lisenssit, verkko-osoitteet, asiakastiedot, ohjelmistot, sekä sopimukset mainonnasta, rakentamisesta ja jakelusta. (Malmelin & Hakala 2011, 23.)

Brändipääomaa – eli brändin tekemää lisäarvoa voidaan tulkita ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Taloudellisessa näkökulmassa kyse on rahavirtojen erotuksesta brändätyn ja ei-brändätyn tuotteen, palvelun tai yrityksen välillä. Tästä erotuksesta syntyy brändin pääasiallinen taloudellinen arvo. Kuluttajanäkökulma korostaa brändistä kehittyntä mielikuvaa tai käsitystä ja vertaa sitä saavutettuun toimintaan, jolloin muodostuu käsitys brändin vahvuudesta. Tällöin brändiä tutkitaan sen toiminnallisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. (Salinas 2011, 44). Malmelin & Hakala (2011, 137) antavat ymmärtää, että kuluttajanäkökulmassa brändin arvo muodostuu bränditietoisuudesta, brändin tunnettuudesta, koetusta laadusta, brändiin liitetystä mielikuvista, sekä brändiuskollisuudesta.

Tässä opinnäytteessä käytetään kuluttajanäkökulmaa, eikä absoluuttista arvoa pyritä mittaamaan. Poliisiammattikorkeakoulu ei hyödy absoluuttisen arvon mittaamisesta ja koska brändityö ei ole ollut aikaisemmin tavoitteellista, olisi arvon mittaaminen myös hyvin vaikeata. Kuluttajanäkökulman valintaa puoltaa myös teoriassa vahvasti korostuva henkilökunnan rooli yhtenä brändin asiakkaista. Tämä näkökulma auttaa parhaiten ymmärtämään miten vahvoja brändejä voidaan rakentaa, sekä minkälaisia hyötyjä niistä saadaan.

## 2.1 Brändin mallinnus

Salinas (2011, 35–36) tuo ilmi kolme erilaista konseptia joilla kuvata brändiä. Suppea-alaisimmillaan brändi käsittää nimen, logon ja siihen liittyvät visuaaliset elementit. Tällä tapaa määritelty brändi on käytännössä tavaramerkki ja sen arvoa voidaan mitata vastaavasti. Kotler & Kotler (2013, 59) lisäävät tähän perusrajakseen edellä mainittujen lisäksi vielä sloganin, jonka tulisi nimen lisäksi viestiä jotain yrityksestä, kuten vaikka Niken kuuluisa slogan ”Just do it” väitetysti tekee.

Laajemmassa määritelmässä brändi ajatellaan enemmän elämyksellisenä kokonaisuutena, johon voidaan edellä mainittujen lisäksi liittää esimerkiksi värejä, ääniä, muotoilua ja muita asiakkaan kokemukseen vaikuttavia aineettomia pääomia, jotka yhdessä muodostavat brändin. Viimeisessä ja eniten bränditeoriassa käytetyssä määritelmässä brändi nähdään holistisena yritys- tai or-

---

ganisaatiobrändinä, jolloin määritelmään lisätään kaikki intellektuaalinen pääoma, joka vaikuttaa asiakkaan brändikokemukseen, eli yksinkertaistettuna siihen, miten asiakas kokee brändin. (Salinas 2011, 35–36.) Työssä käytetään tätä holistista teoriaa ja sen tavoitteena on määrittää mahdollisimman tehokkaasti mistä osista brändi muodostuu. Malmelin & Hakala (2011, 38) nostavat esiin teoriaan usein liittyvät kaksi keskeistä johtoajatusta: koko organisaatio rakentaa brändiä ja vastavuoroisesti brändi ohjaa organisaation toimintaa sekä viestintää. Tässä teoriassa brändityö voidaan nähdä pitkälti toiminnallisena dialogina organisaation keskeisten sidosryhmien välillä.

Kotlerin & Kotlerin (2013, 50–51) mukaan on tärkeää tunnistaa kolme eri konseptia, ennen kuin brändiä voidaan lähteä rakentamaan. Kotlerin 3i-mallin perusteella suunnittelun tulisi lähteä brändin eheyden (integrity) arvioinnista. Tässä vaiheessa yritys pyrkii mahdollisimman objektiivisesti arvioimaan, mitä se pystyy tarjoamaan ja minkälaisia lupauksia täyttämään. Brändin eheys on yrityksen lupaus arvosta ja samalla keskeisessä osassa asiakasluottamuksen kehittämisessä. Toinen konsepti on brändin identiteetti joka vastaa kysymyksiin, mitä me olemme ja miten haluamme että muut meidät näkevät. 3i-mallin viimeisen osan, eli mielikuvan (image) tulisi määritellä miten yritys eroaa kilpailijoistaan.

Brändilupaus on siis toteutettavissa olevaa toimintaa ja sen tulisi toimia osoituksena siitä, että yritys on luottamuksen arvoinen. Brändi liittyy myös vahvasti organisaation identiteettiin ja tehtävään, sekä siihen kuvaan minkä yritys haluaa itsestään antaa. Teorian taustaolettamus on, että tämän kuvan tulisi myös erottautua muista. Kotler & Kotler (2013, 50) tuovatkin ilmi, että ilman merkittävää erottautumista yrityksestä muodostuva mielikuva voi olla joko sama kuin toisen yrityksen, tai erottautuneeseen yritykseen verrattuna näkyvätön.

Mäkisen (2013) mukaan brändi on kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summa, joita ihmisellä on jostain asiasta. Tämä asia voi olla tuote, palvelu, yritys, ihminen, puolue, valtio, tai vaikka tapahtuma. Työssä käytetään termejä mielikuva ja tavoitemielikuva osittain synonyymeina.

Mäkisen (2013) mukaan tämä brändin aiheuttama mielikuva on katsojalleen aina totta riippumatta siitä, onko se yrityksen tahtotilan mukainen. Brändi on Mäkisen teorian perusteella subjektiivinen ja sitä kautta myös abstrakti käsite. Työssä käytetyt termit yritys ja organisaatio viittaavat samaan toiminnalliseen kokonaisuuteen joita käytetään osittain ristiin. Tämä juontaa pohjansa työn teoreettisesta viitekehyksestä, jossa nämä käsitteet usein sekoittuvat keskenään.

Miten tätä tavoitemielikuvaa sitten tulisi rakentaa? Mäkisen (2013) mukaan brändin rakentaminen on yrityksen kaikkien toimenpiteiden koordinoimista jonka tavoitteena on tavoitemielikuvan toteutuminen valitussa kohderyhmässä. On harvinaisen selvää, että Mäkinen pyrkii vahvasti irtautumaan niistä vanhentuneista käsityksistä, missä brändäys nähdään lähinnä markkinointi-

---

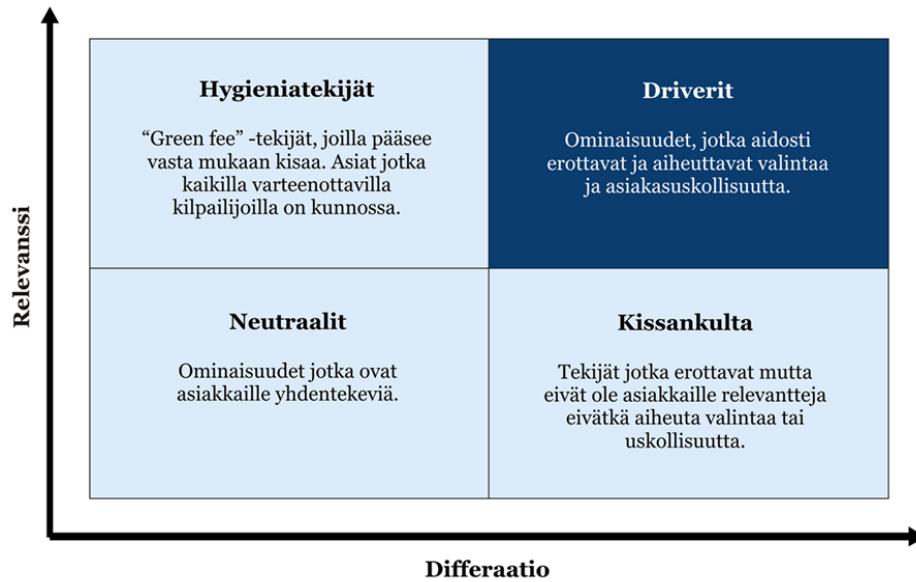
osaston toimintana. Myös Kotler & Kotler (2013, 64) ilmaisevat selkeästi, että vaikka brändi-identiteetin määrittely saattaa olla markkinoinnin vastuulla, itse brändin rakentaminen on koko yrityksen velvollisuus.

Tätä erottautumista voidaan hakea rationaalisten kilpailutekijöiden, arvojen, tai emotionaalisten hyötyjen kautta. Ratkaisevaa ei olekaan se, mistä erilaistuminen löytyy, vaan se, että erilaistuminen on uskottava ja että se voidaan havaita. Erilaistumisesta on tulossa entistä vaikeampaa ja sen roolin merkitys kasvaa mitä enemmän toimialalla on kilpailua. (Mäkinen, 2013.)

Vaikka onkin hyvin ilmeistä miksi esimerkiksi kahden vierekkäin olevan nakkikioskin tulisi erottautua toisistaan, ei tämä erottautumisen lainalaisuus välttämättä päde Poliisiammattikorkeakoulun tapauksessa täydessä mitassaan. Toista samanlaista nakkikioskia ei nimittäin ole. Näkemyseni mukaan Poliisiammattikorkeakoulu erottautuu jo nyt muista turvallisuusalan toimijoista. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa useasta turvallisuuskoulutuksen haarasta myös lain tuomalla yksinoikeudella. Poliisiammattikorkeakoululla on siten ainakin osittainen monopoli tietyissä tuoteryhmissä ja absoluuttinen monopoliasema poliisitoimijana siinä mitä se tekee. Poliisina voi esiintyä vain poliisi. Laki on varsin selkeä ja ehdoton. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei brändillä erottautuminen olisi järkevää, tai tarpeellista.

## 2.2 Bränditekijöiden hallinta

Brändin voidaan ajatella muodostuvan erilaatuisista tekijöistä, ja niiden hallintaan Mäkinen (2013) ehdottaa Bostonin nelikenttämatriisista sovellettua työkalua (kuva 1). Matriisi ohjaa yritystä tutkimaan sen bränditekijöitä niiden merkityksellisyyden ja erilaistamispotentiaalin perusteella. Työkalua voidaan kritisoida sen yksinkertaisuudesta, mutta siinä on mielestäni myös sen suurin etu. Työkalu haastaa yrityksen pilkkomaan usein monimutkaiset syyseuraussuhteet matriisiin, jolloin ne konkretisoituvat myös yritykselle itselleen. Tämä mahdollistaa niiden arvon mittaamisen ja sitä kautta johtamisen.



Kuva 1. Bränditekijämatriisi (Mäkinen 2013)

Kun ylivoimatekijät ovat tunnistettu, on erittäin tärkeää astua askel taaksepäin ja tutkia objektiivisesti pystyykö organisaatio myös lunastamaan brändissään antaman lupauksen. On myös mahdollista, ettei tällaisia ylivoimatekijöitä yksinkertaisesti löydy halutussa kohderyhmässä. Tällaisessa tapauksessa yrityksen tulisi vakavasti pohtia, mitä se voi tehdä toisin ja mihin sen tulisi panostaa resurssiaan, että tällaisen ylivoimatekijän syntyminen olisi mahdollista.

### 2.3 Brändin arvot ja asiakkaat

Bränditekijöitä on usein luonteva johtaa yrityksen virallisista arvoista, koska yrityksen virallisten arvojen tulisi aina edustaa myös yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja linkittyä luontevasti myös strategiaan. Näin ei tietenkään aina ole. Toisaalta bränditekijöiden tulisi myös erottautua, koska kuten Kotler & Kotler (2013, 50) asian tuovat ilmi, ilman merkittävää erottautumista yrityksestä muodostuva mielikuva voi olla joka sama kuin toisen yrityksen, tai erottautuneeseen yritykseen verrattuna näkymätön.

Kuinka tärkeää tämä erottautuminen sitten Poliisiammattikorkeakoululle on? Tähän on vaikea vastata yksiselitteisesti, mutta varmaa kuitenkin on, etteivät Poliisiammattikorkeakoulun viralliset arvot oikeudenmukaisuus, ammattitaito, henkilöstön hyvinvointi ja palveluperiaate täytä tätä erottautumisen kriteeriä. Vai oletko tavannut yritystä joka mainostaa toimivansa epäoikeudenmukaisesti, vailla ammattitaitoa, suhtautuu vastuuttomasti henkilöstönsä hyvinvointiin, eikä toimi asiakaslähtöisesti? Poliisilta kopioitu arvomaailma antaa myös ymmärtää, että poliisin eri toimintojen välillä vallitsee yhteinen arvomaailma. Tätä olettamusta, kuten myös poliisin virallisten arvojen käytännön arvoa, on

kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti. Poliisiammattikorkeakoulun arvot ovat monella tapaa itsestäänselvyyksiä joissa piilee myös sisäänpäin lämpiävyyden selkeä vaara. Ammattitaito ei ole piste jonka voi saavuttaa, se on ideaali jota kohti tulisi aina pyrkiä. Edellä mainittu ajatusmalli osoittaa myös toisen selkeän ongelman. Arvot ovat hyvin tulkinnanvaraisia.

Yritysten arvojen tulisi heijastaa todellista yrityskulttuuria, muuten henkilökunta saattaa kokea arvot vieraannuttavana. Vahvat perusarvot johtavat parempaan tuottavuuteen ja näkyvät yrityksen arjessa joka päivä, sekä auttavat ratkomaan organisaation sisäisiä ongelmia. (Kotler ym. 2011, 86; 91.) Ilman selkeätä tietoa arvojen käytännön merkityksestä organisaatiolle ja siitä miten organisaation johto niitä tulkitsee, on lähes mahdoton selvittää arvojen potentiaalia ja mahdollista lisäarvoa brändiajattelussa. Arvojen antamaa lupausta olennaisempaa onkin se, miten lupaus toteutetaan ja minkä merkityksen se lopulta saavuttaa kohderyhmässään.

Brändille valittu kohderyhmä, jota voidaan myös kutsua brändin asiakkaaksi, vaikuttaa edellisessä kappaleessa esitetyn bränditekiijämatriisin käyttöön merkittävästi (kuva 1). Poliisiammattikorkeakoulun brändin potentiaalisia asiakkaita ovat ainakin henkilökunta, nykyiset ja potentiaaliset opiskelijat, palveluja ostavat yritykset sekä organisaatiot, yhteistyökumppanit, sekä tulevaisuudessa yhä enemmän myös erilaiset kansainväliset toimijat. Jos asiakkuuden määritelmää laajennetaan hieman, voidaan varsin hyvin väittää, että Poliisiammattikorkeakoulun määrärahoista päättävä Valtionvarainministeriö, toimintaa ohjaava Poliisihallitus, media ja lopulta jopa yksittäiset päätöksiä tekevät ihmiset ovat erittäin tärkeitä asiakkaita. Tosiasiassa Poliisiammattikorkeakoulu toimii ja osittain myös kilpailee monella erilaisella sektorilla, eikä brändin potentiaalia kannata näissä tilanteissa ainakaan aliarvioida. Jos Poliisiammattikorkeakoulu ajautuu tulevaisuudessa esimerkiksi tilanteeseen, jossa mahdollista Raja- ja merivartiokoulun, Pelastusopiston ja Poliisiammattikorkeakoulun yhdistämistä pohditaan, kenen brändin ja toimintamallin alla jatketaan? Vaikka kilpailu eri sektoreilla on erilaista, on se brändin kannalta yhtäläillä relevanttia.

Kysymykseen mikä tekee Poliisiammattikorkeakoulusta ainutlaatuisen, saadaankin useita eri vastauksia sen mukaan, kenen silmin tilannetta arvioidaan. On kuitenkin kohtuutonta pyrkiä vastaamaan brändillä kaikkien sidosryhmien vaateisiin, varsinkin konkreettisesti suunnitteluvaiheessa. Eri sidosryhmien etujen miettimisestä on kuitenkin kiistatta hyötyä, koska nämä sidosryhmät muodostavat käsityksensä brändistä ja Poliisiammattikorkeakoulusta jossain vaiheessa kuitenkin, oli se sitten Poliisiammattikorkeakoululle mieleinen tai ei. Kotler & Kotler (2013, 66) tuovat esiin, ettei brändiä saa venyttää kuitenkaan liian pitkälle, tai vaarana on, että se menettää tarkoituksensa, tai saa jopa ei-toivottuja merkityksiä. Vaikka Kotler & Kotler käsittelevätkin kirjassaan tilannetta lähinnä yksityisten yritysten kannalta, on sama argumentti täysin validi myös julkisen sektorin puolella.

## 2.4 Brändin tunnettuus

Yritys ei kuitenkaan pärjää hyvilläkään bränditekijöillä, ellei brändillä ole tunnettuutta. Tämä on varsin loogista, sillä ilman tiedottamista kukaan ei tiedä brändin olemassaolosta. Bränditunnettuuden kehittämisessä volyyymi on valtaa, koska mitä useampi henkilö altistetaan brändille, sitä todennäköisempää brändin hyväksyminen ja siltä ostaminen on, ja mitä enemmän brändistä keskustellaan, sitä suuremman merkityksen se sidosryhmissään saa. (Kotler ym. 2011, 80.) Samankaltaista ajattelua voidaan soveltaa myös esimerkiksi muutostohtamisessa. Vaikka Poliisiammattikorkeakoulu ei välttämättä ensisijaisesti tavoittelekaan volyyymia ja ostajia, on sen kannalta ensisijaisen tärkeitä saavuttaa varsinkin henkilökunnan sisällä riittävä kriittinen massa kannatusta, jotta brändi voi alkaa kehittymisensä kohti organisaatiota ohjaavaa johdon työkalua.

Tämän tunnettuuden kehittämiseen soveltuu hyvin esimerkiksi sisältömarkkinointi, jonka tavoitteena on luoda päätöksen teon tueksi emotionaalista sisältöä asettamalla asiantuntijoita, asiakkaita ja erilaisia alan ammattilaisia brändin taakse. Tavoitteena on vahvistaa brändimielikuvaa asiakkaille ja perustella edellä mainittujen toimijoiden kautta, miksi juuri tämä brändi on parempi kuin muut. (Vaccarello & Ginty 2012.)

