

# TIKKAKOSKEN ILMASOTAKOULUN BRANDIN KEHITTÄMINEN ORGANISAATION SISÄLLÄ

Robert Koski  
Simo Pyrhönen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010

Liiketalous, Tiimiakatemia





Tekijä(t)  KOSKI, Robert  PYRHÖNEN, Simo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.01.2010
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus  ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TIKKAKOSKEN ILMASOTAKOULUN BRANDIN KEHITTÄMINEN ORGANISAATION SISÄLLÄ		
Koulutusohjelma  Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HASSINEN, Jukka		
Toimeksiantaja(t) ILMASOTAKOULU		
Tiivistelmä  <p>Tikkakosken ilmasotakoulu (ILMASK) on ilmavoimien komentajan alainen puolustus- haarakoulu ja yksi ilmavoimien kolmesta aselajikouluista. Ilmasotakoulu antaa palkatun henkilöstön perus-, täydennys- ja jatkokoulutusta sekä toteuttaa käsketyt tutkimus- ja kehittämistehtävät. Ilmasotakoululla on halu kehittyä tunnetuksi ja halutuksi kouluttajaksi ja työnantajaksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Ilmasotakoululle on tarkoitus rakentaa tunnettu brandi.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia brandia ja sen kehittämistä sekä kartoittaa Ilmasotakoulun henkilöstön brandituntemusta ja sitä minkälaisena brandi tällä hetkellä nähdään organisaation sisällä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa lähtökohdat Ilmasotakoulun brandin kehittämiseksi organisaation sisällä.</p> <p>Tutkimus rajattiin koskemaan organisaation sisäistä brandimielikuvan kehittämistä, koska brandin kehittäminen lähtee orgnisaation sisältä. Tutkimuksessa tutkittiin brandi- ja johtamiskirjallisuutta, mikä antoi teoria pohjan tutkimukselle. Ilmasotakoulun henkilöstölle toteutettiin internetpohjainen kysely, millä kartoitettiin lähtötilanne brandin kehittämiseksi.</p> <p>Kyselyn tuloksista ilmeni, että brandimielikuva omasta organisaatiosta oli heikko. Teoriatietoa ja tutkimustuloksia peilattaessa toisiinsa on selvää, että Ilmasotakoululla tulee tehdä muutoksia, jotta tunnetun brandin kehittäminen on mahdollista. Tämä opinnäytetyö antaa siihen tarpeelliset lähtökohdat. Brandin jatkokehittäminen vaatii kuitenkin jatkotutkimuksia organisaation sisällä ja sen ulkopuolella sekä perehtymistä brandin kokonaisvaltaiseen hallintaan ja kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää myös muiden organisaatioiden kohdalla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Brandi, brandijohtaminen, 4D brandimalli, arvot, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) KOSKI, Robert PYRHÖNEN, Simo	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07012010
	Pages 68	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title Brand development of the Finnish Air Force Academy		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HASSINEN, Jukka		
Assigned by FINNISH AIR FORCE ACADEMY		
Abstract <p>Tikkakoski Air Force Academy works under Commander on Finnish Air Force and is one of the three specialized schools in the Finnish Air Force. Air Force Academy gives employees the basic, refresher and advanced training, and carries out research and development tasks. The Air Force Academy has the desire to develop as desired educator and employer. To achieve this goal the Air Force Academy has need to build a known brand.</p> <p>The aim of final thesis was to investigate the brand and its development and to identify the brand awareness in Air Force Academy staff. The objective was to identify the starting points for the Air Force Academy brand development within the organization.</p> <p>The research was concerned to development of brand image inside the organization. That was chosen because the brand's development starts from inside of the organization. In the research brand and management literature was investigated, which gave the theoretical base for research. Air Force Academy staff took an Internet-based survey, which identified a baseline of brand development.</p> <p>Survey results showed that the brand image in the organization was weak. Information from brand theory and research findings compared to each other, it was clear that the Air Force Academy has to make changes that the brand development is possible. This thesis gives the needed starting points for that. Further development of the brand, however, requires further study within the organization and beyond, and to familiarize with the brand's overall management and development.</p> <p>Final thesis is also possible to use in other organizations if needed.</p>		
Keywords Brand, brand leadership, 4D brandmodel, value's, change management		
Miscellaneous		



# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 BRANDI.....	6
2.1 Brandin ominaisuudet .....	8
2.3 4D-Brandimalli .....	11
2.3.1 Brandikoodin ydinsanoman muodostuminen .....	12
2.3.2 Brandikirjekuoren ulottuvuudet.....	13
2.3.3 Brandikoodi .....	14
2.4 Brandijohtaminen .....	17
2.4.1 Uudenlainen brandinjohtamismalli .....	17
2.4.2 Muutoksen johtaminen .....	21
2.5 Brandin kehittämisprosessi.....	24
2.6 Tulevaisuuden brandin kehittäminen .....	25
2.7 Vahvan brandin hyödyt.....	27
3 ILMASOTAKOULU.....	28
3.1 Ilmasotakoulun esittely.....	28
3.2 Ilmasotakoulun kokoonpano ja johtosuhteet.....	30
3.3 Ilmasotakoulun missio ja visio.....	31
4 ILMASOTAKOULUN BRANDITUTKIMUS .....	32
4.1 Tutkimuksen rajaus.....	32
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	33
4.3 Branditutkimuksen tulokset.....	33
4.3.1 Avointen kysymysten tulokset .....	37
5 POHDINTA.....	39
5.1 Brandi.....	40

5.2 Ilmasotakoulun brandin kehittäminen .....	40
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	44
LÄHTEET .....	46
LIITTEET .....	47
Liite 1. Ilmasotakoulun branditutkimus – kyselylomake .....	47
Liite 2. Ilmasotakoulun branditutkimus – yhteenvetoraportti .....	49
Liite 3. Ilmasotakoulun branditutkimus – avointen kysymysten vastaukset .....	52

## KUVIOT

KUVIO 1. Mielikuvan vaikutusprosessi .....	10
KUVIO 2. Brandikirjekuori .....	12
KUVIO 3. Brandikoodi .....	15
KUVIO 4. Ilmasotakoulun organisaatio .....	30
KUVIO 5. Ilmasotakoulun brandista viestitään organisaation henkilöstölle.....	33
KUVIO 6. Osaan kertoa Ilmasotakoulun brandista .....	34
KUVIO 7. Osaan esitellä Ilmasotakoulun vision ja mission .....	34
KUVIO 8. Osaan kertoa Ilmasotakoulun arvoista.....	35
KUVIO 9. Osaan ottaa brandin huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassani .....	35
KUVIO 10. Ilmasotakoulun brandi näkyy muun henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa .....	36
KUVIO 11. Ymmärrän brandin merkityksen Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä .....	36
KUVIO 12. Minulle on tärkeää saada olla mukana Ilmasotakoulun brandin kehittämisessä.....	36

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tulevaisuuden brandin 10 sääntöä.....	26
TAULUKKO 2. Ilmasotakoulun pääprosessit .....	29

# 1 JOHDANTO

Tikkakosken Ilmasotakoulu on Puolustusvoimien alainen korkeakoulu, joka kouluttaa ihmisiä rauhan-, kriisi- ja sodan ajan tehtäviin varusmiehistä, reserviläisistä ja puolustusvoimien henkilökunnasta. Ilmasotakoululla on halu olla jatkuvasti kehittyvä ja moderni kouluttaja ja työnantaja. Tämä oli myös pohjana opinnäytetyön toimeksiannolle. Toimeksiannon antoi ilmasotakoulun apulaisjohtaja Timo Hämäläinen. Ilmasotakoululla on halu kohottaa ilmettään ennen kaikkea Keski-Suomessa mutta myös muualla Suomessa kouluttajana ja työnantajana. Ilmasotakoulu haluaa kehittää brandiaan tunnetuksi.

Tapaamisten pohjalta, liittyen toimeksiantoon, päädyttiin Hämäläisen kanssa siihen, että Ilmasotakoulun brandin kehittäminen tulee aloittaa sen alkulähteiltä, organisaation sisältä. Brandin kehittäminen ei ole mahdollista, mikäli brandi on epäselvä organisaation sisällä. Siksi sisäinen brandiviestintä tulee olla toimiva ennen kuin organisaation ulkopuolista viestintää ruvetaan suunnittelemaan.

Opinnäytetyöllä kartoitettiin keinoja Tikkakosken Ilmasotakoulun brandin kehittämiseksi tutkimalla teorioita brandista. Organisaation henkilöstölle tehdyllä tutkimuksella kartoitettiin lähtötilannetta. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta selvitettiin, mitä Ilmasotakoulun tulisi tehdä, jotta brandi kehittäminen käynnistyisi oikein.

Brandin merkitys on kasvanut jatkuvasti nyky-yhteiskunnassa, missä mielikuvat ovat entistä enemmän toiminnan motiiveja. Nykyään ihmiset ostavat tuotteita ja palveluita, hakeutuvat töihin ja kouluttavat itseään heille mieluisten mielikuvien perusteella. Brandi muodostaa ihmisille mielikuvan organisaatiosta ja siksi vahva brandi on organisaation yksi tärkeimmistä tukipilareista. Brandi kokoaa yhteen organisaation arvot, vision ja mission. Se miltä organisaatio kuulostaa, näyttää ja tuntuu kiteytyvät sen brandiin. Tämä vaikuttaa suoraan ihmisten toimintaan niin organisaation sisällä, kuin sen ulkopuolellakin.



Tikkakosken Ilmasotakoulun toimintasuunnitelmassa on kirjattu organisaation visio ja missio. Lisäksi siinä on maininta, että brandista on tarkoitus kehittää tunnettu. Suunnitelmasta huolimatta näiden asioiden toteutuksen eteen ei ole nähty vaivaa ja siksi ne ovat jääneet suunnitelman tasolle. Tutkimuksessa tarkoituksena oli kartoittaa Ilmasotakoulun henkilöstön tietämys oman organisaation brandista ja siihen suoraan vaikuttavista organisaation arvoista, visiosta ja missiosta. Tutkimuksessa peilattiin tutkimustuloksia brandista kerättyyn teoria-tietoon ja pohdittiin sen pohjalta, miten Ilmasotakoulun tulisi aloittaa brandi kehitys organisaationsa sisällä ja mitä asioita siinä tulisi ottaa huomioon, jotta Tikkakosken Ilmasotakoulusta rakentuisi tunnettu brandi.

Opinnäytetyössä on käsitelty brandiin liittyviä peruskäsitteitä, jotka on otettava huomioon, kun brandin kehittäminen on kyseessä. Tämä oli oleellista, koska Ilmasotakoulussa ei oltu aikaisemmin tutustuttu brandiin ja siihen miten se rakentuu. Tietämättömyys brandista ilmeni myös kyselyn tuloksissa. Perusasioiden lisäksi brandin rinnalle otettiin 4D-brandimalli, mikä on brandin rakenne- ja kehittämistyökalu. Sen avulla brandinkehittämiselle saadaan yhdenmukaisuutta ja selkeyttä.

Toimiva brandi edellyttää hyvän jalkauttamisen ja yhteistyön henkilöstön kanssa. Opinnäytetyössä on otettu huomioon myös arvojohtaminen, koska Ilmasotakoulu on organisaatio, mitä on totuttu johtamaan byrograattisesti ylhäältä alaspäin ja tämä malli ei ole sovelia in brandinkehittämisen kannalta. Brandin kehittäminen Ilmasotakoulun kaltaisessa organisaatiossa aiheuttaa välttämättömiä muutoksia. Arvojohtamisella tuotiin esille se, miten uusien asioiden jalkauttaminen organisaatioon toteutetaan kannustavalla ja toimivalla tavalla, jotta koko organisaatio saadaan mukaan muutokseen.

Opinnäytetyöllä ei ollut tarkoitus muuttaa radikaalisti Ilmasotakoulun johtamisjärjestelmää, mikä olisi ollut täysin mahdoton tehtävä. Opinnäytetyön oli tarkoitus olla esiselvitys, jolla haluttiin löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat lähtökohdat organisaation sisällä Ilmasotakoulun brandin kehittämiseksi?
2. Mitä asioita brandia kehitettäessä tulee ottaa huomioon?

Tällä selvityksellä oli tarkoitus tuoda esiin asioita, joita organisaation tulee ottaa huomioon, ja joita sen tulee muuttaa, jotta brandista on mahdollista kehittää toimiva tekijä, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Nämä asiat eivät vaadi suuria organisaation rakenteellisia muutoksia. Ne vaativat johdon ja henkilöstön sitoutumista asialle, mikä on täysin mahdollista oikein johdettuna mille tahansa organisaatiolle.

## 2 BRANDI

Brandilla on pitkä historia. Alkujaan sanaa brand käytettiin englannin kielessä ainoastaan substantiivina, mutta nykyään sitä käytetään myös verbinä. Verbi-muodolla branding (brandin rakentaminen) tarkoitetaan kohteen arvon lisäämistä. Brandin tarkoitus on aina ollut arvon lisäämistä, ja näinä päivinä se pitää entistä enemmän paikkansa, olipa sitten kyse tuotteen, palvelun, yrityksen, tapahtuman tai menetelmän brandista. (Gad 2002, 29.)

Brandi on kehittynyt vuosisatojen kuluessa, joten se ei ole uusi muotivirtaus. Legendan mukaan tuotteiden nimeäminen eli ”branding” syntyi, kun eräs hallitsija päätti, että tavaroilla täytyisi olla tietty nimi tai symboli siltä varalta, että niissä ilmenisi joitain ongelmia. Näin tiedettäisiin heti, kuka asetettaisiin syyteeseen. Tämän seurauksena valmistajat alkoivat kilpailla siitä, kenellä on paras tuote. (Isoviita & Lahtinen 1998, 161.)

Alun perin vahvat brandit syntyivät teollisten kulutustavaroiden markkinoilla, kuten esimerkiksi BMW, Coca-Cola, McDonald’s sekä Pepsodent. Brandien kehittämisessä painopiste on kuitenkin viime vuosina siirtynyt palvelualueille. Palvelujen markkinoinnissa on vaikeaa osoittaa konkreettista eroa kilpailijoiden

välillä, joten tämä lisää hyvämaineisten ja tunnettujen brandien merkitystä. (Isoviita ym. 1998, 160.)

Timo Suokon (2006) mukaan brandi on moneen suuntaan ulottuva yhdistävä tekijä. Brandi on yrityksen tekojen, tapojen ja tarjooman yhdistelmä ja se inspiroi, tukee ja mahdollistaa innovatiivisen kehitystoiminnan myös tarvittavien yhteistyökumppanien kanssa. Asiakkaalle brandi on yrityksen hänelle tuottaman lisäarvon symboli (Suokko 2006, 15).

Brandi voi siis oikeastaan olla mikä tahansa organisaatio, yritys, tuote, tuoteryhmä, projekti tai henkilö. Keskeistä on, että se on riittävän tunnettu halutussa kohderyhmässä. Tunnistaminen perustuu taas brandin tarjoamiin erottuvuustekijöihin ja elämyksiin. Brandissa elintärkeää on nimenomaan brandin erottuvuus ja kyky viestiä – vedota niin emotionaalisella kuin rationaalisellakin tasolla (Suokko 2006, 16).

Brandi synnyttää markkinoitavaa tuotetta ja sen ominaisuuksia kuvaavia mielikuvia. Asiakkaat eivät osta kauniita kuvia, sanoja, eivätkä mainoslauseita, vaan tuotteen, josta kokevat saavansa tiettyjä etuja ja hyötyä. Tämän vuoksi ominaisuudet täytyy pystyä muuntamaan toiminnallisiksi ja tunnepohjaisiksi eduiksi. Brandi kertoo myös jotain ostajan arvoista. Brandille on luotava kasvot. Brandi viehättää henkilöitä, joiden todellinen tai haluttu omakuva täsmää tai sopii brandin imagoon (Isoviita ym. 1998, 163).

Brandien identiteetit ovat miellelyhtymiä, joita brandin luoja pyrkii vahvistamaan brandinhallinnan avulla. Nämä miellelyhtymät ovat lupaus yritykseltä asiakkaalle, ja niiden tulisi auttaa asiakkaan ja brandin suhteen vahvistamisessa. Yleensä brandin identiteetti koostuu kuudesta kahteentoista miellelyhtymästä, jotka on jaoteltu ydinidentiteettiin ja laajennettuun identiteettiin. Mielleyhtymiä voivat olla esimerkiksi innovatiivisuus, korkea palvelutaso tai hyvä hintalaatusuhde (Lindberg-Repo 2005, 257).

## 2.1 Brandin ominaisuudet

Nykyajan markkinoilla brandien asema ja ominaisuudet vaihtelevat todella paljon. On sellaisia brandeja, jotka vain harvat tuntevat ja sellaisia brandeja, jotka ovat laajasti tunnettuja. Keskeistä on, että ihmiset luottavat brandiin. Ostaja valitsee mieluiten tutun brandin, johon tietää voivansa luottaa. Henkilö on näin ollen branditietoinen. Hän valitsee tuotteen kilpailijoista huolimatta ja voi jopa vaihtaa ostopaikkaa, jotta löytäisi mieleisensä brandin. (Isoviita ym.1998, 164.)

Usein maailman huippubrandit ovat suuryritysten omaisuutta. Brandien tuoma lisäarvo tuo yritykselle kilpailuetua. Koska asiakkaat luottavat brandiin ja se on valmiiksi kuluttajan tiedossa, yritys voi säästää muissa markkinoinnista syntyneissä kustannuksissa. Yrityksen on tärkeää saada sellainen asema henkilöstölle, että he voivat luottaa organisaatioon täysin. Tämä parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta ja uskollisuutta organisaatioon ja tämä lisää myös luotettavuutta. (Isoviita ym.1998, 164.)

### **Maailman vahvimpien brandien ominaisuudet**

1. Brandi välittää kuluttajien haluamat hyödyt erinomaisella tavalla.
2. Brandin merkitys säilyy.
3. Hinnoittelustrategia pohjautuu kuluttajien arvokäsityksiin.
4. Brandi on asemoitu vahvasti.
5. Brandi on yhdenmukainen.
6. Brandiportfolio ja –hierarkia ovat järkeviä.
7. Brandi käyttää ja koordinoi monenlaisia markkinointitoimenpiteitä brandipääoman luomiseksi.
8. Brandin johtajat ymmärtävät, mitä brandi merkitsee kuluttajille.
9. Brandia tuetaan kunnolla ja jatkuvasti strategian puolelta.

10. Yritys valvoo brandipääoman lähteitä.  
(Lindberg-Repo 2005, 27.)

Vaikka brandit ovat erilaisia, vahvoille brandeille yhteinen nimittäjä on luja ydin. Se määrittää tuotteen tai palvelun merkityksen asiakkaalle. Koska asia kuulostaa itsestäänselvyydeltä, on se myös helppo unohtaa. Tämän takia aikaa saatetaan käyttää persoonallisuusasioiden tai ulkoisten viestien pohtimiseen ja brandin ydinajatus jää määrittelemättä ( Lindroos, Nyman & Lindroos, 2005, 34 ).

Brandin ydinajatus määrittyy seuraavasti:

1. Brandin kyky vedota asiakkaisiin eli menestymisen perusta
2. Brandin arvo asiakkaalle eli kannattavan toiminnan edellytykset
3. Brandin kestävyys ajassa, sen elinkaari, brandin suhde asiakkaaseen eli asiakkaan sitoutumisen mahdollisuudet ja brandin kyky erottua kilpailutilanteessa ( Lindroos ym. 2005, 34-35 ).

Brandi muuttuu olennaisesti, kun sen ydinajatus muuttuu. Koska nykyinen ympäristö muuttuu jatkuvasti, tuotteiden ominaisuudet kehittyvät, toimintatavat ja viestit kehittyvät ja uudistuvat, on ydinajatuksen oltava kestävä. Brandi ei pisy koossa, ymmärrettävänä ja vaikuttavana muutosten keskellä ilman vahvaa ydintä. Kirkas ja luja ydin antaa myös toiminnalle johdonmukaisen suunnan. (Lindroos ym. 2005, 35.)

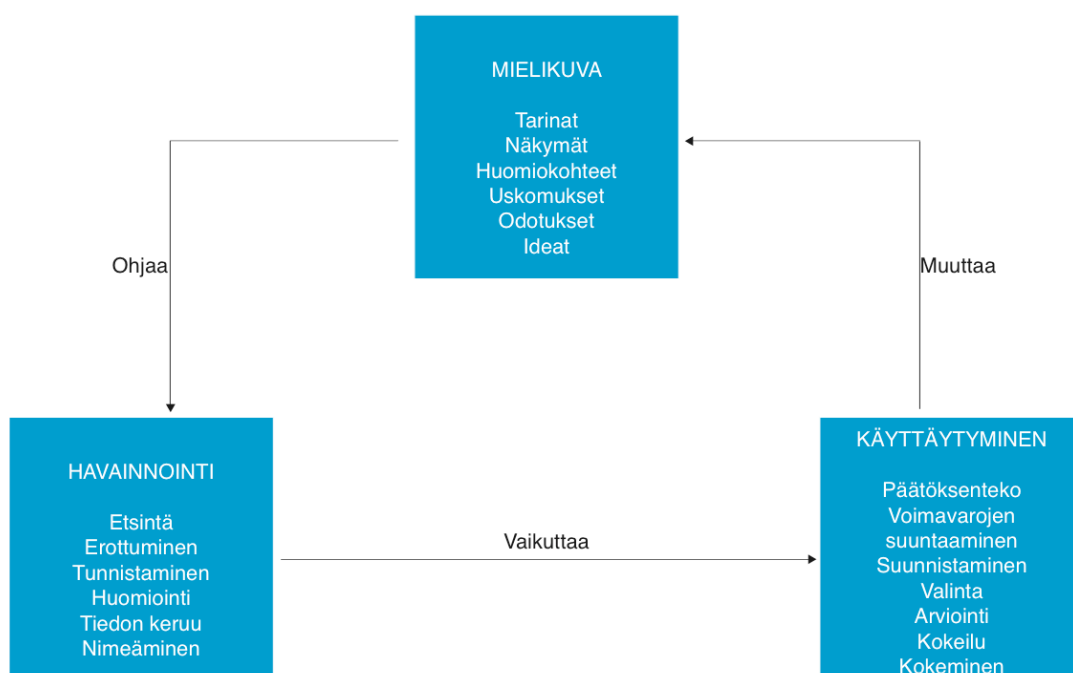
Brandin alaisista tuotteista ja palveluista aiheutuu etuja niiden käyttäjille. Jotta nämä edut tulisivat selkeästi asiakkaiden tietoisuuteen, on syytä jakaa asiakkaille koituvat edut kahteen eri luokkaan: rationaaliset eli järkiperäiset sekä emotionaaliset eli tunnevaltaiset edut. Järkiperäiset edut liittyvät suoraan tuote/palveluominaisuuksiin. Tunnevaltaiset edut liittyvät aikaan jolloin asiakas muodostaa mielikuvia brandista ja tekee osto päätöstä. Tämän jaottelun ansiosta brandin hyötyjen kehittäminen asiakasta ajatellen selkeytyy. (Laakso 2003, 171.)