Bränditunnettuuden kehittämiseen löytyy useita, lähinnä viestinnän roolia painottavia kanavia ja malleja, joita ei kuitenkaan tämän työn puitteissa ole mahdollista käsitellä. Näitä kanavia pohdittaessa on kuitenkin syytä muistaa Malmelin & Hakalan (2011, 140) huomautus siitä, että brändiviestintä on ensisijaisesti sijoitus brändin tulevaisuuteen. Konkreettisia tuloksia ei siis ole realistista odottaa heti.

Hyvän tunnettuusviestinnän suunnittelussa kannattaa pitää mielessä myös Malmelin & Hakalan (2011, 40) teesit, joiden mukaan brändin viestintä näkyy myös julkisuudessa, mutta siitä keskustellaan myös yrityksestä huolimatta, ja vain brändin ohjaamana organisaatio pystyy viestimään eri sidosryhmilleen aidosti ja johdonmukaisesti. Johdonmukaisuuden edellytyksenä on avoin viestintäkulttuuri, jonka antina organisaation työntekijöiden tulisi tuntea organisaation visio, strategia ja tavoitteet, jotta he voisivat sitoutua (Malmelin & Hakala 2011, 55). Tämä on näkemykseni mukaan Poliisiammattikorkeakoululle mitä ajankohtaisin haaste.

## 2.5 Emootiot ja symboliset merkitykset brändissä

Tarkastelemalla yleisesti menestyneinä pidettyjen brändien julkilausuttua sanomaa ja arvomaailmaa voidaan huomata, että kaikilla niillä on jotain yhteistä. Parhaat brändit pyrkivät nimittäin lähes aina vetoamaan emotionaalisiin

arvoihin. Nämä emotionaaliset arvot auttavat luomaan vahvan sekä kilpailijoista erottuvan mielikuvan valitussa kohderyhmässä (Mäkinen 2013).

Volvon brändi on yksi automaailman vahvimpia. Volvon brändiin liittyy vahvasti mielikuva turvallisuudesta, joka on tieteellisesti todistettua laatua, ja jota Volvo tuo markkinoinnissaan usein myös ilmi. Volvo on ollut jo pitkään se turvallisimman koko kansan henkilöauto markkinoilla, mutta nykypäivän kilpailussa pelkästään turvallisuudella on vaikea erottua. Yhä useampi automerkki on kirinyt Volvon etumatkaa umpeen, eikä turvallisuus ole niin merkittävä etu Volvolle kuin ennen. Volvo on vastannut tähän haasteeseen kehittämällä mielikuvaansa muilla arvoilla ja etsimällä uusia kohderyhmiä.

Ainakin ne jotka ovat harkinneet viimeaikoina Volvon ostoa, ovat varmasti huomanneet uuden V40-mallin, jonka Volvo brändää hauskaksi, elegantiksi, suorituskykyiseksi ja ekologiseksi. Turvallisuuskin mainitaan, mutta vain lyhyesti. Tämä osoittaa miten brändin on kehityttävä vastaamaan asiakkaiden odotuksia, oli se sitten kuinka vahva tahansa. V40-mallin myötä Volvo on lanseerannut myös aivan uuden tuotefilosofian: ”Designed Around You” (Volvo – Designed around you, 2011). Tällä ajatuksella Volvon brändi asettaa asiakkaan designin keskiöön. Volvon mukaan tämä myös tarkoittaa sitä, että jokainen Volvon auto pursuaa skandinaavista designia, jossa teknologia on toteutettu *inhimillisten* arvojen ympärille (kuva 2). Volvon sanatarkka ilmaisu on ”Executed around human values” ja sitä voidaan pitää monella tapaa merkittävänä irtiottona usein teknologisiin faktoihin nojaavassa automaailmassa.



Kuva 2. (Volvo – Designed around you, 2011).

Volvo sopeutti yritysbrändiään vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tuotti kohderyhmälle merkityksellistä lisäarvoa, tavalla joka erotti Volvon muista toimijoista. Volvon uusi tuotefilosofia on saanut paljon julkisuutta ja kiitosta osakseen. Mikä tärkeintä, se on Volvon mukaan lisännyt myyntiä ja tuonut uusia asiakkaita. Kaikkia Volvon asiakkaita ”hauskalla” autolla ajaminen ei välttämättä houkuta, mutta se on Volvon johdon valinta, joka voidaan nähdä vaihtoehtoiskustannuksena uusille asiakkaille. Brändi ei voi olla kaikkea. Volvo V40 oli vuoden 2013 myydyin Volvo Suomessa (Volvo, 2014).

Salzer-Mörlling & Strannegård (2004, 228) esittävät, ettei brändi enää ole niinkään tiedon välittäjä vaan pikemminkin siitä on tullut tuote itsessään. Tä-

män ajatusmallin mukaan brändi ei ole enää perinteisessä mielessä tarinoiden, arvojen ja hyötyjen kertomista, vaan pikemminkin esteettisen ilmaisun muodostama mielikuva. Irrotettuna fyysisestä tarpeesta tai kohteesta – brändistä tulee mielikuva joka ostetaan sen itsensä takia. Tässä mielessä brändin hallinnan rooli on itse asiassa kuvien ja näkemysten luomista. Tätä landscape sanasta johdettua brandscapen, eli brändimaiseman maalausta, tehdään teorian mukaan visuaalisilla merkeillä ja kuvilla, jotka saavat symbolisia merkityksiä eri sidosryhmissä. Tällöin brändistä muodostuu väistämättä subjektiivinen ja henkilökohtainen kokemus. Vaikka näiden rikkaiden symbolisten merkitysten avulla onkin vaikea viestiä, se on teorian mukaan yhtäläillä tärkeää, koska niissä piilee suurissa määrin brändin potentiaali. (Hatch & Shultz, 2004, 20.) Teoria on mielenkiintoinen ja korostaa osaltaan emootioiden ja brändin visuaalisen hallinnan tärkeyttä. Tämän työn systemaattinen toteuttaminen vaatii kuitenkin pohjalleen selkeän toimintasuunnitelman, jota Poliisiammattikorkeakoululta ei tällä hetkellä löydy.

Tunteisiin vetoavaan brändäyksen taustalla on selkeä psykologinen selitys, joka on tunnettu monessa myyntiorganisaatiossa. Tunteet ovat ihmisen voimakkaimpia ärsykeitä ja ne myyvät. Tätä väitettä voidaan perustella muun muassa markkinoinnin vaikuttavuuden ja myynnin tutkimuksessa laajasti hyödynnetyllä AIDA-mallilla. Malli mukailee ihmisen osallistumisprosessin vaiheita. Mallin ensimmäinen vaihe, asiakkaan huomion (attention) herättäminen voi käytännössä olla mikä vain riittävän suuri ärsyke. Päästäkseen seuraavalle mielenkiinnon (interest) tasolle on esitettävä kuitenkin jo jotain merkittävämpää, kuten selvästi kilpailijoita alempi hinta, parempi palvelu, hankinnan helppous, tai jotain muuta jolla erottua kilpailijoista. Tämä ei kuitenkaan riitä useimmille asiakkaille, ellei tarve ole todella selkeä. On päästävä eteenpäin kohti halua (desire). Tämä onkin usein se kohta, jossa hyvä myyntimies, tai oikein suunniteltu markkinointi – joko onnistuu – tai epäonnistuu.

Tunteisiin vetoavaa brändäystä käsittelee osaltaan myös Golemanin (1999, 37) maailmalle lanseeraaman tunneäly. Tunneälyssä on lyhyesti kyse siitä, miten hyvin ihminen tunnistaa omien tunteidensa syy-seuraussuhteita ja miten tämä taito auttaa toisen ihmisen tunteiden tunnistamisessa. Tunneälykäs ihminen kykenee Golemanin mukaan vaikuttamaan tehokkaammin toisen tunteisiin. Jos yrityksen onnistuu brändätä itsensä tunnetasolla merkittäväksi asiakkailleen, on myyntimiehellä helppo työ vedota tähän tunteeseen ja päästä AIDA -mallin viimeiseen osaan, joka johtaa toimintaan (action). Jos yritys ei pysty vetoamaan tehokkaasti asiakkaan tunteisiin, on myyntimiehen tehtävä usein erittäin haastava – myytävästä tuotteesta tai palvelusta riippumatta. Tällaisissa tilanteissa myyntimiehen henkilökohtaista ammattitaitoa punnitaan – usein tarpeettomasti.

Yritysten välisissä kaupoissa tunteiden merkitys saattaa monesti olla jopa suurempi kuin kuluttajakaupassa. Kaupan syntymisessä ovat läsnä potentiaalinen riski organisaatiolle ja kaupan tekijän työpaikalle, sekä mahdollinen vaikutus henkilökohtaiseen uskottavuuteen. Yrityskauppoja tekevä henkilö haluaakin olla yleensä erityisen varma päätöksestään, jolloin hän usein faktat läpi käyty-

---

ään päätyy toimimaan tunteidensa ohjaamana. Hyvä brändi auttaa tekemään päätöksen ja vähentää epäilyä, sekä vaikuttaa positiivisesti ostoprosessiin vaikuttaviin tunteisiin. (Vaccarello & Ginty 2012, 19.)

Tunteiden hallinnan arvo korostuu myös muutoksen johtamisessa. Kirjassaan *Tunneäly työelämässä* Goleman (1999, 218) siteeraa IBM:n silloista pääjohtajaa Louis Gerstneria, joka tiesi että ongelmassa olevan yhtiön voisi pelastaa vain uudistamalla sen yrityskulttuurin, eikä se onnistuisi muistiota kirjoittamalla. ”On vedottava ihmisten tunteisiin. Heidän on tultava mukaan sydämellä ja vatsanpohjalla, ei pelkillä aivoilla.” Tällä johtoajatuksella Lou Gerstner toimi IBM:n toimitusjohtajana vuosina 1993–2002 ja sai myöhemmin laajasti tunnustusta hajotusuhan alla olleen yhtiön kääntämisestä sen nykyiselle menetyksille. Tunteissa piilee raakaa voimaa ja niiden hyödyntäminen on mielestäni olennaisen tärkeää johtamisessa, sekä brändityössä.

## 2.6 Julkisen sektorin strategiatyö

Julkisella sektorilla strategia on arkipäivää. Brändityötä voidaan pitää monella tapaa tietynlaisena johdon strategisena linjauksena. Voidaankin olettaa, että julkisella sektorille olisi sen toteuttamiseen siten hyvät edellytykset. Tämä voi osittain pitää paikkaansa, mutta brändiajattelun soveltamiseen liittyy monia haastavia piirteitä, joihin strategiaan tottuneen julkisella sektorin tulisi varautua.

Strategia juontaa juurensa sodanjohdosta. Mahdollisesti historian kuuluisin strategi Sun Tzu loi kirjan *Sodankäynnin taito*, johon vieläkin viitataan jatkuvasti liiketaloudessa. Tätä kirjaa ovat käyttäneet ahkerasti esimerkiksi Kiinan kommunistijohtaja Mao Zedong, Vietnamin sodan vastarintaliike ja Japanin samurait. Nykyään kirja on osa Yhdysvaltain merijalkaväen ammattilukemistoja ja sen löytää myös Poliisiammattikorkeakoulun kirjastosta. Tämä sodan ja petoksen maailmasta johdettu strategia on julkisen sektorin johdon mahdollisesti käytetyin työkalu. Kaikilla on oltava sellainen ja parhailla niitä on useita.

Vaikka strategioiden luominen auttaa johtoa käsittelemään kokonaisuuksia ja visioimaan tulevaisuuden vaikeita ja abstrakteja asioita, ovat nämä yrityksen strategisen johtamisen linjaukset Malmelin & Hakalan (2011, 60) mukaan yleisellä tasolla kuin teflonia, ne eivät kiinnosta tai puhuttele työntekijöitä, eivätkä ohjaa toimintaan. Vaikka totuus ei välttämättä olekaan aina näin surullinen, voidaan kohtuudella väittää, että strategian asettamisen ja toteuttamisen välille syntyy helposti kuilu.

Mantere & Suominen (2011, 25) tuovat esiin, miten strategia voidaan nähdä johdon omana leikkinä: ”Strategiasta muodostuu perspektiivi, jonka läpi organisaation identiteetti ja sitä ympäröivä toimintaympäristö hahmottuvat ja todentuvat strategian laatijoille.” Tässä leikissä visioidaan oudoilla termeillä

---

ja asioilla, joita ei vielä ole tapahtunut, ja joita ei voida nähdä, tai todentaa. Koska strategia on tälle pienelle laatijaryhmälle usein niin itsestään selvää, on näiden niin sanottujen strategiakeisareiden velvollisuus näkemykseni mukaan kysyä aika-ajoin alamaisiltaan, ovatko päällä vaatteet – vai aatteet? Edellisenmukainen oman toiminnan kyseenalaistaminen on kuitenkin harvinaista julkisella sektorilla, mutta juuri siksi sitäkin tarpeellisempaa.

Santalainen (2009, 28) nostaa esiin, miten liika tukeutuminen strategian apuvälineisiin johtaa helposti inertiaan, eli aktiiviseen hitauteen. Huippumenestyjätkin voivat kompuroida jos luotto välineisiin on liian kova. Siksi näitä välineitä tulisi aika ajoin tarkastella kriittisesti. Poliisiammattikorkeakoululla on mielestäni varsin kattavasti strategista kompetenssia ja kulttuuri, joka suosii sen käyttöä. Strategiasta ei kuitenkaan näkemykseni mukaan saa tehdä vallitsevaa tilaa yksilön arjessa, vaikka kova muutostahti loisikin painetta johdon strategian julkiviestimiselle.

Albert Einstein sanoi aikoinaan, että asioista kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertaisia, mutta ei yhtään sen yksinkertaisempia. Väitän että mitä yksinkertaisempi strategia on, sitä helpompi henkilökunnan on siihen sitoutua ja sitä helpompi strategiaa on toteuttaa. Strategian laatijan, tai konsultin silmissä se ei ehkä tällöin näyttäytyä täydellisenä strategiana, mutta jokaisen strategia-työssä mukana olevan olisi mielestäni syytä tällaisissa tilanteissa kysyä, mitä strategialla tosiasiasa tavoitellaan? Onko tavoitteena luoda täydellinen kuvaus käsiteltävästä asiasta, mahdollistaa tekeminen, vai tehdäänkö strategiaa vain koska se koetaan tärkeäksi?

Jos strategian annetaan muodostua itseisarvoksi, voidaan ajautua tietynlaiseen strategiseen paradoksiin, missä kaikki merkittävät päätökset näyttävät ylittäen strategisina, eikä silloin mikään tosiasiasa ole enää strategiaa. Strategian lisäarvo ilmenee tällöin organisaatiolle negatiivisena, joka johtaa helposti siihen, ettei oikein mitään konkreettista saada tehtyä. Huonoimmassa tapauksessa kukaan organisaatiossa ei ymmärrä, tai uskalla sanoa, ettei tästä kehästä päästä ulos paremmalla strategialla, vaan sillä että päätetään tehdä asioita. Liian tiukka tai laaja strategia pukee organisaation pakkopaitaan, jossa ei ole tilaa hengittää, jolloin toiminta lakkaa.

### 2.6.1 Dialoginen strategiatyö

Mantere & Suominen (2011, 40–41) esittävät perinteisen strategisen johtamisen ylhäältä alas -mallin tilalle dialogista strategiatyötä, jossa vaalitaan moniäänisyyttä. Mallin mukaan strategiaa ei ole ilman vastarintaa. Mantere & Suominen (2011, 80–81) nostavat esiin mielestäni loistavan esimerkin siitä, miten improvisaatiota voidaan käyttää osana strategian implementointia. He kuvaavat tehokasta strategiatyöskentelyä jazzyhtyeenä, jonka ydinosaamista on improvisointi yhdessä. Hyvät soolosuoritukset muodostavat erinomaisen

---

perustan, mutta vaativat taustalleen organisaation ja rakenteet, jotka tukevat niitä. Improvisoinnille vaaditaan tietyt reunaehdot, mutta jos rakenteita ja reunaehtoja on liikaa, vapausaste ja innovatiivisuus laskevat.

Strategisen suunnittelun sijasta esiin tulisi nostaa kollektiivista osaamista ja tekemistä. Strategialla annetaan suunta, mutta ei puututa yksityiskohtiin. Kaikki eivät voi olla samaa mieltä, mutta kaikki voivat tietää tarpeeksi ollakseen tarpeeksi samaa mieltä. Tietty poikkeavuus ajatuksissa hyväksytään ja siitä ammennetaan. Jazzin perusteita mukaillen, annetaan henkilöstön jammailla, kunhan suunta on oikea. (Mantere & Suominen 2011, 87.) Japanilaista sananlaskua, ”kukaan meistä ei ole yhtä älykäs kuin me kaikki yhdessä”, voidaan pitää pätevänä huomio niin brändi- kuin muussakin strategiatyössä. Strategiasta muodostuu tällöin dialogia, jossa kaikki ovat sisäistäneet vision ja suuntaviivat. Tällöin syntyvä vastarinta ei enää hidasta päätöksentekoa, vaan itse asiassa ohjaa sitä, jolloin toiminta tehostuu. Näin toimimalla strategiseen toimintaan pystytään ennenkuulumattoman nopeasti. (Mantere & Suominen 2011, 87.)

Jotta ihmisiä voitaisiin osallistuttaa tällaiseen toimintaan, tulee strategiselle improvisaatiolle luoda edellytykset. Yksilötasolla oman tontin hallinta ja organisaatiotasolla yhteiset säännöt ja kieli luovat edellytykset onnistua. Kun kaikille yksilöille annetaan edellytykset suoriutua loistavasti, he alkavat tukemaan toinen toistaan toimimalla yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Mantere & Suominen 2011, 82; 89). Yhteinen kieli onkin näkemykseni mukaan yksi tärkeimmistä strategian toimimisen ulottuvuuksista ja usein myös sen kompastuskivi. Jos ihmiset puhuvat näennäisesti samoista asioista, mutta ymmärtävät ne eri tavalla, on keskustelu yhtä rakentavaa kuin jos toinen ylistäisi isänmaata ja toinen puoltaisi kehumalla isänsä maata. Yhteisen kielen kehittämiseen kannattaa panostaa erityisesti strategissa johtamisessa, mutta se on myös kaiken toimivan viestinnän perusedellytys. Ihminen voi kokemuksemi mukaan olla hyvinkin kykenemätön myöntämään, ettei aivan ymmärrä mitä toinen tarkoittaa jos oletetaan että hänen tulisi tietää.