Brandin merkityksen säilyvyys edellyttää lujaa tahtoa. Ennen kaikkea silloin kun uutuuden viehätys laantuu ja asiat alkavat tuntua rutiinin omaisilta. Tällöin voi tehdä uudenlaista markkinointia, mutta brandin peruslupauksesta on edelleen pidettävä kiinni. Brandilla tulisikin olla nimetty henkilö, joka pitää huolen siitä, että muutoksista huolimatta asukkailla säilyy tunne, että brandi tyydyttää jatkuvasti heidän tarpeensa kilpailukykyisesti. (Laakso 2003, 159.)

Brandille tärkeänä ominaisuutena on sen vahva asemointi eli positionti. Positionnilla tarkoitetaan sitä, mitä brandin nimi asiakkaalle tarkoittaa. Positionnilla pyritään liittämään asiakkaan mielessä brandiin liittyvä ominaisuus, mikä erottaa sen kilpailijoista.

Yksi brandin tärkeimmistä ominaisuuksista on sen kyky muodostaa haluttu mielikuva organisaatiosta. Mielikuvien avulla ihminen tekee kaikki päätökset ja käsittelee tietoa. (Lindroos ym. 2005, 21.)

Mielikuvista puhutaan paljon ja niiden merkitystä painotetaan. Usein ei kuitenkaan perehdytä sen tarkemmin siihen, mihin niiden vaikuttavuus perustuu. Kuviossa 1. on kuvattu mielikuvan vaikutusprosessi, mikä selkeyttää asiaa.



KUVIO 1. Mielikuvan vaikutusprosessi. (Lindroos ym. 2005, 23.)

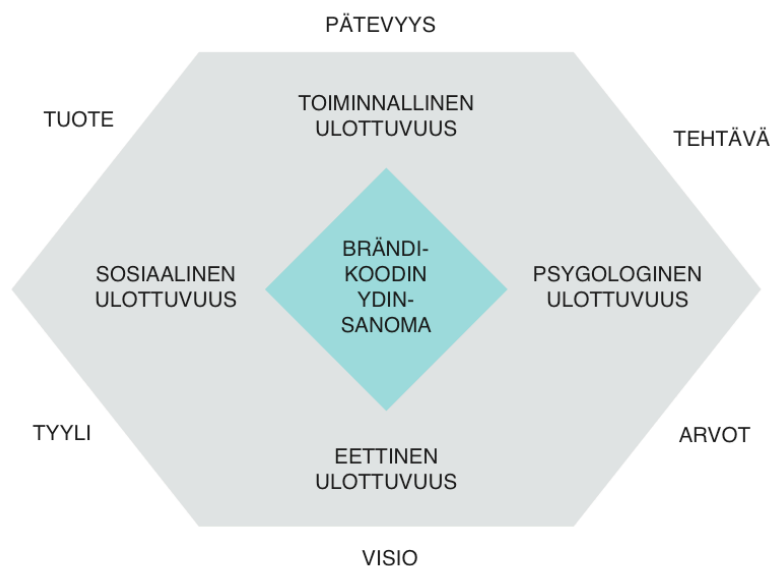
Ihminen voi halutessaan muuttaa mielikuviaan ja niille voi antaa uusia merkityksiä. Näihin muutoksiin vaikuttaa esimerkiksi mediaviestintä ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Samasta brandista muodostuu siis mielikuvia eriytyksissä ja siksi mielikuvien mahdollistaminen eri yhteyksissä on brandin kehittämisessä tärkeää. (Lindroos ym. 2005, 23-24.)

### **2.3 4D-Brandimalli**

4D-brandimalli on Thomas Gadin luoma menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Thomas Gad on toiminut mainonnan alalla yli 20 vuoden ajan ja työskennellyt mm. Grey Advertising Internationalin palveluksessa, jonka asiakkaina ovat olleet muun muassa Nokia, SAS, Microsoft ja Telia. (Gad 2001.)

4D-brandimalli perustuu brandikirjekuori – päätöksentekotyökaluun, mikä antaa toimintakehyksen kaikelle organisaation toiminnalle ja pitää näin toiminnan brandia tukevana. Brandikirjekuoren tarkoitus on rakentaa kestäviä ja vahvoja brandeja, jotka toimivat organisaation toiminnan perustana ja lähtökohtana. Brandikirjekuori (ks. KUVA 1. Brandikirjekuori) selkeyttää organisaation toimintaa ja tekee siitä yhdensuuntaisen. Sen tarkoituksena on rakentaa brandi, mikä erottautuu joukosta ja edustaa juuri sitä, mitä organisaatio on. Brandikirjekuori rakentuu brandikoodista ja neljästä ulottuvuudesta. (Gad 2001, 21-28.)

Brandikoodi on kuin DNA. Se ei kerro ainoastaan sitä, mitä organisaatio tekee, vaan myös sen, mikä tekee organisaatiosta ainutlaatuisen. Se luo organisaatiolle persoonallisuuden ja määrää miltä sen toiminta näyttää, tuntuu ja miten se käyttäytyy. Brandikoodin luomisessa on selvitettävä sen vahvuudet ja heikoudet, jotka saadaan selville neliulotteisen mallin avulla. Ulottuvuudet ovat toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen ulottuvuus. (Mts. 21-28.)



KUVIO 2. Brandikirjekuori (Gad 2001, 199.)

### 2.3.1 Brandikoodin ydinsanoman muodostuminen

Brandikoodi ydinsanoma muodostuu ulottuvuuksista ja koodin osista. Brandikoodin osien selvittämisen jälkeen kaikki osat kerätään yhteen ja mietitään mikä erottaa organisaation, tuotteen tai palvelun todella kilpailijoista ja mikä iskostaisi sen ihmisten mieliin. Tässä vaiheessa on aika antaa ajatusten lentää. Ydinsanoman tulee tukea ainakin kahta tai kolmea brandikoodin osaa ja samalla se ei saa myöskään olla pahasti ristiriidassa muiden osien kanssa. (Mts. 145-152.)

Sen tulee soveltua johtamisen työkaluna ja sillä tulee olla mahdollista omaksumaa asenteita, saada ideoita ja tehdä päätöksiä. Siinä tulee ilmetä myös tulevaisuuden näkymä. Brandikoodi muodostuu muutamasta lyhyestä lauseesta tai ydinsanasta. Toisilla yrityksillä brandikoodi on käytössä viestinnässä nimikkeenä kuten esimerkiksi Nokialla lause ”Connecting People”. Yleensä brandikoodin merkitys organisaatiossa toimii enemmänkin sisäisen mantran tavoin. (Mts. 145-152.)



### 2.3.2 Brandikirjekuoren ulottuvuudet

Brandikirjekuoren ulottuvuudet jakautuvat seuraavasti:

- Toiminnallinen ulottuvuus
- Sosiaalinen ulottuvuus
- Psykologinen ulottuvuus
- Eettinen ulottuvuus

Asiakkaan kokema hyöty on brandin perustana ja brandin rakentaminen saa alkunsa usein ainutlaatuisen tuotteen tai palvelun pohjalta. Siksi ensimmäisenä käsiteltävänä ulottuvuutena on *toiminnallinen ulottuvuus*, mikä kuvaa hyötyä, minkä asiakas kokee brandiin liittyvästä tuotteesta tai palvelusta. Toiminnallinen ulottuvuus käsittää kaiken mikä liittyy organisaation tuottamaan laatuun, makuun, tyyliin ja tehokkuuteen. (Gad 2001, 132-133.)

*Sosiaalisella ulottuvuudella* haetaan hyväksyntää asiakkaiden sosiaaliselta puolelta. Sosiaalinen identiteetti on ihmisille tärkeä epävarmassa yhteiskunnassa. Siksi brandin tulee luoda identiteetti. Eräänlainen tukipylväs henkilölle. Sosiaalinen ulottuvuus heijastaa pitkälti asiakkaiden ja sellaisen ihmisryhmän välistä suhdetta, johon asiakkaat haluavat kuulua. Esimerkiksi, kun ihminen näkee toisella ihmisellä saman tuotemerkin symbolin, jonka itse omistaa, tuntee hän, että heidän välillä on jonkinlainen side. Kuluttajilla ja yhteistyökumppaneilla on voimakas tarve tuntea olevansa ystävien keskellä. Sosiaalisella ulottuvuudella pyritään rakentamaan juuri tätä yhteyttä. (Mts. 134-135.)

*Psykologisessa ulottuvuudessa* on enemmän kysymys siitä, miten itse näemme itsemme. Ei niinkään siitä mitä muut meistä ajattelevat. Voimakas psykologinen ulottuvuus koskettaa ihmistä. Se voi esimerkiksi toimia roolimallina joillekin ihmisille, jotka muovaavat elämäntyyliään ja käyttäytymistään sen mukaan. Brandi ja sen psykologinen ulottuvuus palvelevat juuri sitä tarkoitusta. (Mts. 135-138.)

*Eettisellä ulottuvuudella* kuvataan brandin osuutta johonkin suurempaan.

Johonkin mikä vaikuttaa enemmän kuin yksilöön. Eettistä ulottuvuutta on vasta viime aikoina alettu hyödyntämään brandien rakentamisessa. Ilmastonlämpeneminen, ihmisoikeusasiat, ihmisten hyvinvoinnin tavoittelu ja muut eettiset asiat ovat nostaneet eettisen ulottuvuuden hyvin tärkeäksi osaksi brandeja. (Mts. 139-141.)

Nämä neljä ulottuvuutta auttavat ymmärtämään brandin todellisen luonteen. Brandilla ei voi olla vain yhtä ulottuvuutta ja siksi haasteeksi muodostuukin se, miten ulottuvuudet limitetään yhteen. Organisaatiolla voi olla jo muutama ulottuvuus kunnossa. Tällöin haasteeksi voi muodostua se, miten heikompia ulottuvuuksia voisi kehittää vahingoittamatta muita ulottuvuuksia. (Mts. 141-142.)

### **2.3.3 Brandikoodi**

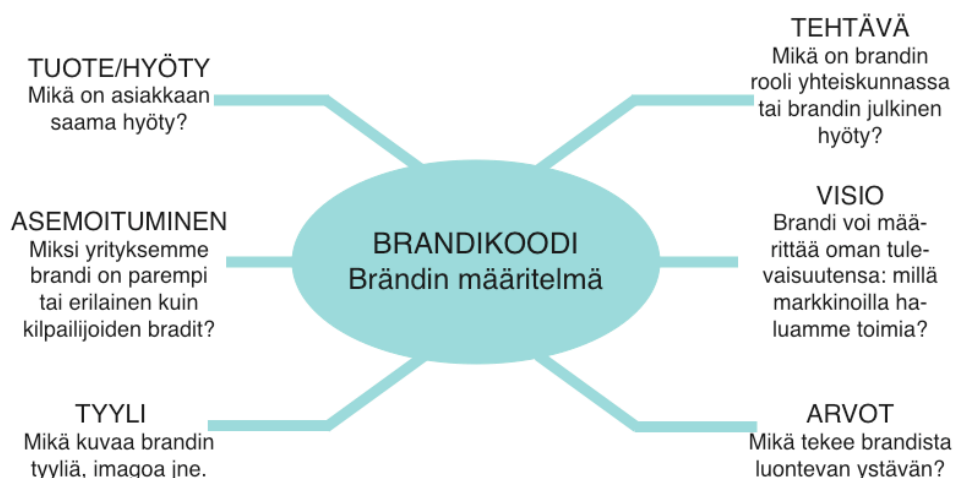
Brandikoodi selventää organisaation sisällä, mitä organisaatio on ja mitä se tekee. Brandikoodi pakotoi organisaation tavan ajatella ja toimia sekä sen tulevaisuuden suunnitelmat ja asiat joita se arvostaa. Sen tarkoituksena on toimia oppaana organisaation toiminnoissa sen sisällä ja varmistaa, että yleisölle suunnattu brandi on homogeeninen ja yhtenäinen. Brandikoodia selvitettäessä tulee käsitellä erilaisia skenaarioita, että ymmärretään, millaisena brandi näkyy erilaisille yleisöille. (Gad 2001, 144.)

Brandikoodi koostuu kuudesta osasta:

- tuote/hyöty
- asemoituminen
- tyyli
- tehtävä
- visio
- arvot

(Mts. 145.)

Brandikoodin kolme ensimmäistä osaa kertoo brandin nykytilanteesta ja kolme viimeistä sen tulevaisuuden tavoitteista.



KUVIO 3. Brandikoodi (Gad 2001, 146).

*Tuote/hyöty:* Tämä on selkeä kuvaus organisaation tuottamista hyödyistä asiakkaalle. Yritys laatii huolellisen kuvauksen niistä hyödyistä, joita asiakas saa yrityksen tuottamista tuotteista, palveluista, tiedoista ja niin edelleen. Vaikka toisinaan tämä tuottaa ponnisteluja, on tehtävä useimmissa tapauksissa vai-  
vaton. Tarkoitus on löytää ydintarjous, joka esitellään asiakkaalle. Ydintarjous missä on päästy liiketoiminnan kliseiden ulkopuolelle. Hyöty liittyy kiinteästi toiminnalliseen ulottuvuuteen. (Gad 2001, 147.)

*Asemoituminen:* Mikä tekee organisaatiosta paremman tai erilaisen kuin muut. Yrityksen tulee vastata sijoittumista koskevaan kysymykseen: miksi olen pa-  
rempi ja/tai erilainen kuin kilpailijat. Brandilla erotutaan muista ja asemoitumi-  
sella harjoitetaan juuri sitä. Tarkoituksena on saada kohderyhmän huomio te-  
kemällä jotain oikein hyvää juuri heille. Organisaatioissa voi esimerkiksi olla  
jotain tiettyjä asioita, joista asiakkaalle on selkeää etua, mutta mistä ei vielä  
ole viestitty. Asemoitumisen pohjana on toiminnallinen ulottuvuus. (Mts. 147.)

*Tyyli:* Tyyli on organisaation persoonallisuuden osa, joka näkyy ulospäin. Sillä tuodaan esiin organisaation omia piirteitä, imagoa, asennetta ja käyttäytymistä. (Mts. 147.)

*Tehtävä:* Tehtävällä tarkoitetaan organisaation yhteiskunnallista tehtävää. Sitä määriteltäessä on tarkasteltava muutakin kuin asiakkaan saamaa hyötyä Yrityksen laajempaa ja pidempiaikaista roolia yhteiskunnassa. Tässä ei ole välttämättä tarkoitus lähteä miettimään tehtävää maailmanlaajuisesti, mutta esimerkiksi paikallisella tasolla. Rekrytoiville organisaatioille tämä on merkittävin brandikoodin osa, koska varsinkin nuorille ihmisille työn mielekkyys asetetaan yhä tärkeämmäksi ja maksettavan palkan merkitys laskee. Nuorten rekrytointimarkkinoilla kilpailu on niin korkealla, että organisaatio ei voi jättää tätä osa huomioimatta. Organisaatiot, jotka eivät pysty selvittämään yhteiskunnalle antamaansa panosta, jäävät väistämättä nuorten laatimalla mahdollisten työnantajien listalta pois. (Mts. 148.)

*Visio:* Visio kertoo sen mihin organisaatio haluaa sijoittua tulevaisuudessa. Selkeä visio on menestyvälle organisaatiolle elinehto. Gadin mukaan menestyneimpiä brandeja tarkasteltaessa havaitaan, että niillä on selkeät visiot, jotka kattavat tulevien markkinoiden lisäksi sen, mitä ne haluaisivat tarjota, kenelle ja yleensä myös milloin. Brandikoodien osa-alueista visio on tärkein. (Mts. 149.)

*Arvot:* Gadin (2001) mukaan arvot ilmentävät brandin luotettavuutta, antavat niille pitkäaikaista persoonallisuutta, joka takaa jatkuvuuden samoin kuin ystävyyssuhteeseen liittyvät arvot. Arvot ovat tärkeitä ja ne on valittava huolella. Organisaation tulee toimia myös niiden mukaisesti, sillä asiakkaat, toimittajat, yhteistyökumppanit tai kilpailijat saavat organisaation nopeasti kiinni siitä, jos organisaatio ei toteuta omia arvojaan. (Mts. 150-151.)

## 2.4 Brandijohtaminen

Timo Suokon mukaan brandi on lähtökohtana ja ohjaavana tekijänä organisaation johtamisessa ja kehittämisessä. Brandin tulee tukea organisaation toimintoja mahdollisimman kannattavasti. Kyseessä ei ole pelkkä graafisen ohjeistuksen luominen, markkinointiviestinnän strategia tai brandipersonallisuuden kuvauksen luominen. Kyse on kokonaisvaltaisesta johtamisesta, ei vain pelkästä brandijohtamisesta. (Suokko 2006, 73.)

Brandi on ymmärrettävä ja määriteltävä laajempaan asiana kuin visuaalisen ilmentymänä tai viestinnässä käytettyinä korulauseina. Sitä tulee hyödyntää kaikessa toiminnassa ja sen tulee toimia innostuksen lähteenä niin myynti- ja markkinointitoimissa, rekrytoinnissa, verkottumisessa ja kanssakäymisessä yhteiskunnan ja eri sidosryhmien kanssa. (Mts. 73.)

Oikea asenne ja tahtotila ovat edellytys brandijohtamisessa. Se helpottaa organisaatiota suunnittelemaan, ylläpitämään, johtamaan, kehittämään ja mitaamaan brandien kautta rakennettavaa lisäarvoa niin asiakkaille kuin kaikille muillekin sidosryhmille. (Mts. 73 – 74.)

Organisaation brandijohtamisessa keskeisenä asiana toimii sen oma ymmärrys itsestään: mikä olemme ja mitä aiomme olla sekä se miksi näin toimitaan. (Mts. 74.)

### 2.4.1 Uudenlainen brandinjohtamismalli

Vuosikymmenien ajan on toiminut perinteinen brandin johtamisjärjestelmä. Se tekee mahdolliseksi brandien johtamisen ja asioiden toteuttamisen, koska se valjastaa käyttöön useiden ihmisten työpanoksen. Sen avulla voi olla kuitenkin vaikea puuttua ongelmiin, jotka liittyvät markkinoiden monimutkaistumiseen, lisääntyviin kilpailupaineisiin, jakelukanavien dynamiikkaan tai maailmanlaajuisesti vaikuttaviin ilmiöihin. Myöskään se ei ole omiaan liiketoimintaympäristöihin, joihin liittyy useampia brandeja, voimallisia brandinlaajennuksia ja

monitahoisia alabrandirakenteita. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22.)

Uudenlainen brandin johtamismalli onkin sen takia vähitellen korvaamassa perinteisen johtamisjärjestelmän. Se poikkeaa hyvin paljon edeltäjästään, siinä korostuvat sekä strategiset että taktiset näkökohdat, se on entistä laajalaisempi ja sen ohjaavana voimana on liikevaihdon ohella brandi-identiteetti. Brandin identiteetti ovat ne mielle yhtymät, joita brandin luoja pyrkii vahvistamaan brandinhallinnan avulla. (Aaker ym. 2000, 22.)

### **Taktisesta johtamisesta strategiseen johtamiseen**

Kun taktisesta johtamisesta siirrytään strategiseen johtamiseen, brandin johtamismallissa brandipäällikkö on paremminkin strategioiden ja visioiden luoja kuin taktinen ja reagoiva johtaja. Brandipäällikkö vastaa brandin strategiasta määrittelemällä brandin tarkoituksen ja viestittämällä näin saatua brandi-identiteettiä tehokkaasti, johdonmukaisesti ja tuloksellisesti. Jotta hän pystyisi täyttämään tämän tehtävän, hänen on osallistuttava lisäksi liiketoimintastrategian suunnitteluun ja toteutukseen. Brandistrategian täytyy ja tulee perustua liiketoimintastrategiaan ja kuvastaa sen kanssa samaa strategista näkemystä ja yrityskulttuuria. Myöskään brandi-identiteettiin ei saa sisältyä lupauksia, joita ei olla strategisesti valmiita täyttämään. (Aaker ym. 2000, 23 - 24.)

Brandipäällikkönä perinteisessä johtamisjärjestelmässä on yleensä kokematon henkilö, joka ei viihdy tehtävässään paria kolmea vuotta pidempään. Uusi strateginen näkökulma edellyttää brandien johtamiselta kauaskantoisempaa ja pitkäjänteistä näkökulmaa ja brandijohdon sijoittamista organisaatiossa korkeammalle tasolle. Uudessa brandin johtamismallissa organisaation ylin markkinoinnin asiantuntija on usein henkilö, joka vastaa brandien johtamisesta. (Mts. 24.)

Perinteisen ja uuden brandin johtamismallin eroa voi hahmottaa myös asettamalla brandikuvan ja brandipääoman käsitteet vastakkain. Brandikuva on taktinen tekijä, keino lyhyen aikavälin tulosten aikaansaamiseen. Se voidaan jättää mainonnan ja myynninedistämisen asiantuntijoiden hoidettavaksi.

Brandipääoma on sitä vastoin strateginen tekijä, omaisuuserä, joka voi luoda pohjaa kestäväälle kilpailuedulle ja pitkäaikaisille tuotoille sekä kannattavuudelle. Se kuuluu myös organisaation ylimmän johdon tiiviiseen seurantaan sekä sen johtamiseen. Uudenlaisen brandien johtamisen päämääränä on ennemminkin brandipääoman kehittäminen kuin pelkkä brandikuvan hallinta. (Mts. 24 - 25.)

Uusi brandin johtamismalli synnyttää edellytykset erilaisten brandipääoman mittareiden kehittämiseen. Mittareilla pyritään kuvaamaan brandipääoman keskeisiä ulottuvuuksia: brandin tunnettuutta, sen koettua laatua, asiakasuskollisuutta ja miellelyhtymiä. Lähtökohtana brandipääoman mittareiden kehittämiselle on sellaisten brandi-identiteetin osatekijöiden yksilöiminen, jotka erilaistavat brandia kilpailijoista ja toimivat asiakas-brandi -suhteen kantavina voimina. (Mts. 25.)

### **Rajallisesta näkökulmasta laaja-alaiseen**

Brandipääöllikön tehtäväalue rajoittui perinteisessä brandin johtamismallissa yhteen brandiin, yhteen tuotteeseen ja yksiin markkinoihin. Uudessa mallissa brandijohdon tehtäviin liittyvät haasteet ja tuote-markkina -yhteydet ovat hyvin toisenlaiset sekä tehtäväkenttä on entistä laajempi. (Aaker ym. 2000, 25.)

Uudenlaisessa brandin johtamismallissa brandi voi kattaa useampia tuotteita ja markkinoita, joten tärkeimmäksi johtamiskysymykseksi nousee sen tuote- ja markkina-alueen määrittely. Tuotealue käsittää brandin laajennusten ja lisensointiohjelmien. Markkina-alueella tarkoitetaan brandin ulottumista eri markkinoille. (Mts. 2000, 26.)

Perinteinen brandin johtamisjärjestelmä kannustaa luomaan kilpailevia brandeja samankin tuoteryhmän sisällä. Tällä tavoin pyritään kattamaan erilaisia markkinasegmenttejä; lisäksi organisaation sisäistä kilpailua pidetään tervehdyttävänä. Kahdenlaiset syyt ovat kuitenkin saaneet useat yritykset harkitsemaan siirtymistä erillisten brandien muodostamasta kokonaisuudesta tuoteryhmäpohjaiseen, brandiryhmiin perustuvaan, brandien johtamiseen.