Edellä esitetyn strategisen jammailun rennosti mielikuvasta huolimatta sitä ei voi syntyä ilman itsekuria. Jos kaikki vetävät sooloa samaan aikaan, ei jammailusta tietenkään tule mitään. Kuri onkin olennainen osa kaikkea johtamista, eikä brändin johtaminen ole mikään poikkeus. Kuri on ensisijaisesti hyvä asia ja se auttaa oppimaan, sekä luo turvallisuuden tunnetta. Yhteisen edun viestiminen luo organisaatiolle itsekuria ja johdolle kontrollia kuten Mantere & Suominen (2011, 118; 121) antavat ymmärtää.

Mantere & Suominen (2011, 124) tekevät mielestäni toisenkin merkittävän havainnon esittäessään, että mitä enemmän organisaatio on sisäistänyt yhteiset tavoitteet, sitä vähemmän joukko tai organisaatio tarvitsee ulkopuolista kuria ja kontrollia. Paradoksaalisesti ihminen tunteeikin olevansa vapaa silloin kun hän toimii pääasiassa itsekurin ohjaamana. Yhtymäkohdat brändin toteuttamiseen ovat ilmeiset.

---

Johtajien kannattaa Mantereen & Suomisen (2011, 122) mukaan kiinnittää huomiota hetkiin, joissa henkilöstöä palkitaan, rangaistaan, irtisanotaan, organisoidaan uudelleen, tai rekrytoidaan, koska kuri elää organisaation rakenteissa ja prosesseissa. Organisaation on turha yrittää sokeroida tai pyrkiä välttämään kuria, koska sen olemassaolo on ilmeistä ja tarpeellista kaikessa johtamisessa. Yhtä lailla henkilökunnan olisi hedelmällistä sisäistää, miksi kuria tarvitaan ja miksi sen olemassaolo on kaikkien edun mukaista.

Väitetysti konservatiivisemmän näkemyksen antava Lilrank (1998, 194) nostaa esiin miten mission ja arvojen määrittelemisessä rajoissa toimiva julkisen sektorin ammattitaitoinen ja pätevä toimija saa käyttää järkeänsä ollakseen joustava, luodakseen rutiineja ja määrätäkseen standardeja. Lilrank toteaa samassa kappaleessa, ettei tämä rakennelma voi kuitenkaan toimia ilman virkamiesten korkeaa moraalialia, koska yksityiselle puolella tyypillinen taloudellinen pakko puuttuu. Lilrank korostaakin (1998, 194–195) niin sanotun virkamiesmoraalin ja sen omaehtoisen noudattamisen tärkeyttä roolia julkisessa hallinnossa, ja tuo esiin miten juuri johdon moraalisen tuen antaminen on keskeisessä roolissa, kun tavoitellaan hyvää *palvelusitoumusta* ja *laatulupausta* – eli brändin keskeisiä osa-alueita.

Liiketalouspiireissä sanotaan, että kulttuuri syö strategiaa aamupalaksi. Vastaavasti kulttuuri voi uhata myös brändityötä. Strategian asettamisen vaarat piilevät kyynisyydessä ja väärissä tulkinnoissa. Kyynisyyttä voi syntyä jos korulauseinen strategia ei keskustele käytännön kanssa, strategiatyön rooli on epäselvä, tai jos sen toimeenpano ja suunnittelu pitkittyy liiaksi. (Mantere & Suominen 2011, 143.) Brändin kannalta on ensisijaisen tärkeää, että strateginen johtaminen on johdonmukaista, läpinäkyvää ja kautta linjan yhtenäistä. Kaikkien olisi hyvä tietää *mitä* ja *miksi* ollaan tekemässä.

Osittain edellä mainituista syistä brändiä ei voi toteuttaa julkisen sektorin perinteisellä byrokraattisella mallilla ylhäältä alas. Mantere & Suominen (2011, 42; 48) tuovat esiin mielestäni elintärkeän huomion strategian asettamisesta: ”Johdon pitää löytää ne foorumit joilla työntekijät tarkastelevat työtään ja miettivät sen kehittämistä. Strategia sisäistetään silloin, kun työntekijät keksivät sen uudelleen omassa arjessaan.” Brändiajattelua ei voida tuoda osaksi organisaatiota ylhäältä–alas periaatteella.

Vaikka Mantere & Suomisen (2011) kokoamaa teoriaa voidaan pitää iloisena oivaltavana, piilee sen takana raju taustaolettamus. Organisaation johdon pitäisi pystyä kyseenalaistamaan jo tehdyn strategiatyön tarpeellisuus ja johtamisen keinot. Tällainen oivaltaminen on kuitenkin ennen kaikkea osoitus johdon vahvuudesta ja kyvykkyydestä, eikä sitä tulisi siksi pelätä. Vastarinna ei voi välttyä, mutta oikein toteutettuna oivaltamisen kysyntä ja kannatus saavuttaa todennäköisesti nopeasti Poliisiammattikorkeakoulussa niin sanotun kriittisen massan, joka kääntää vaa'an pysyvästi parempaan suuntaan. Osittain tätä oivaltamista on varmasti jo tapahtunutkin, mutta sitä ei ole tuotu esiin laaja-alaisesti organisaation arjessa.

---

Kyyninen julkisen sektorin työntekijä voisi sanoa, ettei tällainen dialoginen strategia työ tule koskaan toimimaan, mutta kyynisimmätkin ihmiset voivat yllättää kunhan heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja oivaltaa itse. Toisaalta on myös syytä pitää mielessä, ettei kehitystä voi tapahtua ilman vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista ja yritystä parantaa niitä. Se että johto suosii dialogista strategiatyötä, ei velvoita johtoa toimimaan niin kuin työntekijät sanovat. Näin toimimalla kuitenkin viestitään työntekijöille että heitä kuunnellaan. ”Anna miehelle kala ja hän syö päivän, opeta mies kalastamaan ja hän syö loppuelämänsä.”

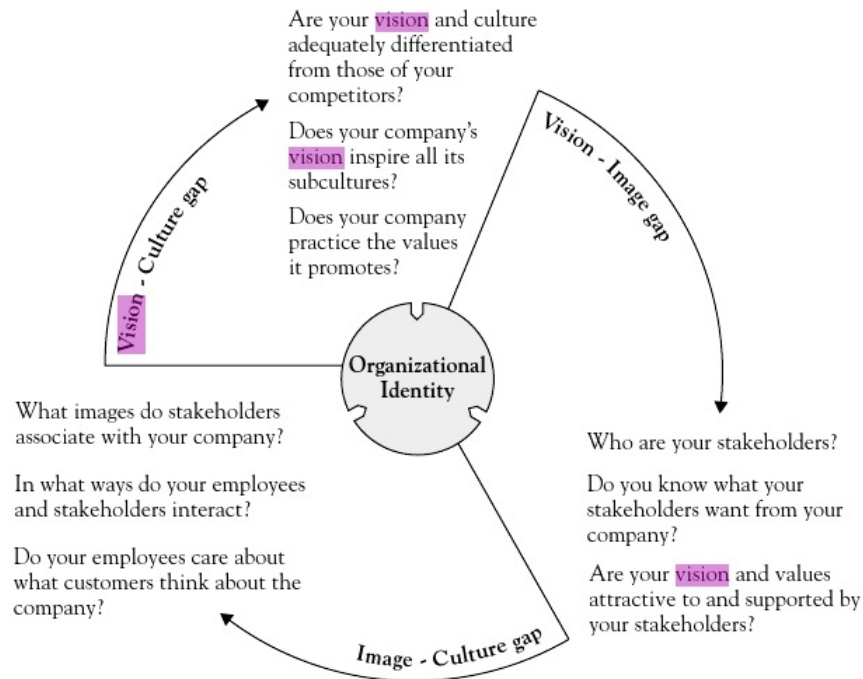
## 2.7 Brändikulttuuri

Hatch ym. (2008, 11) esittävät, että jokaisen onnistuneen yritysbrändin taustalta löytyy koheesio kolmen tekijän – vision, kulttuurin ja mielikuvien välillä. Visio kertoo mikä on yrityksen fokus ja mihin se tähtää. Kulttuuri on se mitä on aina tiedetty ja uskottu henkilökunnassa. Hatch ja Schultz (2004, 11) määrittelevät organisaatiokulttuurin osuvasti kontekstiksi, jonka perintöä ovat uskomukset, tarkoitukset, tarinat ja muut rikkaat symboliset resurssit, joita ilmaistaan tarkoituksenmukaisesti ja -antavasti, ja jotka lopulta luovat yrityksen ainutlaatuisen ilmeen. Mielikuva taas kuvaa sitä mitä ulkoiset sidosryhmät odottavat tai haluavat yritykseltä (Hatch ym. 2008, 11).

Teorian esittää, että mitä korkeammaksi näiden kolmen tekijän koheesio saadaan, sitä voimakkaammaksi yrityksen brändi ja identiteetti muodostuvat. Eroavaisuudet tekijöiden välillä, joita Hatch ym. kuvaavat kuiluiksi, vastavasti heikentävät tätä identiteettiä (kuva 3). Tavalla tai toisella malli kuvaa kaikkea mitä organisaatio on, sanoo ja tekee, ja osittain tästä syystä teoriasta käytetään myös nimitystä kokonaisvaltainen bränditeoria. (Hatch ym. 2008, 13). Tämä malli tunnetaan maailmalla myös VCI-mallina (vision, culture, image).

Mallissa on selkeät yhtymäkohdat organisaatiokulttuuritutkimuksesta tutun integraatioteorian kanssa. Integraatioteoriassa kulttuuri nähdään sen perusteella mikä on yhtenevää ja selkeää. Kulttuurin monitulkintaisuutta ja epäjohtonmukaisuuksia pyritään välttämään, tai ne jätetään tarkoituksella tutkimuksen ulkopuolelle. Teoriassa kulttuuri nähdään suurimman osan mukaan samoin, katsottiin sitä mistä kulmasta tahansa. Tällaista yhtenäistä harmoniaa on kritisoitu vaikeaksi ylläpitää, ja myös tutkia. (Martin 2002, 94; 96.)

**Figure 1.3. Questions to ask yourself about the VCI alignment of your corporate brand.**



Kuva 3. VCI-malli ja sen käyttöä tukevat kysymykset (Hatch ym., 2008, 13).

Miten VCI-mallin mahdollisimman suurta koheesiota sitten tulisi tavoitella? Hatch ym. (2008, 129) esittävät, että kuuntelemalla työntekijöitä ja reagoimalla yritys auttaa organisaation brändiä tukevan kulttuurin rakentamisessa. Kuuntelu mahdollistaa myös yrityksen kulttuurin ja vision linjaamisen keskenään. Kun kulttuuri ja visio ovat linjassa toistensa kanssa, työntekijät omaksuvat johdon pyrkimykset osaksi omaa persoonaansa. Tällöin heillä on motivaatiota jahdata yrityksen visiota ja osallistua brändin rakentamiseen luovalla tavalla. Kun kulttuuri saadaan vastaamaan mielikuvia, työntekijät saavat positiivista palautetta asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. (Hatch ym., 2008, 129–130.) Palautteella on motivoiva vaikutus, joka parantaa itseluottamusta ja myötävaikuttaa ihmisen uskoon omasta kyvykkyydestään.

Kuunteleminen saa aikaan myös sen, että työntekijät suhtautuvat herkemmin ja myönteisemmin asiakkaisiin. Suurin osa työntekijöistä palaa halusta päästä hyödyntämään ideoitaan, ja jos heillä on minkäänlaista näkemystä yrityksen brändistä, he myös löytävät hämmästyttäviä tapoja hyödyntää brändiä ajattelua työssään. Mikä tärkeämpää, kun työntekijät luottavat toisiinsa ja esimiehiinsä tarpeeksi, he käyttävät mielellään yritysbrändäyksen logiikkaa kyseenalaistaessaan päätöksiä jotka voivat uhata brändiä. (Hatch ym. 2008, 125–127.) Teoria esittää, että vain luottamuksen ja johdon sekä työntekijöiden aidon dialogin avulla voidaan saavuttaa kulttuurin, vision ja mielikuvien koheesio.

Johdon ja työntekijöiden dialogin kehittämiseen liittyy kuitenkin haaste. Yrityksen kehitysvaiheessa muotoutuva kulttuuri ja johdon sekä tavallisen henkilöstön välille väistämättä muodostuva kuilu, kasvavat eksponentiaalisesti kun yritys suuntautuu kohti byrokratiaa. Tämä on omiaan luomaan yrityksen prosesseissa ja järjestelmissä lukemattomia pirstoutuneita alakulttuureja ja liittoutumia. Nämä alakulttuurit muodostavat pahamaineisia funktionaalisia siiloja, joista valtaosa suurista yrityksistä kärsii. Tämä sisäinen pirstoutuminen kaikuu ulkoisesti markkinoille, joilla yritys toimii ja johtaa usein intuitiivisen johdon ja henkilöstön yhteyden menettämiseen, sekä sen korvaamiseen järjestelmillä ja työkaluilla. Ilman kulttuurin tukea ja puoleensavetävää yritysbrändiä, joka viestisi johdon emotionaalista ja symbolista yhteyttä, vain funktionaalinen puoli bisneksestä säilyy. Tarkoitus on menetetty. (Hatch ym. 2008, 99.)

Tätä tarkoitusta on monen julkisen sektorin toimijan syytä miettiä ja tarkentaa. Hatch ym. (2008, 99) tähdentävätkin, että brändiohjelmien asettaminen ylhäältä saattaa tuntua varmalta jutulta, mutta niiden toimintaan saattaminen henkilöstön sisällä ja sidosryhmissä muuttuu progressiivisesti vaikeammaksi yrityksen edetessä elinkaarellaan.

Hatch ym. (2008, 123) ilmaisevat että brändin arvo tulee esiin yrityksen sopeuttavassa voimassa kohdistettaessa eri sidosryhmiä ja toimintoja, jotka palvelevat yrityksen intressejä. Tämä brändäyksen kilpailullinen voima taas riippuu johdon kyvystä voittaa aikaisemmin mainittujen siilojen ongelmat, joita yrityksen eriävät toiminnot väistämättä kehittävät. Suuri osa siitä, mitä yrityksen brändääminen voi tuoda kehittyneelle yritykselle – liittyy alkuaikojen tarkoituksen ja hengen takaisin tuomiseen tähän hetkeen ja niiden hyödyntämiseen tulevaisuudessa (Hatch ym., 2008, 123).

## 2.8 Poliisiammattikorkeakoulun visio

Visio muodostuu uskomuksista suotuisasta tulevaisuudesta ja ajatuksista sen saavuttamiseksi. Visio kuvaa brändin tavoin jotain fiktiivistä, jota sellaisenaan ei voi havaita tai todentaa. Hyvä visio on uskottava, kiinnostava ja riittävän todentuntuinen. (Malmelin & Hakala 2011, 58.) Kuinka kiinnostava ja uskottava Poliisiammattikorkeakoulun visio on, ja miten sitä voidaan hyödyntää brändin rakentamisessa?

Poliisiammattikorkeakoulu linjaa visiossaan seuraavasti: ”Poliisiammattikorkeakoulu on vuonna 2020 arvostettu ja yhä vetovoimaisempi poliisin koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen osaaaja, joka toimii kansallista ja kansainvälistä turvallisuusalan yhteistyötä edistäen.” Visio on hienosti linjassa aikaisemmin käsitellyn perustehtävän kanssa, mutta ei varsinaisesti tuo yhtälöön mitään uutta. Visio yksinkertaisesti kertoo tehtävän ja lisää siihen tavoitetilan ”yhä vetovoimaisempi”. Mitä tämä yhä vetovoimaisempi tarkoittaa? Kenen

---

näkökulmasta tätä vetovoimaa arvioidaan ja mikä on lopulta se tavoitetila johon visio viittaa? Inspiroiko visio sidosryhmiään (kuva 3).

Mantere & Suominen (2011, 163) tuovat esiin miten vision tulisi olla jotain oivaltavaa ja uutta. Sellaiset tarinat joita kuulee toistettavan jatkuvasti, ohitetaan niitä huomioimatta. Jos kaikki visiot ovat samanlaisia, miten ne voivat innostaa ihmisiä aidosti uuteen ja innovatiiviseen toimintaan? Poliisiammattikorkeakoulun tulisi miettiä, miten visio nähdään suhteessa aikaan jota elämme. Mitä, mihin, miksi ja miten ovat kysymyksiä joihin vision tulisi yleisesti vastata. Poliisiammattikorkeakoulun rooli yhteiskunnan turvallisuuden luojana, sekä kovaa vauhtia muuttuva poliisityön konteksti, korostavat vision tarvetta elää ajassa ja kurkottaa tulevaisuuteen.

Malmelin & Hakala (2011, 41) antavat ymmärtää, että brändi ja visio voivat yhdessä muodostaa organisaation toimintoja vahvasti ohjaavan johtamisen välineen. Yhtäläillä Malmelin & Hakala (2011, 28) korostavat miten brändipääoma perustuu brändin historiaan, mutta kuinka sen yhtä tärkeä tehtävä on toimia lupauksena siitä, mitä yritykselle tulevaisuudessa tapahtuu. Poliisiammattikorkeakoululla on brändäyksen ja vision asettamisen näkökulmasta selkeä etu puolellaan. Sillä on pitkä ja kiistämättä arvostettu historia takanaan. Tämä historia ansaitsee tulla julki myös brändityössä.

Brändin ja vision yhteistyö on paitsi ilmeistä, myös olennaisen tärkeää. Brändi on vision ohella yksi niistä harvoista tekijöistä, jotka mahdollistavat kestävä ja pitkäaikaisen kehityksen, sekä kiinnostavan lupauksen esille tuomisen. Brändiin liittyvät visiot ja arvot, sekä niistä viestiminen ovat loistava väline myös henkilökunnan sitouttamisessa. (Malmelin & Hakala 2011, 28; 65.)

Martin Luther King Jr. kiteytti kuuluisassa puheessaan kansalaisoikeuksiaan puolustamaan tulleiden kansalaisten edessä visionsa sanoihin ”I have a dream”. Tuo lausahdus jäi elämään, siitä tuli visio joka inspiroi miljoonia, ja joka johti lopulta mustien rotusorron alasajoon. Huolimatta siitä, että King Jr:n siteeratuin lausahdus ”I have a dream” oli väitetysti poistettu alkuperäisestä kirjoitetusta puheesta liian imelänä, on juuri tuo lausahdus inspiroinut tuhansia vision asettajia. King Jr. teki puheessaan jotain mistä jokainen johtaja voi mielestäni ottaa oppia. Hän tunsu yleisönsä, puhui heille sanoilla joita he ymmärsivät ja vetosi arvoihin joita he arvostivat. Hänen puheessaan yhdistyivät tunne, vakaumus ja intohimo visiota kohtaan, ja tuo puhe on tänä päivänäkin loistava esimerkki siitä, miten kommunikaation avulla voidaan inspiroida merkitystä. Merkityksen ja tavoitteen luominen ovat vision tärkeimpiä tehtäviä ja Poliisiammattikorkeakoulu pystyy omassaan paljon parempaan.