Esimerkiksi kulutustavarakaupan tuotejohtamisessa on alettu hyödyntää tietotekniikkaa ja tietokantoja ja laatia tuoteryhmäpohjaisia analyyssejä, joten samaa tuoteryhmänäkökulmaa on alettu edellyttää lisäksi tavarantoimittajilta. (Mts. 2000, 27 - 28.)

Toiseksi markkinat ovat muuttuneet sekavammiksi, jolloin samaan tuoteryhmään kuuluvien sisarbrandien toisistaan erillään pitäminen on käynyt yhä vaikeammaksi. Tämä on lisännyt sekaannusta markkinoilla, synnyttänyt tuhoavaa keskinäistä kilpailua brandien välille ja muodostunut haitaksi tehokkaalle viestinnälle. (Mts. 2000, 27 - 28.)

Brandijohdon näkökulma laajenee ja kasvaa uudessa johtamismallissa yksittäisestä brandista kokonaisen tuoteryhmän kattavaksi. Päämääränä on saada samaan tuoteryhmään tai liiketoimintayksikköön kuuluvat brandit toimimaan yhteen siten, että ne tuottavat kokonaisuutena parhaan vaikutuksen ja eniten synergiaetuja. Brandien johtaminen tuoteryhmittäin tai liiketoimintayksiköittäin saattaa parantaa kannattavuutta ja tervehdyttää strategiaa, koska se nostaa esille brandeja yhdistäviä tekijöitä. (Mts. 2000, 27 - 28.)

Usein brandipäällikkö toimii perinteisessä brandinjohtamismallissa pelkästään taktisten viestintäohjelmien koordinoijana ja aikataulujen laatijana. Brandipäällikön on uudenlaisessa brandinjohtamismallissa oltava samalla kertaa sekä strategia että viestintätiiminvetäjä, joka johtaa monenlaisten viestintävälineiden käyttöä, mukaan lukien suoramarkkinointi, sponsorointi, mediajulkisuus, Internet ja promootiot. Brandipäällikkö ei myöskään toimi ainoastaan strategian edelleen siirtäjänä, vaan ennemminkin hän pitelee käsissään kaikkia sen nyörejä eli ohjaa viestintää kokonaisuutena brandin strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Mts. 2000, 27 - 28.)

Uudessa brandinjohtamismallissa viestinnän kohteena ovat tavanomaisen ulkoisen viestinnän eli asiakkaisiin vaikuttamisen lisäksi organisaation sisäiset tahot. Brandistrategia voi tuottaa tuloksia ainoastaan, jos se kyetään välittämään ja se voi toimia innostajana kaikille brandikumppanuuden osapuolille



niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellakin. Kaikkien kumppaneiden on voitava tuntea brandistrategia omakseen. (Mts. 2000, 30 - 31.)

#### **2.4.2 Muutoksen johtaminen**

Transformatiivisessa muutoksessa Tero J. Kauppinen ( 2002 ) mukaan organisaatio käy läpi saman tyyppisen prosessin, kuin yksilö tehdessään surutyötä läheisen ihmisen poismenon jälkeen. Ensimmäinen askel saattaa olla koko muutostarpeen kieltäminen sekä sen syrjäyttäminen ja organisaatio voi käydä pitkällisenkin prosessin, joka johtaa vihdoinkin hyväksymiseen ja rakentavaan toimintaan. Ei pidä kuitenkaan ajatella sitä, että tilanne korjautuu myönteisellä tavalla. Pahimmassa tapauksessa tilanne voi muotoutua siihen, että organisaation toiminta voi ajautua alas. Yleensä yksittäisen organisaation ensimmäinen reaktio on sopeutuminen muuttuneeseen tilanteeseen. Se on usein myös nopein tapa luoda edellytykset jatkolle. Pelkästään sopeutuminen transformatiivisessa muutoksessa ei useinkaan riitä. (Kauppinen 2002 ,123 -125.)

Suurten muutoksien edessä organisaatio joutuu tutkimaan erittäin syvällisestikin tulevaa toimintaympäristöään ja sen toimivuutta. Organisaatio joutuu miettimään roolinsa tarkemmin ja ehkä muuttamaan olemassaolonsa perusteita. Uudelleen määritelty missio on uuden menestyksen ja tahdonmäärityksen pohjana; organisaatio luon nahkansa määrittämällä uuden vision itselleen. Visio tarvitsee toteutuakseen uudet strategiset valinnat, jotka puolestaan on prosessien määrityksen kautta muutettava toiminnaksi. Toiminnan vastuu annetaan organisaation sisällä avainhenkilölle, jolla on päävastuu seurata koko prosessia uuden organisaatorakenteen takia. Kaikki tämä on ennen kaikkea johdon tehtävä ja nimenomaan heidän vastuulla. Vaikka johto tajuaakin vastuunsa visio- ja strategisen johtamisen tasolla, liian vähälle huomiolle jää se, että uudelleen muotoiltu tulevaisuus vaatii erityistä huomiota muutosproses- sissa. Muutosprosessi on keskeinen osa strategista johtamista. (Kauppinen 2002, 124-125)

Usein organisaation johto on niin kiinni strategian sisällössä ja tulevaisuutta koskevissa suurissa ratkaisuissa, ettei siihen riitä kiinnostusta ja energiaa riittävästi transformaatioprosessin suunnittelulle. Viimeistään organisaation rakennekysymykset ja niihin liittyvät ura- ja henkilökysymykset vievät kaiken huomion niin, että pahimmassa tapauksessa koko muutosprosessin suunnittelu jää ylimmältä johdolta tekemättä ja se delegoidaan alemmaksi organisaatioon tai suoraan esimiehille. (Mts. 125.)

Arvojen määrittäminen on osa visiotason suunnittelua ja niiden määrittäminen on keskeinen osa tahdon määrittämisprosessia ja niihin vaikuttavat toimintaympäristön ja keskeisten sidosryhmien ihanteet, normit, uskomukset ja niihin tulisi vaikuttaa myös organisaation uudet haasteet. Johtamisen kannalta on erityisen tärkeää, etteivät arvot synny kopioimalla naapurin arvoja tai etteivät ne ole jotain hetken mielijohteesta syntyvää, jolloin niiden valinta saattaa olla yksipuolista ja ongelmalähtöistä. Organisaatio tarvitsee kattavat, oikeat arvot. Arvojen määrittäminen on jo osa arvojohtamisprosessia. Varsinainen arvoilla johtaminen voi kuitenkin alkaa vasta, kun ne on määritetty. Arvojen näkymättömyys heijastuu Ilmasotakoulun organisaatiossa epätietoisuutena. Johtamisen kannalta arvojen määrittäminen on erityisen tärkeässä asemassa. (Mts. 125.)

Päivittäisessä toiminnassa ja kulttuurin muutoksessa ja tiimien arvojohtamisesta, muutosjohtaja voi hyödyntää arvojohtamista muutoksen läpiviennissä. Tämä tarkoittaa käytännössä arvojen selkeää normittamista; myös sitä, että selkeästi sanotaan ne toimintatavat ja mallit mitä halutaan pitää ja säilyttää sekä mistä halutaan luopua. Hyvin viestittynä ja ymmärrettynä tämä antaa organisaatiolle luvan muuttua ja konkretisoi muutoksen jokaisen toimijan kannalta. (Mts. 130.)

### **Muutosprosessi**

Muutoksen johtamisen jämäköittämisiksi on keskeistä määrittää tarvittavat elementit. Kustakin muutoksen läpiviennin elementistä tulee tehdä aikataulutettu ja vastuutettu projekti. (Kauppinen 2002, 130-131.)

Muutoksesta vastuuseen valitut henkilöt muodostavat projektiryhmän. Projektiryhmä vastaa niin sisällön suunnittelusta (missio, visio, strategiset valinnat ja tarvittavat rakenteelliset muutokset organisaatiossa) kuin itse muutosprosessin suunnittelusta. Se toimii myös toteutuksen ja tulosten projektiryhmänä. Projektiryhmillä on yleisellä tasolla projekti-istuntoja, joita pääsääntöisesti kannattaa suunnitella esimerkiksi 12 kuukautta eteenpäin. (Mts. 131.)

Ryhmän tulee käyttää sisältöä luodessaan intensiivisesti aikaa, jotta sisällölliset tavoitteet saavutetaan. Toimivuuden mittaamiseksi yleisellä tasolla tulisi suorittaa projektiryhmän palavereja noin neljännesvuosittain. Tällöin seurataan tulosmittarien lisäksi muutoksen etenemistä arvojen toteutumista kuvaavilla, yhteistyön edistymistä mittaavilla ja esimiestoiminnan mittareilla. (Mts. 131.)

Eri yksiköt ja toiminnot kehittävät omat uudet strategiset valintansa hyödyntäen ylimmän johdon työskentelyn tuloksia. Samalla he jalkauttavat omasta roolistaan käsin ne omiksi onnistumisen suuntaviivoikseen. Projektin aikana rakennetaan strateginen ymmärrys ja sitoutuminen organisaatioon. Eri puolilla organisaatiota luodut strategiat ja niitä tukevat linjaukset kirjataan suunnitelmiksi. Suunnitelmat arvioidaan ja seurataan projektiryhmän toimesta. (Mts. 131-132.)

Käytäntöönvientivaiheessa prosessi etenee toteutettavalle tasolle ja organisaatiossa tehty, uutta luovaa strategiatyön hedelmää jalkautetaan toiminnalliseksi suunnitteluksi. Kytkeytyminen organisaation johtamiskäytäntöön on välttämätöntä ja usein kuitenkin käy niin, että uusi tulevaisuus vaatii muuttamaan myös johtamisjärjestelmää ja johtamiskäytäntöjä. (Mts. 132.)

### **Johtamisen kehittäminen**

Suurien muutoksien edessä ei ole mahdollista kuvitella ilman sitoutunutta johtamista. Uuden strategian muutosvaatimukset kulttuurin kehittämiseksi, matalammat rakenteet, tiimien laajempi käyttö ja arvojohtamisen käyttöönotto ihmisten energisoimiseksi vaativat usein uutta johtamisosaamista. Muutos on niin suuri, että on välttämätöntä parhaassakin tapauksessa esimiesten infor-

moiminen ja uusien käytäntöjen prosessointi niin, että johtajat ja esimiehet ovat valmiita toimimaan tehokkaasti muuttuneissa rooleissaan. (Mts. 132.)

### **Muutosviestintä**

Organisaatio tarvitsee muutosviestintää, mutta muodonmuutos ei tapahdu perinteisillä kiertokirjeillä tai tiedotustilaisuudella, kun samaan aikaan ihmistä pommitetaan tuhansilla operatiivisilla viesteillä. Muutosviestintä toimii kuin kranaatinheitin ja tykistö jalkaväen hyökätessä. Se valmistaa toimintakenttää uudelle toiminnalle. Samalla muutosviestintää voidaan tehokkaasti käyttää onnistumisten viestimiseen. (Mts. 132-133.)

Muutoksen on onnistuttava alusta saakka ja näin ollen viestintä kannattaa organisoida kunnolla. Siitä kannattaa tehdä oma suunnitelmansa, jonka toteutumista seurataan projektiryhmässä aina projektipalaverissa. Tämän jälkeen esille nousee kysymys: ”Miten tätä voidaan mitata?”. Organisaation pitää luoda muutosmittareita, jolla muutosta voidaan mitata. Usein organisaatioiden on luotava uudet mittarit näille menetelmille. Organisaation on mitattava kulttuurin muuttumista, esimiestoiminnan kehitystä, prosessien toimivuutta, rajat ylittävää yhteistyötä, tiimien toimivuutta, arvojen käytäntöönvientiä. Myös mitaaminen kannattaa organisoida. Systeemipäätökset tulee olla keskitettyjä, vaikka tiedonkeruu ja käyttö olisivatkin hajautettuja. (Mts. 133.)