Poliisiammattikorkeakoululla ei ehkä ole unelmaa, mutta sillä on tehtävä. Tämä tehtävä on hyvinvointivaltion ja kansalaisten silmissä mitä merkityksellisin: kehittää turvallisuutta. Kotler ym. (2011, 71) sanovatkin kirjassaan, että hyvä tehtävä kuvaa aina myös muutosta ja luo merkitystä. Poliisiammattikorkeakoulun tehtävä on mitä suurimmassa määrin myös muutoksen johtamista, mutta sen merkitys on visiossa hukattu.

## 2.9 Brändikulttuurin riskit ja haasteet

Brändikirjallisuudessa puhutaan usein siitä, miten työntekijöiden tulisi elää brändissä. Tämän lattealta kuulostavan lausahduksen takana on perusoletta-  
mus, jonka mukaan on parempi saada brändi työntekijöiden taakse, kuin pyrkiä saamaan työntekijöitä brändin taakse. Yrityksen tulisi pyrkiä kaikissa henkilöstön menettelytavoissa ja käytännöissä kysymään, miten voisimme paremmin ilmaista identiteettiämme tekemällä näin. Asettamalla brändin työntekijöiden taakse johto myös kunnioittaa työntekijöitään, jolloin työntekijät tekevät todennäköisemmin kunniaa brändille. (Hatch ym. 2008, 142.) Vaikka tällaisen toimintamallin edut ovat ilmeiset ja helposti todettavissa, ei sen toteuttaminen ole helppoa. Tähän on nähtävissä useita syitä. Ensinäkin yksilöt alkavat muuttua vasta kun uudet arvot todistavat arvonsa myös yksilön arjessa. Toiseksi merkityksien sulautuminen osaksi hiljaista tietoa vie aikaa, jota tulkinnanvaraisuus lisää. (Hatch ym. 2008, 133.) Tulkinnanvaraisuus haastaa erityisesti johdon kyvyn johtaa muutosta ja tulkita niitä poikkeavuuksia joita tulkinnan ja viestinnän välille väistämättä muodostuu. Juuri tämä herkkyyks tulkita viestejä vähentää yrityksen riskiä ajautua ongelmiin, joihin työntekijöiden antamien merkityksien huomioimatta jättäminen, tai väärin tulkitseminen voi johtaa, kuten Hatch ym. (2008, 139) yritysmaailman esimerkein antavat ymmärtää.

Kun ulkoiset sidosryhmät tulkitsevat strategista visiota suhteessa niihin mielikuviin joita heillä on, tulee brändiin itse asiassa elementti johon yrityksen johto ei pysty suoraan vaikuttamaan. Viestittyä tavoitemielikuvaa peilataan ensisijaisesti niihin mielikuviin, joita vastakkaisella sidosryhmällä jo on, mutta merkittävässä määrin myös siihen, miten linjassa organisaation jokapäiväinen toiminta on brändin lupauksen kanssa. (Hatch & Schultz, 2004, 11–12.) Vastakkaisen sidosryhmän odotuksiin saattavat myös vaikuttaa organisaation historia ja esimerkiksi huhupuheet. Jos kulttuuri, visio ja mielikuvat ovat ristiriidassa, arjen viestintä on vaarassa epäonnistua. VCI-mallin soveltamiseen sisältyykin näkemykseni mukaan selkeä riski, joka aiheuttaa paineita erityisesti brändin johtamiselle.

Viestinnän epäonnistumisen lisäksi VCI-mallin tavoittelemiseen liittyy myös toinen varsin suuri haaste. Kun johto alkaa käyttää brändiä ilmaisemaan strategista visiota liittäen sen kulttuuriin ja mielikuviin, tulee yrityksestä väistämättä läpinäkyvämpi sen *kaikille* sidosryhmille. Sidosryhmien on tällöin helppompaa arvostella ja arvostaa sitä, mitä yritys on ja mihin se on menossa. Tämä johtaa myös siihen, että strategian rooli identiteetin muovaajana korostuu. Tämä läpinäkyvyys haastaa organisaation viestintää entisestään, jokainen brändilupauksen kanssa ristiriitainen viesti, voi yhtäkkiä olla myös lähetys. (Kotler ym. 2011, 69.)

Yksi brändäyksen mielenkiintoisin aspekti on kuitenkin juuri tämä laskelmoitu riskinotto, jota kiistatta voi vähentää huolellisella taustatyöllä, mutta joka kuitenkin on aina läsnä ja pitää siten hyväksyä. Toisaalta yhtälaillla hyväksyttävää lienee sanoa, että liiketoiminnan harjoittamiseen sisältyy aina riski, eikä brändäys siinä mielessä ole ainakaan liiketoiminnallisesti sen kummempi toimi kuin mikään muukaan. Tässä riskien hyötyjen ja haittojen arvioinnissa kiteytyy yrityksen tai organisaation kyky tehdä tulosta. Ja vaikka voidaankin sanoa, että juuri tämän absoluuttisen tuloksen tekemisen rajaehto on ehkä se fundamentaalisin ero julkisen ja yksityisen toimijan välillä, tehdään perustavanlaatuisin virhe, jos julkisen sektorin annetaan toimia täysin vailla tätä vaatimusta, joka tekee yksityisestä sektorista niin tehokkaan. Poliisin hallintorakennemuutos PORA III asettaa tämän haasteen Poliisiammattikorkeakoululle.

Johdon rooli korostuu myös käytännön muutosjohtamisessa. Henkilöstöhallinto voi ajaa uutta brändiä ja toimintatapoja eteenpäin, mutta vasta kun brändiä vahvistavat toiminnot muodostuvat osaksi myös johdon käytäntöä ja päivittäisiä toimintamalleja, pystyy brändi aidosti ja kokonaisvaltaisesti vaikuttamaan. Elleivät työntekijät ymmärrä brändin merkitystä, ja jos kulttuuri ei tue työntekijöitä kun he pyrkivät käyttämään brändiä luovasti työssään, vauraksi muodostuu brändin muuttuminen heille merkityksettömäksi. Tämä johtaa väistämättä siihen, ettei brändi voi olla työntekijöiden takana ja työntekijöiden aitoa tukea ei voida saavuttaa. (Hatch ym. 2008, 211.)

Poliisiammattikorkeakoulun ensimmäinen ja ehkä selkein haaste on yrityksen identiteetin ja tehtävän roolin selkeyttäminen koko henkilökunnalle. Lilrank (1998) puhuu julkisen sektorin laadun johtamisesta ja tuo yhtälaillla ilmi samaa näkökulmaa. Ennen kuin laatua voidaan järjestelmällisesti parantaa, pitää tehtävä olla selkeä, toimitte määritelty, sidosryhmät selvillä ja toimitteen laatuprofiilit eritelty. Vasta sitten laadun mittaaminen ja johtaminen on tehokasta. (Lilrank 1998, 195). Brändityö ei ole poikkeus joka vahvistaisi tämän säännön. Oikotietä hyvään ja vahvaan kokonaisvaltaiseen brändiin ei ole.

Brändiajattelu ja toimintaa palveleva liiketoiminnallinen näkökulma pitää pystyä sitomaan kiinteäksi osaksi tiedostettua tehtävää ja innostavaa visiota, jonka jälkeen sen saattaminen osaksi yrityskulttuuria voi todellisuudessa alkaa. Kaupallinen ulottuvuus ei voi näyttäytyä yhtenä laatikkona organisaatiokaaviossa. Ideologisessa tilassaan se on koko organisaatiotasojen läpi puhaltava tekemisen ja tahdon tuuli, jota brändiajattelu ohjaa ja vahvistaa.

### 2.9.1 Julkisen sektorin moninaisuus

Wæraas (2008) tuo ilmi, että yritysbrändäyksen teoria on ideaali ja laajasti käytetty tapa etsiä tarkkaa ja yhtenäistä määrittelyä organisaation identiteetille ja sitä kautta saavuttaa yhtenäinen itseilmaisun tila. Se ei kuitenkaan Wæraa-

sin mukaan tarkoita että usein monitulkintaisten arvojen ja pirstoutuneen identiteetin omaavien julkisen sektorin toimijoiden kannattaisi välttämättä tavoitella yhtenäisiä arvoja ja identiteettiä. Miksi ei?

Wæraasin argumentointia on helppo tukea. Julkisen sektorin toimijoilla voi olla useita lakiin määrättyjä tehtäviä joita sen tulee noudattaa. Nämä tehtävät ohjaavat usein olennaisesti organisaation eri toimintoja ja luovat täten rajoitteita, joita yksityisellä toimijalla ei ole. Wæraas huomauttaakin, että yhtenäisen identiteetin rakentaminen voi olla vaikeaa, koska palvelukseen tehtäväänsä, julkisen sektorin toimija joutuu noudattamaan brändissään tiettyä epäjohdonmukaisuutta palvelukseen kansalaisia, jotka ovat itsessään epäjohdonmukaisia. Wæraasin mielestä julkinen sektori on *oletusarvoisesti* monitulkintainen ja siinä ilmenevät moninaiset identiteetit ovat rakennelman ominaisuuksia, eivätkä poikkeuksia. Vaikka tämä ei ole välttämättä ongelma Poliisiammattikorkeakoulun yhtenäisen brändin rakentamisessa, aiheuttavat monitulkintaisuus ja eriävät identiteetit varmasti omat haasteensa brändin hallintaan ja sen johtamiseen. Julkisen sektorin toimijoilla voi myös olla brändin kannalta ristiriitaisia tehtäviä ja toimintoja, jotka eivät näy ulkopuolisille ja joita tulisi siinä mielessä käsitellä selkeinä brändiriskeinä.

Artikkelissaan Wæraas ilmaisee, että organisaatiot jotka määrittelevät itsensä usealla eri tavalla saattavat olla mielenkiintoisempia sidosryhmille joilla on useita erilaisia tarpeita. Wæraasin tutkimuksen mukaan julkisen sektorin toiminta kansan parissa auttaa sitä vastaamaan ympäristön moninaisuuteen tehokkaammin, kuin jos se tavoittelisi yhtä ja tiettyä organisaationallista identiteettiä. On selvää, että hän uskoo julkisen sektorin toimijoiden epäjohdonmukaisien arvojen ja moninaisten identiteettien korostamisen usein toimivan paremmin kuin niiden yhdenmukaistamisen. Tämä on selkeästi ristiriidassa jo aikaisemmin esitetyn teorian kanssa, jossa Hatch ym. (2008, 35) ehdottivat, että tehokkain identiteetti, brändi, syntyy kulttuurin, vision ja mielikuvien koheesiosta. Toki on syytä osoittaa, ettei Wæraasin artikkeli tietenkään oleta, että kaikkien julkisen sektorin toimijoiden arvot ovat välttämättä epäjohdonmukaiset, tai että kaikilla olisi moninaisia sekä pirstoutuneita identiteettejä.

Wæraasin ajattelu edustaa monella tapaa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa tuttua pirstoutumisnäkökulmaa. Tässä näkökulmassa korostetaan kulttuurin tiedostettua ja hyväksyttyä monitulkintaisuutta jossa kulttuuria ei voida nähdä yhtenäisenä. Kulttuurin julistukset eivät ole selkeästi johdonmukaisia, tai epäjohdonmukaisia, vaan pikemminkin rakentuvat kulttuurin moninaisista summista. (Martin 2002, 94–95; 105.)

Wæraasin artikkeli paneutuu vahvalla teoriapohjalla ja oikeutuksella julkisen sektorin brändiajattelun ytimeen, mutta ei kuitenkaan onnistu antamaan käytännön viitekehystä, jota vasten organisaatio voisi tehdä päätöksen yhtenäisen yritysbrändäyksen ja monimuotoisen identiteetin julistamisen välillä. Yhtenäinen yritysbrändi ei kuitenkaan tarkoita, ettei identiteetti voisi samalla olla monimuotoinen ja silti linjassa brändin, vision ja kulttuurin kanssa kuten aikaisemmin käsitelty yritysbrändäyksen teoria ehdotti. Toki voidaan kiistellä

---

kuinka paljon se vaikeuttaa brändin johdonmukaista johtamista ja hallintaa, mutta tämä on mielestäni kysymys johon on vaikea, ellei jopa mahdoton saada yksiselitteistä vastausta, muuta kuin tapauskohtaisesti kokeilemalla.

Erilaisten tehtävien toteuttaminen vaatii erilaisia kompetensseja ja valitettavan moni julkisen sektorin toimija jakaa kompetenssit yksiköihin, jotka huonoimmassa tapauksessa toimivat vielä fyysisesti eri rakennuksissa. Tällaisella rakenteellisella jaottelulla on väistämättä merkittäviä psykologia seurauksia. Eriävät tehtävät ovatkin omiaan luomaan aikaisemmin mainittuja funktionaalisia silloja, joissa erilaiset alakulttuurit väitetysti rasittavat organisaation yhtenäistä kulttuuria ja identiteettiä (Hatch ym., 2008, 99). Tällaisissa tilanteissa sisäinen viestintä ja siinä käytetyt työkalut saavat korostetun merkityksen yhteisen identiteetin ja kulttuurin rakentamisessa.

Hatch ym. (2008) ja Wæraas (2008) edustavat ajatuksillaan varsin selkeästi organisaatiokulttuuritutkimuksen ääripäitä, eli yhteneväisyyttä korostavaa integraatiota ja monitulkintaisuutta edustavaa pirstoutumista. Martin (2002, 114) antaa kuitenkin ymmärtää, että tyyppillisen yhden näkökulman ottamisen sijaan, organisaation identiteetin ja mielikuvien tutkimuksessa olisi kannattavaa ottaa huomioon kaikki kolme pääsuuntausta, eli myös differentiaationäkökulma, joka sijoittuu edellä mainittujen väliin. Tässä näkökulmassa organisaatiokulttuuri rakentuu yhtenäiseksi ensisijaisesti juuri alakulttuureissa. Alakulttuurit voivat esiintyä joko harmoniassa, yksittäin, tai konfliktissa toistensa kanssa. Alakulttuurin sisällä kaikki on kuitenkin selvää ja monitulkintaisuutta esiintyy vain näiden alakulttuurien välillä. Näkökulmassa keskitytään juuri alakulttuurien eriävyyksien tutkimiseen jotka ovat väistämättömiä ja haluttuja, eikä niitä pyritä estämään, tai jättämään huomiotta. (Martin 2002, 94; 102). Näkökulmassa on selkeitä yhtymäkohtia jo aikaisemmin esitettyyn strategisen dialogin malliin (Mantere & Suominen 2011, 87), jossa jazzin tavoin annettiin tilaa hyvälle sooloille ja improvisoitiin yhdessä kohti parempia tuloksia. Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria tutkimalla saadaan olennaisen tärkeätä tietoa brändiajattelun tueksi.

### 3 HENKILÖKUNNAN BRÄNDIPOTENTIAALI

Brändi saa merkittävässä määrin voimansa henkilökunnan asenteista ja mielikuvista. Hatch ym. (2008, 129) sekä Malmelin & Hakala (2011, 32) antavat ymmärtää, että käytännössä brändin lupausta toteuttavat aina vain ihmiset. Vahvassa brändissä on esitettyjen teorioiden mukaan lähes mahdotonta luvata jotain mitä oman organisaation henkilökunta ei ole valmis toteuttamaan.

Mantere & Suominen (2011, 89) tuovat esiin, miten tärkeää aidon dialogin kehittäminen on strategisessa johtamisessa. Kyselyn osatavoitteena oli osaltaan herätellä tätä dialogia ja mahdollistaa jokaisen henkilökunnan jäsenen osallistuminen myös strategisella tasolla brändin suunnitteluun. Myös Hatch

---

ym. (2008, 129) tekevät selväksi, ettei vahvaa brändi-identiteettiä voida luoda muuta kuin kuuntelemalla ja osallistuttamalla henkilökunta aktiiviseksi osaksi brändin suunnittelua ja toteutusta. Teorian mukaan vain näin toimimalla ihmiset voidaan saada aidosti brändin taakse (Hatch ym., 2008, 142).

Poliisiammattikorkeakoulun henkilökunnan asenteita ja mielikuvia, tai arvoja ei ole aikaisemmin tutkittu.

### 3.1 Semanttinen differentiaali

Poliisiammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluu noin 200 henkilöä. Teorioiden Hatch ym. (2008, 129), Malmelin & Hakala (2011, 38) ja Kotler ym. (2011, 80) perusteella oli ilmeistä, että mahdollisimman monen henkilökunnan jäsenen tavoittaminen oli ensisijaisen tärkeää. Kyselyn järjestäminen oli tutkimusmenetelmistä luontevin ja tehokkain tapa tavoittaa henkilökuntaa, koska kaikilla henkilökunnan jäsenillä on käytössään oma henkilökohtainen sähköpostitili, jota suurin osa vielä lukee päivittäin. Muut vaihtoehtoiset tavat osoittautuvatkin mahdottomiksi toteuttaa laajan organisaation kiireisessä arjessa, eikä niiden käytölle ollut perusteltua syytä. Kyselymenetelmän käyttämisestä tukivat myös sen toteuttamisen helppous ja henkilökunnan pieni osallistumiskynnys.

Kyselyn vastausprosenttia pyrittiin parantamaan mainostamalla Poliisiammattikorkeakoulun sisäisessä verkossa Seitissä, sekä infotauluilla esiintyvillä uutisilla. Kyselyyn vastasi 66 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui henkilökunnan osalta 30 %.

Kyselyn rungon muodosti Osgoodin tutuksi tuoma semanttisen differentiaalimenetelmä, jota käytetään laajasti juuri brändi- ja imago tutkimuksissa, sekä yleisemmin mielikuva- ja organisaatiokulttuurin tutkimuksessa (Kotler ym. 2003, 553). Menetelmällä tutkittiin henkilökunnan Poliisiammattikorkeakoululle antamia mielikuvia vastakkaisten adjektiiviparien avulla. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan näkemystään lähinnä oleva kohta 7-asteiselle mittarille.

Adjektiivipareja oli yhteensä 21 ja niissä pyrittiin mittaamaan vaihtelua soveltaen EPA-menetelyä (liite 1). EPA-menetely pyrkii arvioimaan vaihtelua kolmen erityyppisen ulottuvuuden välillä. Ensimmäinen ulottuvuus painottaa arviointia (hyvä – paha), toinen mittaa vaikutusta (vahva – heikko) ja viimeinen ulottuvuus mittaa toimintaa (hidas – nopea).