## **2.5 Brandin kehittämisprosessi**

Timo Ropen ja Jari Metherin (2001) mukaan brandin rakennusprosessi koostuu seuraavista asioista:

1. Brandisisällön määrittäminen
2. Brandielementtien rakentaminen
3. Brandiviestinnän linjaus ja toteutus
4. Brandiarvon kehittäminen

Tämä rakentamisprosessi esittää pelkistettyjen perusrakenteiden kautta ne askeleet, miten brändin rakentamistyössä tulisi edetä. (Rope & Methner 2001, 182.)

Brandi on enemmän kuin osiensa summa. Se on yhtenäinen kokonaisuus. Brandin idea katoaa, jos sitä käytetään vain nimenä. Sen haasteena on kehittää ympärilleen toimiva mielikuvapaketti. Brandin kehittämisessä on päätettävä tasot, joille brandin identiteetti rakennetaan. Kehitystyössä tulee ottaa huomioon myös muut kuin ominaisuudet tai yksi osatekijä, koska ne ovat aina helposti kilpailijoiden kopioitavissa. (Isoviita ym. 1998, 163.)

Brandin kestävin osio ovat arvot ja persoonallisuus, sillä ne ratkaisevat brandin menestyksen pitkällä aikavälillä. Brandin tulee olla rakennettu ja kehitetty siten, että sille tehtävät muutokset eivät vahingoita sen persoonallisuutta. Tämän takia uudistukset on tehtävä varoen, ettei ne karkoita olemassa olevia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Isoviita ym. 1998, 163-164.)

### **Brandiarvon kehittäminen**

Brandiarvo rakentuu kahdesta seikasta:

1. brandin tunnettuudesta sekä siihen liittyen imagon hyvydestä eli arvostuksesta, minkä brandi on markkinoilla saanut
2. siitä brandin peitosta eli laajuudesta, joka brandin avulla markkinoilla pystytään kattamaan. (Rope ym. 2001, 205)

Lähtökohtana brandiarvon kehittämisessä on brandin toimiva perusta. (Rope ym. 2001, 206.)

## **2.6 Tulevaisuuden brandin kehittäminen**

Thomas Gad (2002, 240-247) on luetellut 10 sääntöä, joita hän pitää tärkeinä onnistuneiden ja tuottavien brandien luomiseksi sekä arvon muodostamiseksi pitkällä tähtäimellä.

TAULUKKO 1. Tulevaisuuden brandin 10 sääntöä

Sääntö	Kiteytys
1. Tulevaisuuden brandi luodaan henkilön mielessä (brandia ei luo itse tuote tai palvelu).	Brandin tulee olla tunnistettava, ainutlaatuinen ja ennen kaikkea yksilöllinen.
2. Tulevaisuuden brandin pitää edustaa jotakin, olla erilainen (brandin ei tarvitse välttämättä miellyttää kaikkia).	Brandi edustaa jotain erikoista ja sillä on oma filosofia. Sen erilaiset ominaisuudet ja asenteet keräävät uskollisia ihailijoita brandille.
3. Tulevaisuuden brandi toimii kuin läheinen ystävä.	Hyvän brandin ominaisuuksien kuvaaminen on yhtä hankalaa kuin ystävyyden kuvaaminen. Kokemuksia on hankala kuvata sanoin. Jotta brandi olisi kuin ystävä, sen tulee edustaa jotain erikoista ja osallistuttaa.
4. Tulevaisuuden brandia pidetään aina yrityksen arvokkaimpana omaisuutena.	Brandi ei ole ainoastaan markkinointiväline. Sen merkitys kasvaa jatkuvasti ajan myötä.
5. Yritysjohdo käyttää tulevaisuuden brandia yrityksen toimintojen moottorina.	Brandi on paras työkalu, kun halutaan yhdistää sisäiset ja ulkopuoliset voimat ja sidosryhmät. Voimakas brandi vetää mukaan sekä yrityksessä työskentelevät ihmiset että yrityksen omistajat ja julkisen mielipiteen.
6. Tulevaisuuden brandi tuntee kristallinkirkkaasti roolinsa markkinoilla.	Organisaation tulee keskittyä omaan liiketoimintaansa ja siihen mikä brandin rooli markkinoilla on. Enää ei voi olla kaikkea kaikille.
7. Tulevaisuuden brandi rohkaisee luovuuteen, eikä vähiten omia asiakkaita.	Brandi on koettava interaktiiviseksi ja omaksi. Asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan on osallistuttava jollain

	tavalla sen luomiseen.
8. Tulevaisuuden brandi hyödyntää liittoutumia muihin brandeihin (sen sijaan että säilyisi itsenäisenä hinnalla millä hyvänsä).	Brandi voi vahvistua yhteistyöllä. Yhteisen perustan jakaminen voi tehdä jokaisesta voittajan. On vain huolehdittava, että brandikoodit eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa.
9. Tulevaisuuden brandi suojaa parhaiten itse itseään (tavaramerkkilainsäädännön sijaan.)	Suojan brandille antaa se, että kuluttajat etsivät tuotteita brandien arvojen ja toimintafilosofian mukaan ja ovat siksi tietoisia kuka mitäkin tuotetta tai palvelua tuottaa.
10. Tulevaisuuden brandin avulla voidaan välittää arvo tai arvoja.	Tämä kokoaa edelliset yhdeksän sääntöä yhteen. Se on tärkeä siksi, että brandi on enemmän kuin talouselämän välinen, sillä on myös filosofinen merkitys. Se ei liity pelkästään rahaan, vaan myös kulttuuriin ja inhimillisyyteen. Nämä merkitykset tuottavat tulevaisuudessa tuloksia.

## 2.7 Vahvan brandin hyödyt

Toimintaympäristöjen muutoksen myötä myös yritysten arvo on muuttunut. Erikoistuminen on entistä hankalampaa ja siksi yritysten arvo koostuu pitkälti aineettomasta pääomasta. Aineettomaan pääomaan lasketaan työntekijöiden osaaminen, organisaation resurssit ja toimintatavat sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteista. Tämän myötä myös brandien merkitys on kasvanut entisestään, koska ne ovat huomattava osa organisaatioiden aineetonta pääomaa. Brandipääoma koostuu ennen kaikkea brandien ymmärtämisestä ja niihin liittyvistä oikeuksista, tietovarannoista ja johtamisjärjestelmistä. Brandipääoma muodostuu myös viestintä ja markkinointiosaamisesta sekä siitä, miten bran-

dien ja asiakkaiden väliset suhteet ja luottamus osataan ottaa huomioon. (Malmelin & Hakala 2007, 25-26.)

Vahva brandi tuo organisaatiolle etuja. Sen avulla organisaatiolle saadaan esimerkiksi uskollisia asiakkaita ja parempia rahoitusmahdollisuuksia. Lisäksi se kasvattaa kiinnostusta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Vahva brandi luo organisaatiolle mahdollisuuden myös tuotteiden korkeampaan hinnoitteluun sekä pienempiin markkinointi- ja jakelukustannuksiin. Se toimii myös voimavarana organisaation innovaatioiden kaupallistamisessa, markkinoinnissa ja lanseeraamisessa. (Malmelin ym. 2007, 27.)

Brandista koituvalle hyödylle keskeistä on, että brandiin luotetaan. Branditie- toinen ihminen valitsee tuotteen johon tietää voivansa luottaa. Luottamus tuo suoraa etua yritykselle, sillä asiakkaat tietävät brandin ja siksi yritys voi säästää esimerkiksi markkinointikuluissa ja kohdentaa siitä koituvat säästöt brandin kehittämiseen. Voimakas brandi suojaa organisaatiota myös kilpailijoilta. (Isoviita ym. 1998, 164.)

Brandia pitää hoitaa huolella ja kehitettävien strategioiden tulee olla sellaisia, että brandin lisäarvo säilyy ja siitä on hyötyä myös tulevaisuudessa. Lisäarvon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa tuotekehitystyötä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Organisaation tuotteet tulee olla helposti saatavilla ja asiakaspalvelun tulee olla brandista koituvien mieltymysten mukaista. Tätä edesauttavat markkinoinnista ja myyntikanavista huolehtiminen. Lisäarvon tuotto on tärkeää, sillä se varmistaa asiakkaiden uskollisuuden säilymisen. (Isoviita ym. 1998, 164.)

## **3 ILMASOTAKOULU**

### **3.1 Ilmasotakoulun esittely**

Ilmasotakoulu esitellään organisaation toimintasuunnitelmassa seuraavalla tavalla.



*Ilmasotakoulu on ilmapuolustuksen korkeisiin valmius- ja suorituskyykyvaatimuksiin vastaava moderni puolustushaarakoulu. Ilmasotakoulu on korkeakoulu, joka tuottaa varusmiehistä, reserviläisistä ja puolustusvoimien henkilökunnasta osajia rauhan-, kriisi- ja sodanajan tehtäviin.*

*Ilmasotakoulussa on nykyaikainen ja verkottunut oppimisympäristö sekä kyvykäs ja motivoitunut henkilöstö, jotka mahdollistavat erinomaiset oppimistulokset. Ilmasotakoulu on kehityshakuinen ja haluaa olla vahvasti mukana uusimpien menetelmien ja teknologioiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä niin opetuksessa kuin niiden operatiivisessa käytössäkin.*

*Ilmavoimat on kansainvälisesti tunnustettu osaja sotilasilmailun alalla. Ilmasotakoulu ottaa toiminnassaan huomioon kansainvälistymisen vaatimukset ja on osaltaan luomassa Ilmavoimien erinomaista mainetta. (Ilmasotakoulun johtaja Eversti Kari Salmi.)*

*Ilmasotakoulu (ILMASK) on ilmavoimien komentajan alainen puolustushaarakoulu ja yksi ilmavoimien kolmesta aselajikouluista. Ilmasotakoulu antaa palkatun henkilöstön perus-, täydennys- ja jatkokoulutusta sekä toteuttaa käsketyt tutkimus- ja kehittämistehtävät. Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori ohjaa Ilmasotakoulussa annettavaa upseerikoulutusta. (Ilmasotakoulu toimintasuunnitelma 2009.)*

### **Ilmasotakoulun ydintehtävät ja –tuotteet (pääprosessit)**

Ilmasotakoulun pääprosessit on ilmaistu seuraavasti organisaation toimintasuunnitelmassa.