Adjektiivipareja työstettiin yhteistyössä Poliisiammattikorkeakoulun kahden tutkimustautaisen työntekijän kanssa ja niissä pyrittiin tuomaan esiin henkilökunnan ja oppilaiden eri rooleja opetuksen, hallinnon, opiskelun, tutkimuksen ja kehityksen, sekä johdon välillä. EPA-menetelyn mukaisesti eri ulottuvuuksia pyrittiin mittaamaan mahdollisimman tasa-arvoisesti.

Adjektiivipareihin oli sisällytetty myös organisaation virallisia arvoja kuvaavat parit. Näillä adjektiivipareilla pyrittiin selvittämään toteutuuko virallinen arvomaailma myös organisaatiokulttuurin sisällä. Kaikkien adjektiiviparien keskeinen järjestys oli satunnainen jokaiselle kyselyyn vastaajalle. Menettelyllä pyrittiin minimoimaan järjestyksen vaikutus tuloksiin. Samaa menettelyä käytettiin myös muiden kysymyksien sisäisissä järjestyksissä.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanoin Poliisiammattikorkeakoulun arvoja, jotta saataisiin kuva siitä kuinka hyviä, tai huonoja ne henkilökunnan mielestä ovat. Kysymyksen tarkoituksena oli luoda yksinkertainen kuva siitä miten arvot koetaan, eikä sillä pyritty enää tutkimaan adjektiivipareissa mitattua arvojen toteutumista organisaatiokulttuurin sisällä sen syvemmin. Poliisiammattikorkeakoulun virallista arvomaailmaa ei ollut tutkittu aikaisemmin. Tuloksia analysoitiin Webropolin omien analysointityökalujen avulla, sekä MS Office Excel-taulukko-ohjelmalla.

Kyselyn yhtenä alatavoitteena oli sitouttaa henkilökuntaa brändiajattelun taakse ja osaksi strategista johtamista. Vastaajilta kysyttiin mitkä olisivat sellaisia lupauksia – tai arvoja, joilla heidän mielestään Poliisiammattikorkeakoulua tulisi johtaa, ja joihin he itse haluaisivat sitoutua. Lopulta vastaajat saivat antaa myös vapaita kommentteja aiheesta. Vapaat kommentit -osio pyrki myös osaltaan vahvistamaan kyselyn validiteettia antamalla väylän kritisoida kyselyn tavoitteita ja valittuja menetelmiä, mutta se mahdollisti myös muunlaisen palautteen keräämisen. Avoin palaute luovutettiin johdon päätöksenteon tueksi.

Tutkimuksen pääasiallinen ote oli kvantitatiivinen, koska avointa palautetta ei työssä analysoitu kuin pintapuolisesti. Tutkimusotteiden osittainen triangulaatio oli kuitenkin toimeksiantajalle tarkoituksenmukainen ja mahdollisti organisaation arvojen ja henkilökunnan mielikuvien kriittisen tutkimisen ja johdon toimintaa tukevan palautteen keräämisen. Poliisiammattikorkeakoulu sai kyselystä tietoa brändiajattelun soveltamiseen ja niihin työyhteisöissä vaikuttaviin näkemuseroihin joilla voidaan olettaa olevan vaikutusta johtamiseen.

### 3.2 Tulokset

Poliisiammattikorkeakouluun yhdistetyt mielikuvat olivat kyselyyn tulleiden vastausten perusteella *kokonaisuutena* varsin yhtenäiset. Selkeitä eroavaisuuksia ja teorian esittämiä alakulttuureja ei voitu tämän tutkimuksen tulosten perusteella todentaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 66 henkilöä.

Tulokset tulivat yllätyksenä paitsi työn tekijälle, mutta osittain myös johdolle. Yksittäisiä eroavaisuuksia kuitenkin syntyi ja osa adjektiivipareista aiheutti hajontaa, joka kuitenkin jakaantui näennäisen tasaisesti arviointiasteikon eri päihin, eikä siten vaikuttanut olennaisesti kokonaiskuvaan. Tulosten

---

keskihajonta, vinous ja luottamusvälin hajonta arvolla 95 % pysyivätkin pieneinä kautta linjan (liite 2). Tunnusluvut poimittiin Webropolin omasta analysointityökalusta.

Poliisikoulutuksella ei tutkimuksen perusteella vaikuttanut, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, olevan merkittävää vaikutusta siihen, miten mielikuvat, tai arvot koettiin. Adjektiiviparit jotka aiheuttivat hajontaa poliisikoulutuksen omaavien ja ilman poliisikoulutusta työskentelevien työntekijöiden välillä, olivat siviili – sotilaallinen, sekä teoreettinen – käytännöllinen. Muissa adjektiivipareissa hajonta pysyi virhemarginaalin +/- 0,3 rajoissa. Poliisikoulutuksen saaneita oli vastaajista yhteensä 23, ilman tätä koulutusta vastanneita oli yhteensä 43.

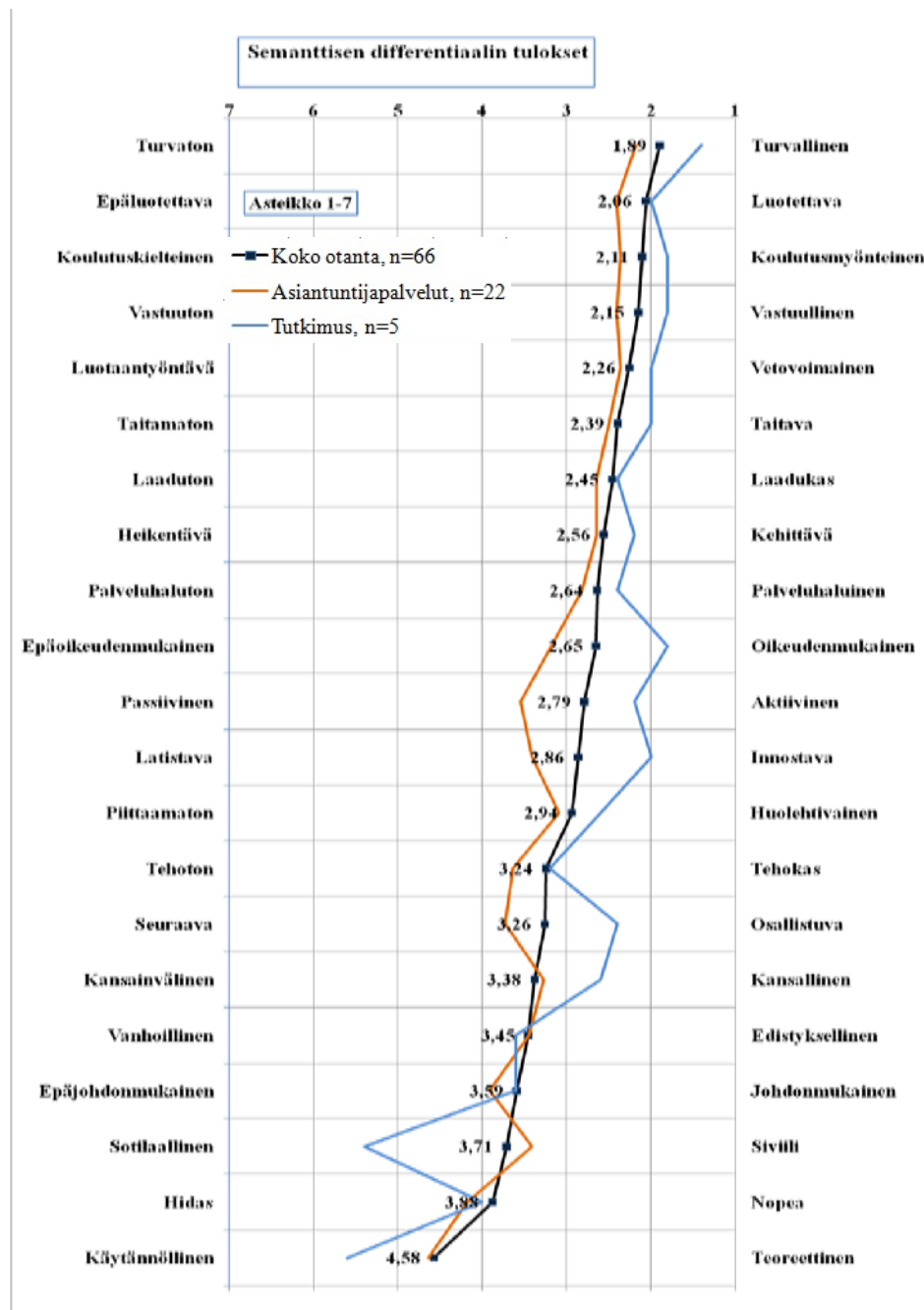
Poliisikoulutuksen saaneet näkivät Poliisiammattikorkeakoulun olevan lähempänä siviiliä (3,3), kuin ne jotka eivät olleet saaneet poliisikoulutusta (3,9). Näkemysero ei ole suuri, mutta siitä voidaan päätellä, että poliisikoulutuksen saaneet peilaavat kokemuksiin työyhteisöstä ja poliisiammattikorkeakoulusta hieman eri tavalla. Poliisikoulutuksen saaneet kokevatkin todennäköisesti tietyt sotilaalliset piirteet lievemmin, koska ovat tottuneet vastaavaan toimintaan koulutuksessaan.

Poliisikoulutuksen saaneet kokivat Poliisiammattikorkeakoulun selkeästi käytännöllisempänä (5,0) eikä teoreettisena, kuten ne joilla poliisikoulutusta ei ollut (3,8). Tämä varsin suuri ero voidaan selittää ainakin osittain sillä, että suurin osa Poliisiammattikorkeakoulun opettajista on käynyt poliisin peruskoulutuksen ja heidän työtehtävänsä keskittyvät koulutustehtäviin, joiden sisältö itsessään on monesti käytännönläheistä. Poliisin peruskoulutukselle on myös varsin tyypillistä käytännönläheinen ja suoraviivaisiin ratkaisuihin perustava toiminta, joten on syytä olettaa että vastaavan ajattelumallin suosiminen on varsin normaalia monen opettajan ja oppilaan kohdalla. Tämä näkemysero voi olla merkittävä tilanteissa joissa nämä kaksi eri taustoilla olevaa henkilöä tai työryhmää tekevät yhteistyötä. Poliisikoulutuksen omaavat pyrkivätkin suurella todennäköisyydellä käytännönläheisempään ja suoraviivaisempaan ratkaisuun, kuin ne joilla tätä koulutusta ei ole. Tämä voi aiheuttaa tarpeetonta kitkaa työyhteisöön. Näkemysero tulisikin ottaa huomioon sekä arjessa, että johtamisessa yleisesti. Kummankin osapuolen tulee osata perustella oma kantansa. Oikein johdettuna nämä näkemyserot tuovat varmasti moniulotteisuutta ja synergiaetuja arjen johtamiseen, sen sijaan että ne aiheuttaisivat kitkaa ja hämmennystä. Brändin kannalta näkemysero tulisi huomioida korostetusti silloin kun johdon valittuja ratkaisuja perustellaan työyhteisölle laajemmin.

Eri tehtäväalueilla toimivien välille muodostui jo suurempia eroja, mutta niiden luotettavuuteen ja käytettävyyteen pitää suhtautua osittain kriittisesti. Kokonaisuutena tarkastellen huomattavia eroja eri työtehtävissä työskentelevien välillä ei voida väittää syntyneen, ja mielikuvat olivat lopulta muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta yhteneväiset. (Kuviot 2, 3 ja 4.).

---

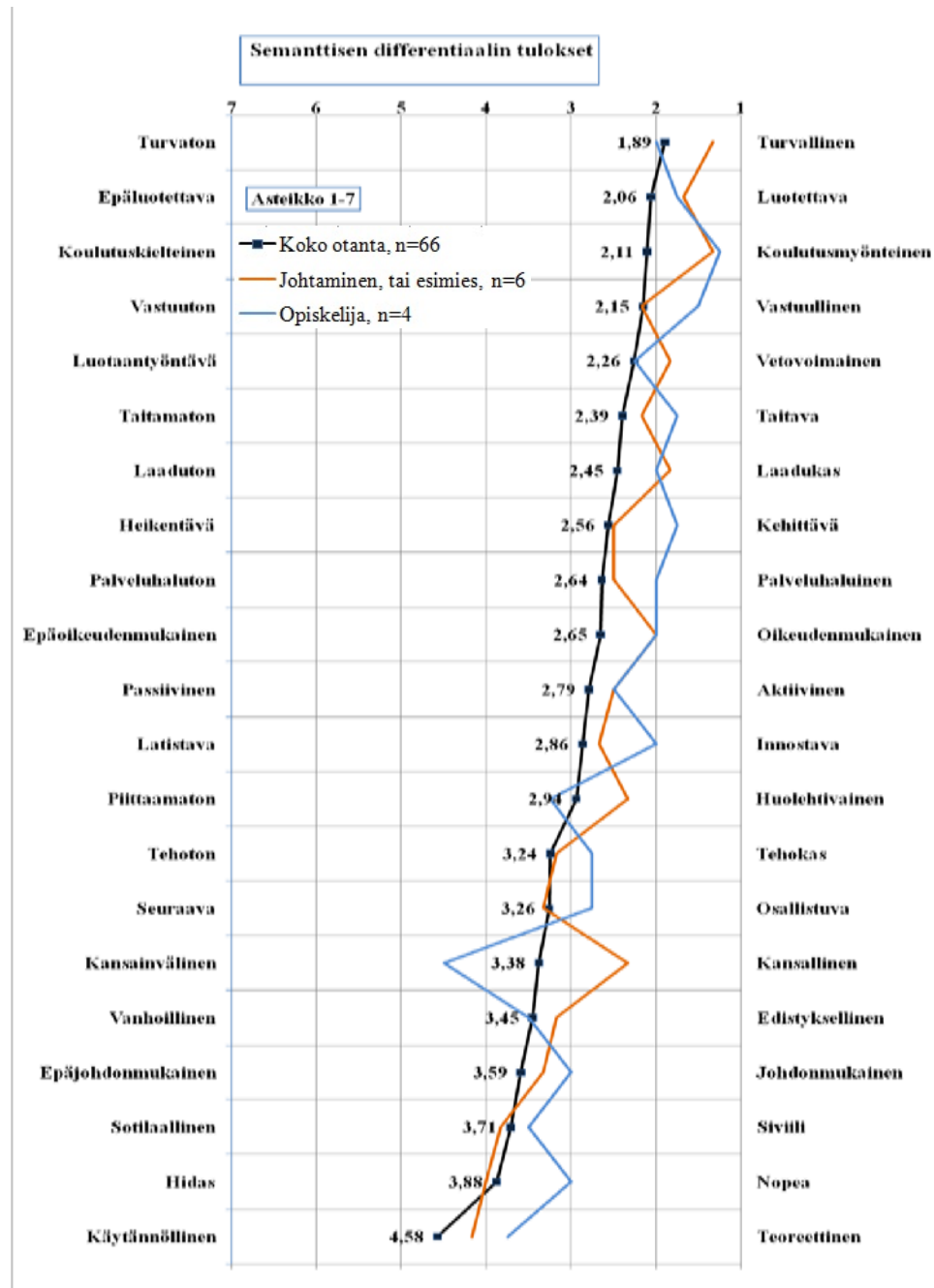
Siviili – sotilaallinen adjektiivipari aiheutti suurimman hajonnan eri tehtäväalueilla työskentelevien välille. Kyselyyn työalueista vähiten vastauksia kerännyt tutkimuksessa työskentelevä vastaajaryhmä koki Poliisiammattikorkeakoulun selkeästi sotilaallisena (5,4). Muiden tehtäväalueiden vastausten keskiarvo vastaavassa adjektiiviparissa oli (3,6). Suurimmat erot eri adjektiivipareissa syntyivätkin asiantuntijapalveluissa ja tutkimuksessa työskentelevien välille, mutta tutkimuspuolen vähäisen vastaajamäärän takia, tulosten luotettavuuteen ja käytettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti (kuvio 2). On kuitenkin varsin ilmeistä, että vähäisestä vastaajamäärästä huolimatta juuri tutkimusosasto koki virallisten arvojen toteutuvan hyvin myös arjessa. Tämän voi havaita tutkimalla kuvion 2. adjektiivipareja epäoikeudenmukainen – oikeudenmukainen, taitamaton – taitava, palveluhaluton – palveluhaluinen, sekä turvallinen – turvaton. Juuri näillä adjektiivipareilla pyrittiin tutkimaan Poliisiammattikorkeakoulun virallisten arvojen, eli oikeudenmukaisuuden, ammatitaidon, palveluperiaatteen ja henkilöstön hyvinvoinnin toteutumista. Tutkimuksessa työskentelevät antoivat kaikissa näissä pareissa hyvin virallisten arvojen mukaista arvomaailmaa vastaavat vastaukset. Tuloksia voidaan pitää yllätyksellisenä, koska ne antavat ymmärtää, että poliisin viralliset arvot toteutuvat parhaiten tehtäväalueella, jossa kukaan vastanneista ei ollut saanut poliisin peruskoulutusta ja jonka voidaan monella tapaa väittää poikkeavan eniten poliisin perustyöstä.



Kuvio 2. Semanttisen differentiaalain tulokset, asiantuntijapalvelut ja tutkimus.

Kyselyyn vastasi myös muutama aktiivinen opiskelija (kuvio 3). Opiskelijat muodostivat pienen, mutta kiintoisan vertailuryhmän, vaikka heidän osallistuminen olikin pääasiassa seurausta siitä, ettei kyselyä olisi voitu markkinoida yhtä tehokkaasti kaikissa Poliisiammattikorkeakoulun informaatiokanavissa, ellei sisältö ollut kohdennettu myös heille. Mielenkiintoisia, mutta vastausmäärän pienyydestä johtuen ei erityisen merkittäviä eroavaisuuksia syntyi adjektiivipareissa piittaamaton – huolehtivainen, sekä kansainvälinen – kansallinen. Opiskelijat kokivat Poliisiammattikorkeakoulun huomattavasti kansainvälisempänä ja

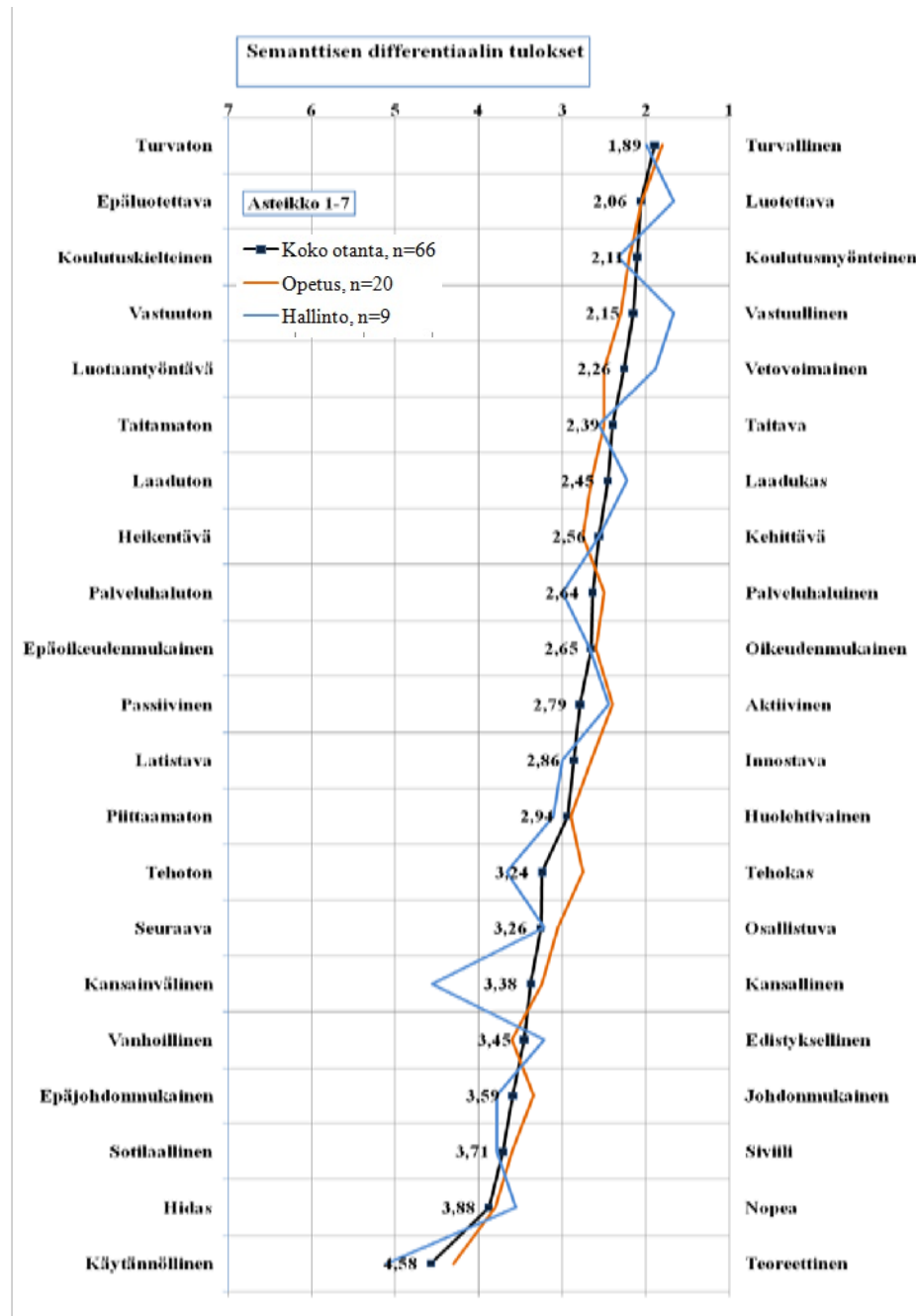
piittamattomampana kuin esimiesasemassa olevat, tai muut tehtäväalueet keskimääräisesti.



Kuvio 3. Semanttisen differentiaalilin tulokset, johtaminen, tai esimies ja opiskelija.

Hallinnon ja opetuksen vastausten välille syntyi näkemuseroja. Hallinto koki Poliisiammattikorkeakoulun vastuullisempana, vetovoimaisempana, tehotomampana, kansainvälisempänä ja käytännöllisempänä kuin opetus, tai muut vastaajat keskimäärin. (Kuvio 4). Hallinnon näkemys kansainvälisemmästä Poliisiammattikorkeakoulusta selittyi sillä, että Poliisiammattikorkeakoulun

kansainvälinen yksikkö toimii hallinnossa. Yllättävänä voidaan kuitenkin pitää, että juuri hallinto kokee Poliisiammattikorkeakoulun tehottomampana ja lähes yhtä käytännöllisenä kuin opetus. Onko tämä näkemys suoraa seurausta oman toiminnan arvioinnista, vai kenties osa julkisen sektorin stereotypiaa tehottomasta hallinnosta? Tulokset voivat myös olla osoitus tehottomista työkaluista, joita ei käytetä ja joita pyritään kompensoimaan käytännönläheisillä ratkaisuilla.



Kuvio 4. Semanttisen differentiaalilin tulokset, opetus ja hallinto.

Poliisiammattikorkeakoulun viralliset arvot saivat kouluarvosanoilla 4-10 keskimäärin kiitettävän 8 keskiarvon. Vastaajia oli yhteensä 66. (Taulukko1).

Taulukko 1. Virallisten arvojen kouluarvosanat

Viralliset arvot	4	5	6	7	8	9	10	Keskiarvo	Mediaani
Oikeudenmukaisuus	0	4	5	10	27	16	4	7,88	8
Ammattitaito	0	0	2	4	19	28	13	8,7	9
Palveluperiaate	0	3	3	13	22	23	2	7,98	8
Henkilöstön hyvinvointi	1	7	4	15	27	11	1	7,47	8
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>95</b>	<b>78</b>	<b>20</b>	<b>8,01</b>	<b>8</b>

Varsinkin ammattitaito sai kautta linjan hyviä arvosanoja. Huolestuttavana voidaan kuitenkin pitää, että peräti 29 vastausta meni arvosanoille 4-6. Syitä näin heikkoihin arvosanoihin on kuitenkin vaikea arvioida. 11 vastaajista arvioi henkilöstön hyvinvoinnin arvona joko hylätyksi, välttäväksi tai korkeintaan kohtalaiseksi. On vaikea ymmärtää miksi joku vastaajista pitäisi henkilöstön hyvinvointia itsessään huonona arvona. Tämä herättääkin huolen siitä, että arvoja on arvioitu näissä tapauksissa juuri sen toiminnallisuuden ja toteutumisen näkökulmasta. Mahdollista selitystä henkilöstön hyvinvoinnin huonoon tilaan voidaan etsiä esimerkiksi poliisin hallintorakennusuudistuksesta, joka väistämättä aiheutti epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta työyhteisön sisällä jo pelkästään tiedolla, että työvuosimääriä tullaan leikkaamaan.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin henkilökunnalta mitkä ovat sellaisia lupauksia tai arvoja, joiden pitäisi mielestäsi ohjata sisäistä toimintaa ja joita haluaisit viestiä yhteistyökumppaneille. Vastauksista nousi esiin ammattitaito ja osaaminen (10+4 vastausta), oikeudenmukaisuus (8), luotettavuus (8), kansainvälisyys (5), yhteistyö (5), kehittäminen (4), palveluhenkisyys- ja halukkuus (3), henkilöstön hyvinvointi (3), avoimuus (3) sekä aktiivisuus (3).

Tuloksista käy ilmi näennäisen yhtenäisen perusarvomaailma, jossa halutaan tuoda ilmi myös Poliisiammattikorkeakoulun virallisia arvoja, poliisiarvoja. Mielenkiintoisia ja oikein sovellettuna potentiaalisia brändiarvoja ovat näistä ainakin ammattitaito, yhteistyö ja kehittäminen, kansainvälisyys, sekä aktiivisuus. Luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ovat myös arvoina hyviä, mutta brändin kannalta ne ovat myös liian itsestään selviä, eivätkä ne siten tuota lisäarvoa brändille.

Avoimet vastaukset luovutettiin johdon päätöksenteon tueksi, eikä niitä tämän työn puitteissa käsitelty laajemmin.

### 3.3 Arviointi

Organisaatiokulttuuritutkimuksen vaatima tulkinnallinen herkkyys on usein haaste liiketalouden koulutuksen omaaville tutkijoille ja tulosten hyödynnettävyyteen ja uskottavuuteen vaikuttaa usein yrityksen, tai organisaation tila. (Koskinen, Ilpo & Alasuutari 2005, 189). Tutkimuksen tuloksia voidaan aiheella kritisoida siinä mielessä, että ne edustavat vain yhdessä ajassa otettua poimintaa, jota epäilemättä värittävät Poliisiammattikorkeakoulun historiallisesti merkittävän mittavat ja meneillään olevat rakenteelliset, sekä toiminnan ideologiset muutokset. Onkin aiheellista kysyä, miten organisaation kova muutostahti vaikutti vastaajien asenteisiin? Yhtenä selityksenä varsin yhtenäisten ja perusarvoihin nojaavien asenteiden korostamiseen voidaan nähdä muutosvastarinta jo meneillään olevia muita strategisia uudistuksia kohtaan. Kovin poikkeavien mielipiteiden esille tuomista saatetaan pyrkiä välttämään uusien muutoshankkeiden pelossa. Osittain kyse voi myös olla siitä että arvot ovat usein varsin monitulkintaisia ja organisaation arvomaailmaa voi olla vaikea lähteä uudistamaan ilman selkeätä näkemystä asiasta. Siksi arvomaailman uudistaminen nähdäänkin ensisijaisesti johdon tehtävänä.

Tulokset eivät ole myöskään mittavan kenttätyön tulosta, kuten usein organisaatiokulttuurin roolia painottavassa tutkimuksessa toivotaan. Onkin mielestäni hyväksyttävää sanoa, että tulosten hyödynnettävyys ja uskottavuus vähennee merkittävästi kun organisaatio etenee muutostilasta toiseen. Tämä tulee tuloksia tulkitessa ottaa huomioon. (Koskinen ym., 2005, 189.)

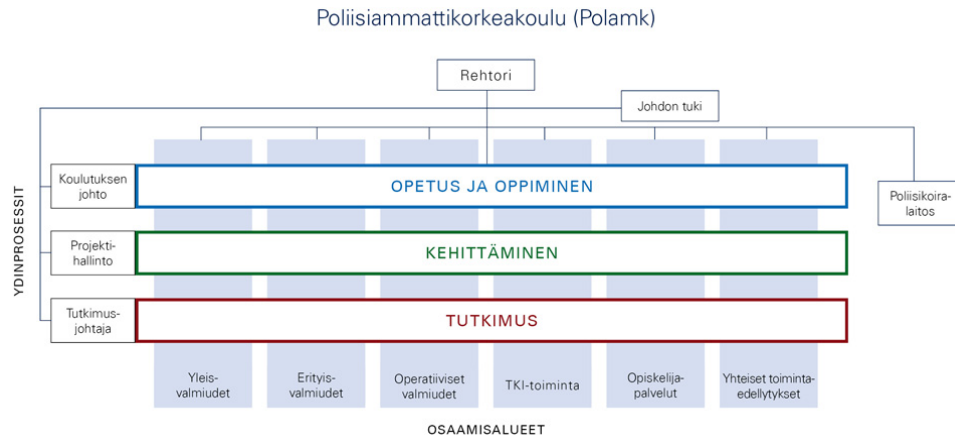
Semanttisen differentiaaliasteikon käyttämistä voidaan kritisoida sen tulkinnanvaraisuudesta. Menetelmä nojaa vahvasti tutkijan taitoon valita mahdollisimman soveltuvat adjektiiviparit ja tulkita tutkimusaihettaan. Tämä tulkinnallinen ulottuvuus on kuitenkin aina läsnä kun vastaavanlaista tutkimusta tehdään.

Omaa noin kuuden kuukauden työkokemustani Poliisiammattikorkeakoulussa voidaan myös kritisoida riittämättömäksi. Myös koulutustaustaani voidaan kritisoida, koska työssä tuodaan esiin myös humanistisia ja kasvatustieteellisiä näkökulmia, joihin minulla ei virallista koulutusta ole, mutta jotka koen merkittävän tärkeiksi omalla alallani ja joita olen omaehtoisesti pyrkinyt kehittämään.

## 4 POHDINTA

Poliisiammattikorkeakoulun toiminta ja tehtävät jakautuvat selkeästi ainakin kahteen eri pääryhmään, jotka ovat koulutus ja sen johtaminen, sekä tutkimus- ja kehitystoiminta (kuva 4). Tämän lisäksi pääryhmillä on selkeitä alaryhmiä. Koulutuksen toiminta jakautuu poliisin peruskoulutukseen, jatkokoulutukseen, sekä täydennyskoulutukseen. Pelkästään peruskoulutuksen toteuttaminen jakautuu eri osalohkoihin, joista esiin voi nostaa esimerkiksi ajokoulutuksen ja voimankäytön, jotka voidaan nähdä toimivan erillään muusta pedagogi-

sesta koulutuksesta. Jatkokoulutusta tapahtuu esimerkiksi lähes itsenäisesti Hämeenlinnassa toimivassa, Poliisikoiralaitoksessa ja sitä järjestetään myös vapaaehtoisena Tampereen yliopistossa. Tutkimus- ja kehitystoiminta muodostavat omat kokonaisuutensa, jotka keskittävät voimiaan hallinnon ja poliisitoiminnan tukemiseen.



Kuva 4. Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiokavio.

Vaikka Poliisiammattikorkeakoulu onkin yksi Euroopan parhaiten toimintaansa fyysisesti yhteen paikkaan keskittäneistä poliisioppilaitoksista, on sen tehtävien suuri kirjo selkeä haaste yhtenäisen brändin rakentamisessa. Vaarana on, ettei joku eriytyneistä toiminnoista tunne johdon asettamaa brändiä omakseen, jolloin koko brändin uskottavuus saattaa kärsiä ja brändi saattaa edistää kulttuurin pirstoutumista entisestään. Jos Poliisiammattikorkeakoulu päättää rakentaa yhtenäistä brändiä jonka alla toimia, sen on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että valitut arvot ja lupaukset ovat poikkilinjan hyväksyttäviä ja sellaisia joihin työntekijät voivat sitoutua. Tässä tapauksessa jonkinasteinen kompromissi kaupallista toimintaa palvelevan ja tehtävän toteuttamista palvelevan brändin välillä lienee välttämätön. Malmelin & Hakala (2011, 185) esittävät, ettei brändin johtaminen voi perustua liian laajoihin kompromisseihin, tai muuten brändin merkityksellisyys kärsii ja sen arvo strategisena työkaluna häviää.

On myös syytä kysyä, kuinka valmis yrityksen identiteetti on vastaanottamaan uutta sisältöä, varsinkin sellaista johon liittyy kaupallinen ulottuvuus? Näin on toimittava huolimatta siitä, että kaupallisen identiteetin luominen ja kehittäminen on Poliisiammattikorkeakoulun tulevaisuuden kannalta välttämätöntä ja sen järjestelmällinen suunnittelu ja toteutus ovat tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä jo myöhästyneet. Tähän edellä mainittuun kysymyksen vastaamisen johto vaatii epäilemättä tukea kokeneilta työntekijöiltä, jotka pystyvät objektiivisesti tulkitsemaan yrityksen identiteettiä ja sitä kulttuuria missä identiteetti rakentuu. Vielä tärkeämpää kuitenkin on, että nämä henkilöt voivat esittää riippumattoman mielipiteensä aidossa dialogissa johdon kanssa.

## 4.1 Julkisen sektorin muutos

Santalainen (2009, 208) esittää, että julkisen sektorin organisaatiot ovat usein suunniteltu jatkuvuuden turvaamiseksi, ei muutokseen ja johtamiseen. Santalaisen mukaan näihin konebyrokratioihin ei kuulu asiakasetu – tai innovatiivisuus. Poliisiammattikorkeakoulu ei minusta ole poikkeus tässä mielessä, mutta näiden rakenteiden sisällä piilee myös mahdollisuus todistaa toisin. Santalainenkin tuo ilmi, ettei yrityksen operatiivinen voima suinkaan ole rakenteissa, vaan ihmisissä. Rakenteet, prosessit ja johtamisjärjestelmät ovat vain puitte, joka alkaa elää yksilöiden kautta (Santalainen 2009, 210).

Innovatiivisuus ja asiakassuuntautuneisuus ovat osa julkisen sektorin laajempaa rakenteellista muutosta. Santalainen (2009, 212) esittää, että julkisen sektorin tehokkuus, innovatiivisuus ja asiakassuuntautuneisuus ovat kansakuntamme tulevaisuuden kannalta keskeisiä menestystekijöitä. Myös käytännössä tätä työtä tehdään jatkuvasti, kuten esimerkiksi Valtionvarainministeriön hallinnoima vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma esittää (Valtionvarainministeriö, 2012).

Näiden innovatiivisten ja asiakaspalveluhenkisten ihmisten tunnistaminen ja valjastaminen osaksi brändin kehittämistä, on ehkä keskeisin yksittäinen toimi jonka Poliisiammattikorkeakoulu voi brändinsä hyväksi tehdä ja ainoa keino millä tällainen muutos voidaan tuoda osaksi tätä niin väitettyä *konebyrokrati*aa. Lilrank (1998, 195) tuo ilmi että juuri julkisen sektorin puolella potentiaali tällaisille teknisille ja organisatorisille innovaatiolle on huomattava.

Santalainen (2009, 213) puhuu kirjassaan myös julkisen sektorin erityispiirteistä kuten johtamisvajeesta ja alleviivaa, että vaikka julkisissa organisaatioissa työskentelee usein työhönsä sitoutuneita huippuammattilaisia, niin sama ei läheskään aina päde johtamiseen. Julkisen sektorin poliittiset intressiristiriidat, oman edun tavoittelu, osaoptimointi, hierarkkiset organisaatorakenteet, muutosvastarinta, riskinottokyvyn ja aloitteellisuuden puute, sekä sisäänlämpiyvyys korostavat Santalaisen (2009, 213) mukaan vahvan johtajuuden tarvetta. Onkin hyväksyttävää sanoa, että julkisen sektorin johdolta vaaditaan monesti jopa enemmän kompetenssia kuin yksityisen yrityksen johdolta. En kuitenkaan koe, että Poliisiammattikorkeakoulu kärsisi välttämättä tästä kompetenssin puutteesta, mutta radikaalien muutostarpeiden keskellä on varmaa, että myös johtamisen resurssit ovat hyvin tiukoilla, eikä johtoa saisikaan missään nimessä ainakaan ylikuormittaa.

Julkisen sektorin muutosta ja hyvää brändityötä edustaa ainakin valtion monopoli VR -konserni. Kaikille tutuista käytännön vaikeuksistaan huolimatta VR Group oli Suomessa vuonna 2012 eniten arvoaan nostattanut brändi. Taakse jäivät muun muassa kymmenen parhaan listalla olleet IKEA, HK ja Paulig. (Brandindex 2012.)