*Pääprosessien avulla ILMASK tuottaa Ilmavoimien komentajan käskemien tehtävien edellyttämää suorituskyykyä ilmapuolustukselle. Tukiprosessien avulla tuetaan ILMASK:n pääprosessien toimintaa, jotta pääprosessien avulla ILMASK kykenee tuottamaan suorituskyykyä ilmapuolustukselle. Ilmasotakoulun johtaja käskää Ilmavoimien komentajan Ilmasotakoululle käskemien tehtävien toteuttamisen Ilmasotakoulun tuolosyksikölle. (Ilmasotakoulu toimintasuunnitelma 2009.)*

#### **TAULUKKO 2. Ilmasotakoulun pääprosessit**

<b>1. Koulutus</b>	ammattitaitoinen henkilöstö puolustusvoimien ja RVL: käyttöön
<b>2. Asevelvollisten joukkotuotanto</b>	sotakelpoiset tukikohdan joukot ja

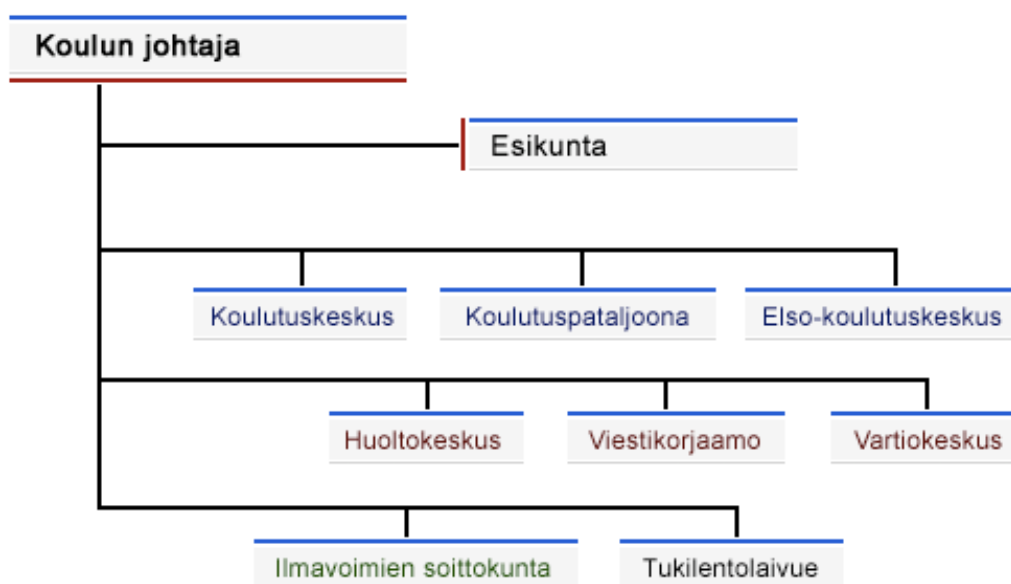
	ilmapuolustuksen erikoiskoulutetut henkilöt
<b>3. Tukikohdan valmius</b>	tukeutumiskelpoinen tukikohta
<b>4. Tukiprosessit</b>	henkilöstöhallinto, logistiikkasuunnittelu ja –palvelut, valmius- ja TRS-suunnittelu

### Ilmasotakoulun päätuotteita ovat:

- *tutkintovaatimukset täyttävä, hyvähenkinen, ammattitaitoinen ja kenttäkelpoinen henkilöstö puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen tehtäviin*
- *kurssit ja opetustilaisuudet*
- *käsketty valmius*
- *ilmavoimien ja ilmatorjunnan joukkoyksikkötasoisten ja sitä suppeampien joukkojen taktiikan, johtamisen, tulivoiman (vaikuttaminen), liikkuvuuden ja suojan (liike), taistelukyvyn, koulutuksen ja sotavarustuksen tutkimus- ja kehittämisraportit, vaatimusmäärittelyt, kenttäkokeet, tuotekehitys ja muut lopputuotteet sekä*
- *julkaisut, ohjesäännöt, käsikirjat, oppaat, ohjeet, varomääräykset, koulutusohjeet ja muu oppimateriaali. (Ilmasotakoulu toimintasuunnitelma 2009.)*

## 3.2 Ilmasotakoulun kokoonpano ja johtosuhteet

Ilmasotakoulun organisaatio rakentuu koulun johtajan alaisuuteen. Alla oleva kuva osoittaa Ilmasotakoulun rakenteen ja sen yksiköt.



KUVIO 4. Ilmasotakoulun organisaatio

### 3.3 Ilmasotakoulun missio ja visio

Ilmasotakoulun toimintasuunnitelmassa on avattu organisaation missio ja visio seuraavasti.

#### ***Ilmasotakoulun olemassaolon tarkoitus (missio)***

*Ilmasotakoulu osallistuu ilmapuolustukseen suorituskyvyn luomiseen ja kehittämiseen ensisijaisena tehtävänä antaa varusmiehille, aliupseeristolle, kadeteille ja palkatulle henkilöstölle korkealuokkaista opetusta ilmapuolustuksen tehtäviä sekä koko ilmapuolustuskentän toiminnan ja tähän liittyvien järjestelmien kehittämistä varten.*

*Ilmasotakoulu vastaa kriisin ja sodan ajan tukikohdan suunnittelusta ja kehittämisestä sekä valmistautuu näihin tehtäviin vastaamalla rauhan aikana Luonetjärven varuskunnan kehittämisestä ja tähän liittyvien keskitettyjen palveluiden tuottamisesta.*

*Ilmasotakoulu tarjoaa oman erikoisalansa palveluita puolustusvoimien eri joukkojen sekä muiden hallinnonalojen ja yhteistyökumppaneiden tarpeiden mukaisesti.*

*Ilmasotakoulu ylläpitää ja kehittää kansalaisten maanpuolustustahtoa ja myönteisiä maanpuolustusasenteita kehittämällä omaa avointa tiedottamistaan ja osallistumalla aktiivisesti kansalaistilaisuuksiin. (Ilmasotakoulu toimintasuunnitelma 2009.)*

#### ***Ilmasotakoulun tavoitetila (visio)***

*Ilmasotakoulu on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ja tunnustettu korkeakoulutasoinen sotilasopetuslaitos. Ilmasotakoululla on erinomainen maine ja se on haluttu työ- ja opiskelupaikka sekä luotettava yhteistyökumppani, jonka saavuttamat tulokset ovat konkreettisesti mitattavia ja laadullisesti korkealuokkaisia.*

*Ilmasotakoulu panostaa koulutuksen, opiskelun sekä työssä oppimisen ja harjaantumisen jatkuvaan kehittämiseen. Ilmasotakoulu tarjoaa uuden aikaisen, laajasti eri menetelmien ja teknologioiden parhaita ominaisuuksia hyödyntävän, jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen soveltuvan ja monipuolisia vaihtoehtoja sisältävän oppimis- ja työympäristön.*

*Ilmasotakoulu erikoistuu voimakkaasti ilmapuolustuksen avaintulosalueisiin liittyvään opetukseen ja tutkimukseen. Ilmasotakoulu verkottuu kansallisesti ja kansainvälisesti muiden oppilaitosten, korkeakoulujen ja yliopistojen kanssa siten, että opettaja- ja oppilasvaihto on luonnollinen osa koulun toimintaa. Näin yhteistoimintaosapuolien vahvuudet voidaan hyödyntää maksimaalisesti ja kustannustehokkaalla tavalla.*

*Ilmasotakoulun tuottamat palvelut ovat kysytyjä ja korkealuokkaisia sekä Ilmasotakoulu on selkeästi tunnistettava brandi. Brandi tässä yhteydessä tarkoittaa kaiken sen tiedon ilmentymää, joka liittyy Ilmasotakouluun ja sen tuotteisiin ja palveluihin. (Ilmasotakoulu toimintasuunnitelma 2009.)*

## **4 ILMASOTAKOULUN BRANDITUTKIMUS**

Syyskuussa 2009 Ilmasotakoulun henkilöstölle suoritettiin kysely, minkä tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön tietämystä oman organisaation brandista ja siihen liittyvistä viestinnällisistä ja toiminnallisista asioista. Kyselyllä kartoitettiin myös tietämystä Tikkakosken Ilmasotakoulun arvoista, visiosta ja missiosta, jotka liittyvät vahvasti brandiin, sekä yleisesti mielikuvia hyvästä brandista ja siitä, minkälaisena Tikkakosken Ilmasotakoulun brandi haluttaisiin nähdä tulevaisuudessa.

Kyselyyn vastasi sekä siviilihenkilökuntaa että kantahenkilökuntaa. Tutkimustulosten analysoinnissa tätä erittelyä ei kuitenkaan haluttu ottaa huomioon, koska henkilöstö haluttiin nähdä yhtenä kokonaisuutena. Tähän syynä oli se, että organisaation brandi koskee jokaista henkilöstön jäsentä, eikä siksi jaottelu ole tarpeellista. Tutkimukseen vastasi 68 henkilöstön jäsentä, mikä antoi tarpeeksi kattavat tulokset johtopäätösten tekoon. Kyselylomake ja tarkat vastaukset löytyvät liitteet osiosta

### **4.1 Tutkimuksen rajaus**

Tutkittavaksi kohderyhmäksi valittiin kaikki Ilmasotakoulun organisaatiossa toimineet henkilöt, jotka ovat työsuhteessa Ilmasotakouluun tällä hetkellä. Kaikkien mielipiteet otettiin huomioon erilaisten kokemuspohjien vuoksi. Tutkimukseen osallistuivat siviilit, upseerit, erikoisupseerit, opistoupseerit ja aliupseerit. Tutkimus rajattiin käsittelemään Ilmasotakoulun brandin roolia organisaation sisällä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tikkakosken Ilmasotakoululle toteutettiin internetpohjainen kysely, mikä nähtiin parhaaksi mahdolliseksi tavaksi tavoittaa iso osa organisaation henkilöstöstä. Vastaukset annettiin anonyyminä. Kyselyssä oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Lisäksi toteutimme puhelinhaastattelun Ilmasotakoulun arvoihin liittyen, millä haluttiin tukea internetpohjaisesta kyselystä saatuja tuloksia.

## 4.3 Branditutkimuksen tulokset

Tutkimuksesta ilmeni, että Ilmasotakoulun brandista viestittiin organisaation sisällä heikosti. Lähes puolet henkilöstöstä oli sitä mieltä, että brandista viestittäminen organisaation sisällä on vain kohtalaisella tasolla ja noin kolmasosan mielestä siitä viestittiin huonosti. (KUVIO 5.) Tämä peilautui suoraan myös oman organisaation brandin tuntemiseen. Noin puolet henkilöstöstä osasi kertoa organisaationsa brandista vain kohtalaisesti ja noin kolmasosa huonosti. Ilmasotakoulun visio, mikä kyselyssä oli tarkennettu tavoitetilaksi ja missio, mikä oli tarkennettu organisaation tarkoitukseksi, jatkoivat samaa kaavaa. (KUVIO 6.)

**Ilmasotakoulun brandista viestitään organisaation henkilöstölle**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	8	11,76%					
3.	Kohtalaisesti	31	45,59%					
4.	Huonosti	23	33,82%					
5.	Erittäin huonosti	5	7,35%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 5. Ilmasotakoulun brandista viestitään organisaation henkilöstölle

**Osaan kertoa Ilmasotakoulun brandista**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	2	2,94%					
2.	Hyvin	8	11,76%					
3.	Kohtalaisesti	31	45,59%					
4.	Huonosti	23	33,82%					
5.	Erittäin huonosti	4	5,88%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 6. Osaan kertoa Ilmasotakoulun brandista

Samoin oli myös arvojen kohdalla. Ilmasotakoulun visio, missio on avattu Ilmasotakoulun toimintasuunnitelmassa (ks. 30-32), mutta silti niiden tuntemus henkilöstössä oli suurimmaksi osaksi kohtalaisella tai huonolla tasolla. Visiota ja missiosta noin 42 prosenttia osasi kertoa kohtalaisella tasolla ja noin 45 prosentti osasi kertoa niistä huonosti. Hyvin tai erittäin hyvin näistä asioista osasi kertoa vain muutama prosentti. (KUVIO 7.)

**Osaan esitellä Ilmasotakoulun vision (tavoitetila) ja mission (tarkoitus)**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	2	2,94%					
3.	Kohtalaisesti	29	42,65%					
4.	Huonosti	31	45,59%					
5.	Erittäin huonosti	5	7,35%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 7. Osaan esitellä Ilmasotakoulun vision ja mission

Ilmasotakoululla ei ole selkeästi määriteltyjä arvoja. Tämä selvisi marraskuussa tehdyllä puhelinhaastattelulla, mihin osallistui Tikkakosken Ilmasotakoululta siviilityöntekijä Annukka Ruuska, Luutnantti Petri Himanen, Kapteeni Petri Pouta ja Kapteeni Ville Tolkki. Arvojen näkymättömyys näkyi myös arvokysymykseen liittyneissä vastauksissa. Arvoista osasi henkilöstössä kertoa kohtalaisesti noin 60 prosenttia ja huonosti lähes 30 prosenttia. (KUVIO 8.)