---

VR Groupin menestys perustuu järjestelmälliseen brändityöhön, jota alettiin tehdä vuonna 2007 palkkaamalla Inari Rummukainen yhtiön brand manageriksi. Työn tulokset kuten VR:n nykyinen vihreä linja ovat varmasti kaikille tuttuja. VR-konsernin brändi rakentuu nykyisellään kolmen ison teeman ympärille, jotka ovat vastuullisuus, ympäristö ja täsmällisyys. Konsernin virallisista arvoista esiin nostamisen arvoisia ovat ainakin tavoitteellisuus ja *uudistuminen*. (VR Group 2013.)

## 4.2 Liiketoiminta mahdollisuutena

Nurmi (2012, 131–132) tuo esiin miten merkittävä rooli henkilöstön sitouttamisella on muutoksen johtamisessa. Nurmi nostaa esiin mielenkiintoisen näkökulman siitä, kuinka sitoutumisen näyttäminen voi olla myös kriittistä suhtautumista muutosta kohtaan ja miten tästä kriittisyydestä tulisi johdon oppia ja ammentaa. Nurmi kuitenkin osoittaa kuinka harvinaista tällainen aito johdon haastaminen on ja hänen mukaansa muutoksiin sopeudutaankin usein ulkoisesti, mutta ei sisäisesti.

Edellä mainitun kriittisen ja varsin normaalin muutoksessa ilmenevän toimintatavan hahmottaminen, on suuri mahdollisuus johdolle. Kannustamalla henkilöstöä kriittiseen ajatteluun ja sen ilmaisemiseen johto paitsi avartaa omaa näkemystään, mutta myös väistämättä sitouttaa henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla, osallistuttamalla. Pahimmassa tapauksessa johto sekoittaa tämän hyvän kritiikin lähteen negatiiviseen muutosvastarintaan ja vaikeuttaa muutosta entisestään. Onkin oikeutettu sanoa, että muutoksen johtamisessa juuri johdolla on kaikista suurin vaara sokeutua omalle tekemiselleen – koska heidän lehmänsä on epäilemättä eniten ojassa. Muiden kuuntelemisen kautta saatu etäisyys voikin mielestäni muodostua korvaamattomaksi resurssiksi konkaisuuden hahmottamisessa.

Edellä esiin tuoduista haasteista huolimatta brändin kehittäminen on Poliisiammattikorkeakoululle ja sen jokaiselle henkilökunnan jäsenelle ensisijaisesti mahdollisuus olla vaikuttamassa siihen, miten yhteistä tulevaisuutta rakennetaan. Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiomuutokset ja budjetin rajoitteet sulkivat ovia, mutta avasivat samalla epäilemättä myös uusia. Brändi voi olla se työkalu, joka oikein johdettuna mahdollistaa henkilökunnan osallistumisen ja sitouttamisen tähän uuteen kilpailutilanteeseen. Samalla brändi on myös se tie, jonka uskon luovan uusia työpaikkoja, ja joka voi lopulta vapauttaa Poliisiammattikorkeakoulun toteuttamaan omaa visiotaan budjetilla, jossa mietitään ensisijaisesti investointeja, ei säästöjä.

Liiketoiminnallista ajattelua ei saa pelätä. Onhan se myös mahdollisuus toteuttaa paremmin perustehtävää hankkimalla tuloja, jotka poliisin hallintorakennusuudistushankkeen PORA III:n alustavan linjauksen mukaan ovat käytettävissä myös uusien henkilötyövuosien hankintaan. Tällainen toiminta ei

aikaisemmin ole ollut edes mahdollista ja henkilötyövuosien määrät ovatkin tulleet määrättyinä ylemmältä taholta. Muutos itsessään voi myös olla joillekin yksilöille arvokas lisä arkeen. On kuitenkin tärkeätä tiedostaa, etteivät kaikki henkilökunnan jäsenet tule koskaan ajattelemaan näin. Sekin pitää hyväksyä, eikä uusia tehtäviä saa väkisin tarjota näille henkilöille, jotka saattavat silti tehdä perustehtävänsä loistavasti. Vastuu näiden muutoksen vastarannan kiiskien ja toisaalta myös muutosaktiivien tunnistamisesta, lepää pitkälti kunkin henkilökunnan jäsenen lähimmän esimiehen harteilla – toimivan dialogin ja tunneälykkyyden merkitys korostuu.

Poliisiammattikorkeakoulu ei voi, eikä saa jäädä brändimaailman kovassa kilpailussa näkymättömiin tyytymällä tyydyttävälle tasolle. Sillä ei yksinkertaisesti pitäisi olla varaa toimia näin ja siksi sen tulisikin tarttua näihin edellä mainittuihin oviin kynsin ja hampain. Yhteiskuntakriittinen veronmaksaja voisi jopa sanoa, että se on Poliisiammattikorkeakoulun velvollisuus.

Poliisiammattikorkeakoululla on myös velvollisuus kuunnella näitä veronmaksajia, sekä velvollisuus perustella heille omaa toimintaansa ja sen tarpeellisuutta, sekä keinoja joilla toimintaa ylläpidetään. Yhteiskunnallisena toimijana se on tilivelvollinen kansalaisille. Kansalaiset ovat Poliisiammattikorkeakoululle kuin rahoittajat yksityiselle sektorille – ne vaativat jatkuvaa tiedottamista yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä, tai vaarana on, että he lopettavat tukensa, tai kääntyvät jopa organisaatiota vastaan. Malmelin & Hakala (2011, 28) korostavatkin kuinka tärkeä väline juuri brändi on tulevaisuuden näkymistä viestimässä.

#### 4.3 Vastuullisuus ja eettisyys kilpailukeinoina

Mitkä sitten ovat niitä arvoja ja bränditekijöitä, joita Poliisiammattikorkeakoulun tulisi tavoitella? Vastuullisuus ja oikein toimiminen ovat yksilötasolla vahvoja arvoja, joita käytetään oman persoonallisuuden ilmaisemiseen. Vastuullisuus ja oikein toimiminen ovat myös niin sanottuja trendiarvoja yritysmaailmassa, joita yhä useampi toimija korostaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että nämä yritykset ovat velvoitettuja lunastamaan sidosryhmilleen antamansa lupaukset. Monelle yrityksellä nämä ovat tekijöitä, jotka eivät välttämättä ole brändilupauksen niin sanottuja drivereita, mutta joihin yrityksen on sitouduttava pysyäkseen kilpailijoidensa rinnalla. Tässä on Poliisiammattikorkeakoulun mahdollisuus olla se toimija, joka mahdollistaa tämän oikein ja vastuullisesti toimimisen. Idea sisältää itsessään syyn ja oikeutuksen, ja siihen voidaan lisätä brändi-identiteettiä tukevia arvoja kuten esimerkiksi turvallisuus työyhteisössä ja jatkuvuus, tai vielä ihmisläheisempiä arvoja, kuten huolenpito ja välittäminen.

Könnölä & Rinne (2001, 42) korostavat, että jos vastuullisuus on aito osa yrityskulttuuria, voidaan tätä suoraselkäistä asennetta käyttää hyväksi markki-

noinnissa. Könnölän & Rinteen mukaan markkinointiviestin vastaanottajat antavat paljon anteeksi, jos viestin lähettäjä on *vilpitön ja oikealla asialla*. Tämä on Poliisiammattikorkeakoulun selkeä etu muihin toimijoihin nähden. Suomen Poliisin hyvä maine ja pitkä historia ovat omiaan murtamaan ennakkokäsityksiä, joista moni yksityisen alan toimija kärsii. Luottamus poliisia kohtaan on eurooppalaisessa vertailussa huippuluokkaa, kuten Kääriäisen (2007, 419) tutkimus osoittaa (kuva 5).

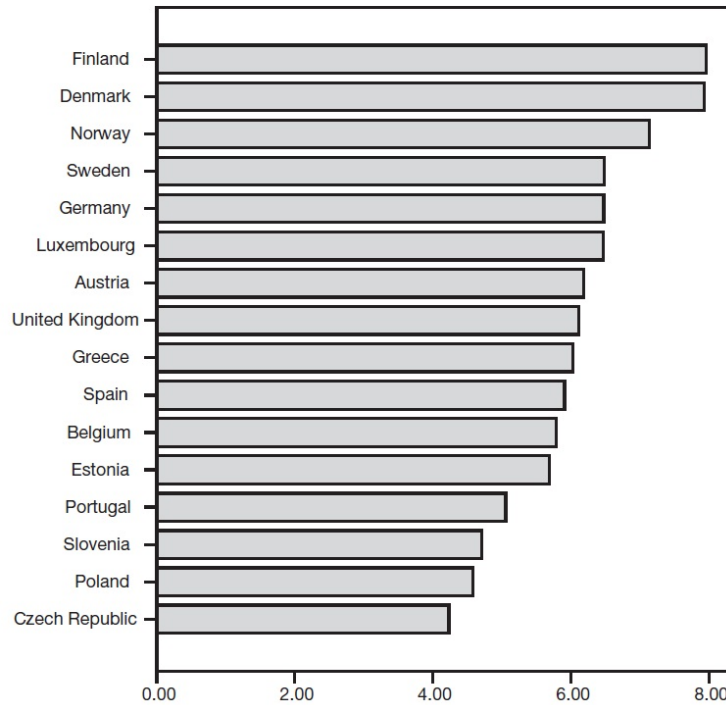


Figure 1 Trust in the police in 16 European countries in 2004, mean values by country.

Kuva 5. Luottamus poliisiin 16 eri Euroopan maassa (Kääriäinen, 2007, 419)

Poliisiammattikorkeakoulun Poliisin kanssa jakama leijonan ja miekan logo yhdistyykin kansalaisten mielissä vahvasti luottamukseen (kuva 5).



Kuva 5. Poliisin yhteisötunnukset 1.1.2014 alkaen. (Poliisi 2013)

Tämä brändiyhtymä velvoittaa Poliisiammattikorkeakoulua toimimaan luottamuksen odottamalla tavalla. Lupaus on lunastettava. Voidaan jopa kiistellä, onko eettisesti väärin, että Poliisiammattikorkeakoulu käyttää hyväkseen tätä logoa omassa myyntitoiminnassaan? Voidaan varsin helposti kuvitella toteu-

tumassa tilanne, jossa asiakas virheellisesti luulee toimivansa poliisin kanssa, ellei tilannetta ole tehty riittävän selväksi asiakkaalle heti alusta alkaen. On toki totta, että usein palvelun fyysisenä tuottajana on poliisikoulutuksen saanut henkilö, mutta näin ei aina ole. On myös kohtuullista väittää, että poliisin rooli on varsin normaalista poikkeava kun taustalla on oletus liiketoiminnasta. Vaikka en uskokaan että Poliisiammattikorkeakoulu pyrkii epäeettisesti käyttämään tätä mainetta hyväkseen, on sen mietittävä hyvin tarkkaan omaa rooliaan ja sitä, miten näissä tilanteissa viestitään vastuullisesti ja oikein. Tulevaisuuden Poliisiammattikorkeakoulu on väistämättä avoimemmin arvioitavissa ja se ei voi jättää toiminnassaan tulkinnanvaraa. Markkinat eivät tätä armoa anna, eikä epäilemättä suurennuslasin takaa katsova media sitä myönnä.

Malmelin & Hakala (2011, 46) nostavat esiin myös miten nykypäivän tietoliikenneyhteiskunnassa varsinkin epäkohdat ja negatiiviset kokemukset organisaation toiminnassa leviävät kulovalkean tavoin ja muodostavat helposti merkityksiä, jotka vaativat yritykseltä nopeita vastauksia. Näiden kriittisten massojen tunnistaminen ja ongelmiin vastaaminen on Malmelin & Hakalan (2011, 68) mukaan erinomainen mahdollisuus lujittaa brändilupausta ja vahvistaa eri sidosryhmien uskollisuutta brändiä kohtaan. Tässä työssä organisaatiolta edellytetään ensisijaisesti reaktiivista ja mahdollisimman läpinäkyvää toimintaa.

Asiakkaan näkökulmasta Poliisiammattikorkeakoulun poliisiassosiaatiot voivat kantaa myös negatiivista arvoa. Vaikka uskonkin, että valtaosa asiakkaista pitää esimerkiksi Poliisiammattikorkeakoulun turvallisuuskoulutusta laadukkaana ja hyvänä, eivät he välttämättä halua viestiä ulospäin, että koulutuksen on antanut poliisi. Poliisimielikuvaan voi yhdistyä jyrkkä auktoriteetti ja absoluuttinen määräysvalta, jotka voivat luoda joihinkin asiakaspalvelutilanteisiin turhaa ja ei haluttua jännitettä. Visuaalinen ilme ja esimerkiksi koulutuksen käytännön toteutukseen liittyvät sopimustekniset seikat voivat olla merkittävässä roolissa tällaisten asiakkaiden kanssa toimittaessa.

Könnölä & Rinne (2001, 43) tuovat ilmi, että aktiivinen yhteiskunnallinen osallistuminen auttaa ymmärtämään markkinoita ja luomaan *kannattavia* pitkän aikavälin asiakassuhteita. Poliisiammattikorkeakoulun pitkä historia ja rooli kotimaisen turvallisuuden kehittäjänä ovat omiaan luomaan tätä tietämystä, jonka pohjalle voidaan kehittää taloudellisesti kannattavia ja yhteiskunnan turvallisuutta kehittäviä suhteita. Poliisiammattikorkeakoululla on hyvät mahdollisuudet toimia markkinoilla ilman että sen tarvitsee tinkiä ideologisesta perustehtävästään. Nykyisen toiminnan liiketoiminnallinen laajentaminen saattaa jopa luoda aivan uusia yhteiskunnallisia mahdollisuuksia vaikuttaa ja olla rakentamassa tulevaisuuden turvallisuutta. Tästä selkeitä viitteitä antaa muun muassa Poliisiammattikorkeakoulun mukana olo Sitran Uusi turvallisuus -foorumilla, jossa pohditaan tulevaisuuden uutta ja konkreettista turvallisuutta 30 asiantuntijan voimin. Näissä ja vastaavissa tilaisuuksissa yhteiskunnallista keskustelua ja turvallisuutta luodaan ja myös näissä tilaisuuksissa Poliisiammattikorkeakoulun brändi sekä ammattitaito tulisi tuoda selkeästi esiin.

#### 4.4 Turvallisuusajattelu brändin ytimessä

Poliisiammattikorkeakoulun brändi on liiketaloudellisesti vahvimmillaan silloin kun se vastaa yritysmaailman toimijoiden sidosryhmilleen luomiin brändilupauksiin. Tällöin Poliisiammattikorkeakoulu ei itse asiassa myy yrityksille tuotetta tai palvelua, vaan merkitystä ja tarpeen joka yrityksellä on jo olemassa, ja joka on vahvistettu organisaation omissa sidosryhmissä. Näin toimimalla Poliisiammattikorkeakoulu voi päästä liiketoiminnallisen brändiajattelun ytimeen ja askeleen lähemmäksi hetkeä, jossa sen brändi tekee myyntityön ja Poliisiammattikorkeakoulun tehtäväksi jää todeta, tässä olemme Me.

Tarve turvallisuudelle on olemassa *aina* ja Poliisiammattikorkeakoulun velvollisuus on tuoda tämä fakta esiin. Kun ei kysy ja tarjoa, vaan ottaa selvää ja toteaa, väitän että ajatus, tai kauppa on jo puoliksi myyty ja loppu vaatii vain riittävän hyvän myyjän.

Turvallisuus ei ole jotain mitä mietitään joka päivä ja Poliisiammattikorkeakoulun tulisikin korostaa, miksi juuri tänä päivänä sitä tulisi miettiä. Harva toimija voi sanoa, ettei turvallisuus ole sille ajankohtaista. Kukaan ei halua miettiä turvallisuutta silloin, kun jotain ikävää on jo tapahtunut, vaan silloin kun nämä tapahtumat ovat vielä estettävissä. Kun tämän ajatuksen esittää toteavasti faktana ja varmentaa vielä vastauksen sen saatuaan, ei asiakkaasta tunnu tippaakaan että häntä syyllistettiin, vaan että hänelle tehtiin palvelus ja annettiin mahdollisuus tehdä oikein, olla vastuullinen.

Edellä mainittu ajatusmalli avaa myös Poliisiammattikorkeakoulun myynnin suunnitteluun ja markkinoinnin kohdentamiseen uusia keinoja. Poliisiammattikorkeakoulu voi etsiä itselleen strategisesti mielenkiintoisia asiakkaita joilla tämä tarve on selkeästi julkilausuttu. Tätä tarvekartoitusta voidaan tehdä ideaalitalanteessa koko organisaation rajapinnoilla, jolloin suurimmaksi haasteeksi muodostuu lähinnä tämän tiedon kanavoiminen jatkotoimenpiteet mahdollistaville toimijoille. Ja jos tarve tunnistetaan eikä sitä ole täytetty, tässä olemme Me.

Turvallisuudesta tulisikin brändätä mahdollisimman suuren tarpeen täyttävä lupaus, johon tarttumalla ostava yritys saa ilmeisen edun itse palvelusta, mutta myös mahdollisuuden kiillottaa omaa haarniskaansa niin yritys- kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Totuus kuitenkin on, että vain ihmiset tekevät kauppaja. Oman edun tavoittelu ja yritysten kunnianhimo muodostavat lopulta markkinoiden kovimman driverin, jonka roolia ei kannata jättää tyystin hyödyntämättä, tai ainakaan vähätellä. Markkinatalouden lainalaisuudet ovat monella tapaa raadollisempia kuin julkisen sektorin. Ja halusi Poliisiammattikorkeakoulu sitä tai ei, on se väistämättä päivä päivältä riippuvaisempi juuri markkinataloudessa onnistumisesta.

Toteuttamalla jo olemassa olevaa osaa perustehtävästään, eli osallistumalla aktiivisesti turvallisuusalan yhteiskunnalliseen keskusteluun Poliisiammatti-

korkeakoulu itse asiassa rakentaa jatkuvasti brändiään ja luo näitä sidosryhmiä ja brändiyhteisöjä, jotka ajavat yrityksiä ja muita tahoja toimimaan. Tästä eteenpäin se voi toimia näin tavoitteellisesti, eikä tiedostamattaan. Tässä piilee valtava potentiaali, joka Poliisiammattikorkeakoulun tulisi ehdottomasti hyödyntää.

Poliisiammattikorkeakoululla on myös hyvin vaikeasti kopioitavissa oleva kilpailuetu. Sen fyysinen toimintaympäristö on täynnä poliisipukuisia ihmisiä. Poliisiammattikorkeakouluun tullaan sisään turvaovista, jonka jälkeen vieraalle annetaan oma kulkulupa sekä vierailijatunniste. Seinillä näyttäytyvät menneet poliisijohtajat sekä presidentit, joita valvoo poliisin tunnuskuva, miekkaleijona. Tällaisesta elämyksellisyyden luomisesta olisi moni matkailuyrityskin kateellinen ja väitän, ettei tällaista tunnelatausta saada aikaiseksi yrittämällä, se on annettu ja vuosien saatossa ansaittua auktoriteettia, joka Poliisiammattikorkeakoulun tapauksessa perustuu lakiin. Asiakas viedään kirjaimellisesti poliisin maailmaan. Muistan tämän tunteen varsin elävästi kun tulin itse ensimmäistä kertaa Poliisiammattikorkeakouluun. Se on vahva tunne, jota kannattaa hyödyntää ja vaalia brändin rakentamisessa. Ihmismieli on vääjäämättä taipuvainen imarteluun, jota tällainen *erikoisluvan* myöntäminen luo. Ensi-vaikutelmaan kannattaa panostaa ja Poliisiammattikorkeakoululla on siihen erinomaiset edellytykset.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokonaisvaltaista brändiajattelua on hedelmällisintä lähestyä ensisijaisesti johdon työkaluna, joka siten käytettynä mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja hahmottamisen monella hyvin konkreettisella ja Poliisiammattikorkeakoululle merkittävällä sektorilla. Kokonaisvaltainen brändiajattelu haastaa kehittämään jokaiselle organisaatiolle keskeisiä käsitteitä kuten laatulupausta, palvelusitoumusta, visiota, arvoja, eettisyyttä, viestintää ja henkilöstön johtamista sekä työmoraalia. Brändiajattelua ei kannata siten lähestyä yhtenä oikeana ratkaisuna, tai vain yhdestä näkökulmasta. Sen arvo ilmenee käytännön vaikutussuhteiden ymmärtämisessä ja monissa eri näkökulmissa jotka ohjaavat organisaatiota tutkimaan ja kehittämään toimintaansa kokonaisvaltaisesti parempaan suuntaan.

Työssä esitetty holistinen brändiajattelu ja yhtenäisen brändin soveltaminen kokonaisuudessaan voivat parhaimmillaan tuottaa ideologisen ratkaisun yksityisen sektorin yritykselle, joka on valmis rakentamaan toimintansa sen ympärille ja toteuttamaan sitä arjessaan. Julkisen sektorin moninaisuus ja toiminnan pirstoutuneet identiteetit asettavat kuitenkin omat haasteensa tällaisen idean toteuttamiselle. Organisaation alakulttuurit ja eriävät toiminnot painivat arjessa erilaisissa tehtävissä ja niiden välillä esiintyy vääjäämättä myös intressiritiriitoja.

Vahvan ja aidosti lisäarvoa tuottavan brändin rakentamisessa on huomioitava eri alakulttuurien tarpeet ja pyrittävä kohti yhteistä linjaa. Tämän yhteisen linjan etsimisessä aito dialogi, organisaation yhteisen kielen luominen sekä organisaatioidentiteetin ja kulttuurin kehittäminen näyttelevät keskeistä osaa. Yhtenäisen brändin edut ovat ilmeiset, mutta samalla on hyväksyttävä, että vastatakseen tehokkaasti eri sidosryhmien tarpeisiin, tiettyä pirstoutumista kulttuurin sisällä pitää sietää ja joissain tilanteissa jopa korostaa. Poliisiammattikorkeakoulun vahvuudet piilevät osittain näissä alakulttuureissa, joita oikein johtamalla voidaan saavuttaa hyvin yhtenäinen tahtotila ja aidosti vahva, sekä lisäarvoa eri sidosryhmille tuottava brändi.

Poliisiammattikorkeakoulun viralliset arvot ovat Poliisilta monistettuja ja niiden kyseenalaistaminen oli siten perustelua. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että henkilökunta haluaa kuitenkin korostaa juuri näitä virallisia arvoja, eli oikeudenmukaisuutta, ammattitaitoa, henkilöstön hyvinvointia ja palveluperiaatetta. Vaikka viralliset arvot saivatkin tutkimuksessa keskimäärin kiitetävän kouluarvosanan 8, voidaan tämän tiedon hyötyä kyseenalaistaa jo laajan hajonnan takia. Kaikki arvot saivat osakseen myös huonoja arvosanoja. Vastaavaa kritiikkiä nykyisiä arvoja kohtaan ilmeni myös tutkimuksen avoimissa kysymyksissä.

Hyviin arvosanoihin ja myös kyselyn semanttisen differentiaalinen adjektiiviparien hajontaan voi olla useita syitä jotka on syytä tiedostaa. Ensinnäkin kyse voi olla siitä, että halutaan muutosten keskellä välttää uusia muutoksia ja turvaututaan siten jo olemassa olevaan. Osittain kyse voi myös olla siitä että arvot itsessään ovat varsin monitulkintaisia. Poliisiammattikorkeakoulun johdollakaan ei tunnu olevan käsitystä siitä mitä ne todella tarkoittavat, tai miten niitä toteutetaan käytännössä. Organisaation arvomaailmaa onkin siten lähes mahdotonta lähteä uudistamaan ilman selkeätä näkemystä nykytilasta.

Poliisiammattikorkeakoulun virallisiin arvoihin liittyy myös monenlaisia erityisesti julkiselle sektorille tyypillisiä vaaroja. Ne ovat niin sanotusti helposti nieltäviä ja voivat aiheuttaa julkiselle sektorin ominaista sisäänpäin lämpiävyyttä. Jotta tämä voitaisiin välttää, on syytä peräänkuuluttaa vahvaa johtamista. Mitä arvot todella tarkoittavat? Ammattitaito voidaan ajatella ensisijaisesti kyseenalaistamisena. Ammattitaito ei ole tila jonka voi saavuttaa, se on prosessi jossa pyritään etenemään ja ilman kyseenalaistamista tämä ideaali karkaa liian kauas. Jotta voi sanoa olevansa ammattitaitoinen, on tämä fakta syytä tiedostaa. Johdon tehtävä onkin kyseenalaistaa työntekijöidensä ammattitaito, jos he itse ovat siihen kykenemättömiä, tai haluttomia. Sama pätee johtoon itseensä ja *vain* näin toimimalla voi kehitystä todella syntyä. Erityisen tärkeätä tämä on Poliisiammattikorkeakoululle, jonka tehtävänä on luoda ammattitaitoa poliisityöhön ja turvallisuutta yhteiskuntaan, joka jo itsessään muuttuu kiihtyvää vauhtia. Mikä on se palveluperiaate jolla tätä turvaa ja ammattitaitoa tuotetaan – mitä se tarkoittaa käytännössä? Mikä on Poliisiammattikorkeakoulun brändin palvelulupaus ja laatusitoumus? Yhtenä ratkaisuna on korostaa turvallisuusajattelua osana brändi- ja strategiatyötä. Tämä palvelisi Poliisiammattikorkeakoulua liiketaloudellisesti ja toisi mukanaan uusia

---

mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja vastata poliisin hallintorakennusuudistus PORA III:n haasteisiin.

Poliisiammattikorkeakoulun virallinen arvomaailma on lähes ongelmallinen. Jokainen haluaa tulla työssään kohdeksi oikeudenmukaisesti ja siten että hyvinvointi työssä on mahdollista. Oikeudenmukaisuus mahdollistaa kurin, kuri mahdollistaa johtamisen, hyvinvointi mahdollistaa jaksamisen. On kuitenkin syytä kysyä mitä nämä arvot todellisuudessa tarkoittavat ja miten ne auttavat arjessa perustehtävän toteuttamisessa, vai auttavatko? Ilman näitä kysymyksiä arvoja ei kannata brändiä jättelyyn soveltaa ja ilman näitä kysymyksiä arvot voivat olla Poliisiammattikorkeakoululle jopa vaarallisia ja ruokkia oman edun tavoittelua, hierarkiaa, intressiristiriitoja, muutosvastarintaa ja sisäänpäin lämpiävyyttä. Vaikka virallisissa arvoissa ei nähtäisi olevan potentiaalia brändin kannalta, tai edes virallisina arvoina – on niissä kuitenkin selkeitä potentiaalia vähintäänkin johtamisen apuvälineinä, jos niihin suhtaudutaan riittävän kriittisesti.

Työn tutkimuksellisen puolen luotettavuutta ja käytettävyyttä voidaan kritioida monelta eri kannalta, mutta työn käytännön tutkimus- ja kehitysanti, sekä aito työelämäkeskeisyys paikkaavat näitä organisaatiokulttuuritutkimukselle varsin tyypillisiä puutteita. Työtä työstettiin hyvässä dialogissa toimeksiantajan kanssa ja se osaltaan vahvisti työn uskottavuutta ja käytettyjen menetelmien validiteettia.

Haasteista huolimatta Poliisiammattikorkeakoululla on varsin hyvät lähtökohdat yhtenäisen, toimintaa lujittavan ja aidosti vahvan sekä erottuvan brändin rakentamiseen. Brändiä jättelyn haasteiden ennakkoluuloton käsitteleminen avaa julkiselle sektorille ja Poliisiammattikorkeakoululle valtavan potentiaalın kehittyä ja välttää stagnaatio. Poliisiammattikorkeakoulun nauttima kansalaisten luottamus, vilpitön perustehtävä, yhtenäinen arvomaailma, sekä turvallisuusalan vahva tuntemus luovat edellytykset hyvälle brändille, josta henkilökunta voi olla ylpeä. Tähän brändiin voidaan myös luontevasti liittää emotionaalisesti puoleensavetävää, ja toimintaa entisestään lujittavaa merkitystä. Kyselyn tulosten pääosin yhtenäiset mielikuvat Poliisiammattikorkeakoulusta luovat uskoa yhteisen linjan löytymiseen. Kyselyssä esiin tulleita eri toimintojen näkemyseroja voidaan hyvän tulkinnan avulla hyödyntää Poliisiammattikorkeakoulun arjessa, sekä johtamisessa.

Liiketoimintaa pitäisi ensisijaisesti tarkastella mahdollisuutena toteuttaa paremmin nykyistä tehtävää. Vastakkainasettelua brändin, tai palveluliiketoiminnan ja tehtävän toteuttamisen välillä pitäisi välttää kaikin mahdollisin keinoin. Vasta kun yhteiset arvot ja identiteetti kehittyvät, sekä selkeä ja innostava visio laaditaan, voi tehokas brändityö aidosti alkaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei brändiä jättelyllä voisi olla merkittävä rooli jo vision, identiteetin, kulttuurin ja arvojen työstämisen vaiheessa. Tärkeintä on työn järjestelmällinen aloittaminen, sekä innostavien ja muutosta tekevien ihmisten tunnistaminen, sekä tukeminen. Potentiaali on valtava.

---

Menestyvät yritykset suuntaavat lähes poikkeuksetta toimintansa fokuksen omiin vahvuuksiinsa ja pyrkivät valjastamaan ne toimintoihin, jotka palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla perustehtävän toteuttamista. Vastaavasti heikkouksiin keskittyminen ja sooloilu perustehtävän ulkopuolella johtavat usein vain vaikeuksiin. Poliisiammattikorkeakoulun johdon tulisikin aina kysyä, palveleeko se mitä teemme nyt – ja suunnittelemme tekevämme tulevaisuudessa – parhaalla mahdollisella tavalla Poliisiammattikorkeakoulun perustehtävää ja visiota? Brändiäjäntelu ei ole poikkeus. Jos vastaus edellä mainittuun kysymykseen on ei, on resurssien kohdentamisessa suurella todennäköisyydellä epäonnistuttu. Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä sitä (Collins & Hansen, 2011, 11).

---

## LÄHTEET

Brandindex - kotimaisten brändien kehittyminen vuonna 2012.  
Viitattu 3.10.2013.

<http://www.brandindex.com/ranking/finland/2012-annual>

Case -tutkimus – ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi.  
Viitattu 3.10.2013.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Collins, J. & Hansen M, 2011. Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive Despite Them All. New York. Harper Collins USA.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hakala, J. & Malmelin, N. 2011. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Hatch, M. & Shultz, M. 2004. Bringing the corporation into corporate branding;

Salzer-Mörling, M. & Strannegård, L. 2004. Silence of the brands.

Teoksessa Building a Brand... an Emerald guide. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd. 2-25; 225-237.

Viitattu 19.9.2013. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10149899>

Hatch, M., Schultz, M & Olins, W. 2008. Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. Hoboken, NJ: Wiley, cop. Viitattu 11.9.2013. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10226839>

Interbrand – Maailman arvokkaimmat brändit vuonna 2013.

Viitattu 19.1.2014.

<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, P. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman., M & Hansen, T. 2003. Marketing management, 2nd European ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

---

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Kotler, P. & Kotler M. 2013. Market your way to growth: 8 ways to win. Hoboken, NJ: Wiley, cop.

Kääriäinen, J. 2007: 4 lokakuu. European Journal of Criminology. 409-435. Trust in the police in 16 European countries. Viitattu 17.9.2013. Saatavissa Sage Journals:

<http://euc.sagepub.com/content/4/4/409>

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Tammer- Paino Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategiasta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Marketing theory. 2008: 8 nr. 2. heinäkuu. Can public sector organizations be coherent corporate brands? 205-221. Viitattu 11.9.2013. Saatavissa Sage Journals:

<http://mtq.sagepub.com/content/8/2/205>

Milward Brown Optimor – Maailman arvokkaimmat brändit vuonna 2013. Viitattu 19.1.2014.

[http://www.milwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.milwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Chart.pdf)

Mäkinen, M. 2013. Johtamisen käsikirjat - Markkinoinnin johtaminen. Helsinki: Kauppalehti. Viitattu 11.9.2013. Saatavilla Kauppalehden tietokannasta:

<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/markkinoinnin-johtaminen>

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Poliisi – Poliisin yhteisötunnukset 1.1.2014. 2013. Viitattu 15.2.2014.

<http://www.poliisi.fi/poliisi/hallitus/home.nsf/pages/3563D73023FD09C0C2257BA50043F9BD?opendocument>

Poliisi – Teemana turvallisuus. 11.7.2013. Viitattu 15.2.2014.

<https://www.poliisi.fi/poliisi/avauksia.nsf/wvall/4499640AA08DACE1C2257BA50025716C>

---

Salinas, G. 2011. International Brand Valuation Manual : A Complete Overview and Analysis of Brand Valuation Techniques, and Methodologies and Their Applications. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd. Viitattu 11.9.2013. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10500915>

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Vaccarello, L. & Ginty, M. 2012. Complete B2B Online Marketing. Somerset, NJ: Wiley, cop. Viitattu 11.9.2013. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10579505>

Valtionvarainministeriö. 2012. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma pähkinänkuoressa. Viitattu 26.9.2013.

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Vaikuttavuus-\\_ja\\_tuloksellisuusohjelma\\_esittely01082012.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Vaikuttavuus-_ja_tuloksellisuusohjelma_esittely01082012.pdf)

Volvo – Huippusuositettu Volvo V40. 2014. Viitattu 15.2.2014.

<http://www.volvocars.com/fi/top/about/news-events/pages/default.aspx?itemid=147>

Volvo – Designed around you. 2011. Viitattu 15.2.2014.

<http://www.volvocars.com/intl/top/corporate/news/pages/default.aspx?itemid=307>

VR Group

Viitattu 15.10.2013.

<http://www.vrgroup.fi>



Siviili	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Sotilaallinen
Edistyksellinen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Vanhoillinen
Osallistuva	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Seuraava
Kehittävä	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Heikentävä
Taitava	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Taitamaton
Vetovoimainen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Luotaantyöntävä
Koulutusmyönteinen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Koulutuskielteinen
Nopea	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Hidas
Kansallinen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Kansainvälinen
Johdonmukainen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Epäjohdonmukainen
Turvallinen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Turvaton

Arvioi kouluarvosanoin Polamkin virallisia arvoja \*

4 5 6 7 8 9 10

Oikeudenmukaisuus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Ammattitaito	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Palveluperiaate	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Henkilöstön hyvinvointi	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Mitkä ovat sellaisia lupauksia tai arvoja, joiden pitäisi mielestäsi ohjata sisäistä toimintaa ja joita haluaisit viestiä yhteistyökumppaneille?

---



---



---

Vapaita kommentteja (puolesta tai vastaan, terveisiä johdolle jne.)

---



---



---

Toimiva brändi vaatii aina myös toimivan lupauksen, joka ei voi olla irrallaan sen toteuttajista, eli teistä.

**Vastaa ja vaikuta!**



## KYSELYN TULOKSET

	Keskiarvo		Mediaani	luottamusväli (95%)	Keskiahjonta	Vinous
Luotettava	2,06	Epäluotettava	2	1,83 – 2,29	0,96	0,52
Laadukas	2,45	Laaduton	2	2,2 – 2,71	1,07	0,86
Tehokas	3,24	Tehoton	3	2,94 – 3,54	1,24	0,82
Innostava	2,86	Latistava	3	2,61 – 3,12	1,07	0,44
Aktiivinen	2,79	Passiivinen	2	2,48 – 3,09	1,26	1,04
Nopea	3,88	Hidas	4	3,56 – 4,19	1,31	0,32
Oikeudenmukainen	2,65	Epäoikeudenmukainen	2	2,37 – 2,93	1,16	0,42
Taitava	2,39	Taitamaton	2	2,18 – 2,61	0,89	0,60
Huolehtivainen	2,94	Piittaamaton	3	2,7 – 3,18	1,01	0,40
Palveluhaluinen	2,64	Palveluhaluton	2	2,38 – 2,89	1,06	0,70
Vetovoimainen	2,26	Luotaantyöntävä	2	2,03 – 2,48	0,93	0,51
Turvallinen	1,89	Turvaton	2	1,64 – 2,14	1,04	1,40
Vastuullinen	2,15	Vastuuton	2	1,93 – 2,37	0,92	0,56
Osallistuva	3,26	Seuraava	3	2,96 – 3,55	1,23	0,40
Kansallinen	3,38	Kansainvälinen	3	3,07 – 3,68	1,26	0,33
Teoreettinen	4,58	Käytännöllinen	5	4,25 – 4,91	1,37	-0,55
Edistysellinen	3,45	Vanhoillinen	3	3,14 – 3,77	1,29	0,86
Kehittävä	2,56	Heikentävä	3	2,35 – 2,77	0,88	0,16
Johdonmukainen	3,59	Epäjohdonmukainen	3	3,29 – 3,89	1,24	0,73
Koulutusmyönteinen	2,11	Koulutuskielteinen	2	1,82 – 2,39	1,17	1,11
Siviili	3,71	Sotilaallinen	4	3,42 – 4	1,20	-0,13