**Osaan kertoa Ilmasotakoulun arvoista**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	2	2,94%					
3.	Kohtalaisesti	43	63,24%					
4.	Huonosti	19	27,94%					
5.	Erittäin huonosti	3	4,41%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 8. Osaan kertoa Ilmasotakoulun arvoista

Kyselyssä tutkittiin myös sitä miten henkilöstö ottaa brandi huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassa ja miten brandi näkyy heidän mielestään toisten toiminnassa. Vastauksista voi tulkita, että omaa brandin huomioon ottamista pidettiin hieman parempana, kuin muiden. Omassa toiminnassa lähes 18 prosentti henkilöstöstä piti brandin huomioimista hyvänä ja kohtalaisena yli 50 prosenttia (KUVIO 9.), kun taas muiden toiminnassa brandin huomioimista piti hyvänä noin 10 prosenttia ja kohtalaisena noin 40 prosenttia (KUVIO 10.). Brandin huomiointi jokapäiväisessä toiminnassa, niin omassa kuin muidenkin, nähtiin suurimmaksi osaksi kuitenkin kohtalaiseksi tai huonoksi.

**Osaan ottaa brandin huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassani**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	12	17,65%					
3.	Kohtalaisesti	35	51,47%					
4.	Huonosti	14	20,59%					
5.	Erittäin huonosti	6	8,82%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 9. Osaan ottaa brandin huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassani

**Ilmasotakoulun brandi näkyy muun henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
2.	Hyvin	7	10,29%					
3.	Kohtalaisesti	27	39,71%					
4.	Huonosti	26	38,24%					
5.	Erittäin huonosti	8	11,76%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 10. Ilmasotakoulun brandi näkyy muun henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa

Aikaisemmista tuloksista huolimatta yli 40 prosenttia henkilöstöstä piti brandia merkityksellisenä Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä (KUVIO 11.). Lisäksi yli 50 prosenttia oli jokseenkin tärkeänä tai tärkeänä mahdollisuutta olla mukana luomassa ja kehittämässä Ilmasotakoulun brandia (KUVIO 12.).

**Ymmärrän brandin merkityksen Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	4	5,88%					
2.	Hyvin	25	36,76%					
3.	Kohtalaisesti	20	29,41%					
4.	Huonosti	13	19,12%					
5.	Erittäin huonosti	6	8,82%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 11. Ymmärrän brandin merkityksen Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä

**Minulle on tärkeää saada olla mukana Ilmasotakoulun brandin kehittämisessä**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	16	23,53%					
2.	Jokseenkin samaa mieltä	19	27,94%					
3.	En osaa sanoa	21	30,88%					
4.	Jokseenkin eri mieltä	11	16,18%					
5.	Täysin eri mieltä	1	1,47%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

KUVIO 12. Minulle on tärkeää saada olla mukana Ilmasotakoulun brandin kehittämisessä



### 4.3.1 Avointen kysymysten tulokset

#### **Millaisena näet Ilmasotakoulun brandin tällä hetkellä?**

Henkilöstöä pyydettiin kertomaan lyhyesti millaisena he näkevät Ilmasotakoulun brandin tällä hetkellä. Vastanneista 20 henkilöä ei osannut kertoa mitään Ilmasotakoulun brandista. Syynä tähän mainittiin mm. olematon viestintä. 15 henkilön mielestä brandi oli sekava tai epäselvä, mitkä johtuivat mm. jatkuvista työtehtävä muutoksista, perättömistä lupauksista ja brandin jalkauttamisen puutteesta johdolta henkilöstölle. Lisäksi heidän vastauksista ilmeni, että brandia pidetään vaatimattomana ja rikkinäisenä. Yhdeksän henkilöä vastanneista aikaisempien lisäksi näkivät brandissa vielä kehitettävää. (ks. Liite 3.)

Vastanneista 26 henkilöä osasi kertoa Ilmasotakoulun brandista. Osa selkeämmin kuin toiset. Brandista kerrottiin esimerkiksi seuraavanlaisilla sanoilla: Ilmapuolustuksen henkilöstön puolustushaara, ilmapuolustuksen kehittämis- ja osaamiskeskus, puolustushaarakoulu, kehittyvä korkeakoulu, asiantuntija-organisaatio ja ilmavoimien yliopisto. Kahdeksan vastauksen mukaan Ilmasotakoulun brandi edusti kehittyvää, nykyaikaista, nuorekasta ja innovatiivista organisaatiota. (ks. Liite 3.)

#### **Minkälainen on mielestäsi hyvä brandi?**

Tähän kysymykseen vastanneet luonnehtivat hyvää brandia seuraavasti. Hyvän brandin tulisi kyselyiden osalta olla: konkreettisesti ymmärrettävä jokaisen yksilön toiminnan tasolla, tulee kuvastaa ydintoimintoja, houkutteleva työntekijöiden ja työnhakijoiden silmissä, yksiselitteinen, kannustava, jokainen työntekijä pystyy sisäistämään ja kytkemään osaksi toimintaa, ohjaa jatkuvasti organisaation ajattelutapaa ja toimintaa, hyvä maine, kestävä, kehittyvä, muuntautumiskykyinen, siviilimaailmaan ymmärrettävä, hyvän brandin takana seisoo koko henkilöstö. Vastaukset tukivat toisiaan ja monet ovat synonyymeja toisilensa. Kyselyn mukaan Ilmasotakoulun tulisi luoda määrätietoisesti ymmärrettävä ja toimintaa tukeva brandi, jotta jokainen työntekijä pystyisi kiteyttämään tulevaisuudessa brandin omin sanoin lyhyesti ja ytimekkäästi. ( ks. Liite 3.)

### **Millaisena haluaisit näkevän Ilmasotakoulun brandin tulevaisuudessa?**

Kun henkilöstöä pyydettiin kertomaan muutamalla lauseella, millaisena he haluaisivat nähdä Ilmasotakoulun brandin tulevaisuudessa, kävi vastauksista mm. seuraavia asioita ilmi: Brandista halutaan tulevaisuudessa selkeämpi ja yksinkertaisempi, mihin jokaisen on helppo sitoutua ja se toimii toimintaa ohjaavana tekijänä. Näihin asioihin vastauksissaan viittasi suoraan 10 henkilöä.

14 henkilöä vastanneista halusi, että Ilmasotakoulusta rakentuu brandin avulla tulevaisuudessa haluttu työ- ja opiskelupaikka, missä otetaan ihmiset huomioon nykyistä paremmin ja missä vallitsee hyvä yhteishenki.

Brandin haluttiin edustavan tulevaisuudessa nykyaikaista ja jatkuvasti kehittyvää organisaatiota. Tämä kävi ilmi 12 vastauksesta ja lisäksi 11 henkilöä viittasi vastauksissaan, että brandin tulisi edustaa tulevaisuudessa ammattitaitoista ja osaavaa organisaatiota.

Yhdeksästä vastauksesta selvisi, että brandille halutaan entistä enemmän tunnettuutta, mikä edesauttaisi brandin kehittymistä vahvaksi toimintaa tukeväksi tekijäksi. (ks. Liite 3.)

### **Vapaa sana Ilmasotakoulun strategian kehittämiseksi**

Kyselyssä henkilöstöllä oli myös vapaan sanan mahdollisuus, mistä nousi muutamia kehitettäviä asioita esille. Useasta vastauksesta kävi ilmi, että Ilmasotakoulun yhteishenki rakoilee ja siihen toivotaan korjauksia, jotta yhteistä brandia pystytään kehittämään.

Osassa vastauksista ilmeni myös, että johdon panokseen ja sitoutumiseen ei oltu tyytyväisiä ja se vaikuttaa myös yhteishenkeen. Muuten vapaan sanan vastaukset tukivat suurimmaksi osaksi aikaisempia vastauksia ja muutoksen tarvetta. (ks. Liite 3.)

## 5 POHDINTA

Tutkimustyö sai alkunsa kesäkuussa tapaamisessa Hämäläisen kanssa Ilmasotakoululla. Ilmasotakoululla oli tarve kehittää organisaatiosta tunnettu brandi, mikä edesauttais sen tavoitteita kehittyä haluttuna koulutus- ja työpaikkana.

Toteutetun kyselyn ja teorialtutkimuksen pohjalta esille nousi asioita, joista Ilmasotakoulun brandin kehittämiseksi on varmasti hyötyä. Tutkimus toi esille myös asioita, joita emme osanneet odottaa etukäteen. Näitä olivat esimerkiksi tyytymättömyys yhteishenkeen ja johtoportaan työhön sekä sen, että Ilmasotakoululla ei ole luotu arvoja. Nämä ovat kuitenkin asioita, mitkä ovat vaikuttavassa asemassa yhteisen brandin kehittämisessä ja siksi niiden esille tulo oli kehitystyön kannalta tärkeitä.

Tutkimustuloksia ja teoriaa peilattaessa toisiinsa on selvää, että organisaatiossa ja sen brandin kehittämisessä tulee tehdä muutoksia, mikäli Ilmasotakoulun brandin halutaan tulevaisuudessa olla tunnettu ja, että se kuvaa kokonaisuudessaan sitä, mitä Ilmasotakoulu on ja mitä se tekee.

Nykyään ei enää riitä, että organisaatiossa on ihmisiä jotka vain toteuttavat työnsä. Henkilöstön pitää tuntea organisaatio omakseen ja tietää mitä se tekee. Tämä antaa organisaatiolle tukevan ytimen, mikä edesauttaa menestymiseen. Tutkimuksen perusteella tämä ei vielä toteudu Ilmasotakoululla.

Vaikka Ilmasotakoulun brandin kehittämisellä on tarkoitus kohottaa organisaation ilmettä, on varmaa, että muutokselle löytyy myös vastustusta organisaation sisällä. Tällainen muutosvastarinta voi hidastaa tai jopa estää brandin kehittämisen, mikäli aloitettavaa kehitystyötä ei selvitetä henkilöstölle huolellisesti. Koska Ilmasotakoululla on totuttu toimimaan tietyllä tavalla on tärkeää, että jokaiselle henkilöstön jäsenellä on selvillä miksi muutoksia tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Tietoisina asiasta, henkilöstön on helpompi ottaa vastaan muutokset.

## 5.1 Brandi

Ennen opinnäytetyön aloittamista, oli brandiin tutustuttu eri projektien yhteydessä ja niiden myötä myös tutustuttu siihen liittyvään teoriaan. Tämä auttoi tutkimustyöhön valittavan teoriakirjallisuuden valinnassa. Tutkimustyön aikana brandiin perehdyttiin kuitenkin aikaisempaa syvemmin, mikä laajensi käsitystä brandin muodostumisesta ja sen kehittämistä. Brandi on erittäin laaja asia, varsinkin Ilmasotakoulun kokoisen organisaatiossa.

Brandin laajuus teki tutkimustyöstä haastavan. Vaikka tutkimustyöstä oli rajattu pois organisaation brandin ulkoinen viestintä ja näkyminen, loi laajuus kuitenkin odotettua enemmän haasteita.

Brandi on ollut Ilmasotakoululla aikaisemmin vain käsite, johon ei ole perehdytty sen tarkemmin. Tämän takia tutkimuksesta on brandin kehitystyölle varmasti paljon hyötyä, koska siinä on tuotu esille brandiin liittyviä asioita ja otettu huomioon organisaation lähtökohdat kehitystyötä ajatellen. Kehitystyötä tehdessä on kuitenkin muistettava, että brandi ei muodostu hetkessä. Se vaatii pitkäjänteistä ja intensiivistä työtä ja oikeaa asennetta sekä halua.

## 5.2 Ilmasotakoulun brandin kehittäminen

Tyytymättömyys yhteishenkeen ja johtoportaan työhön vaikeuttavat brandin kehittämistä olennaisesti, koska yhtenäisen brandin kehittäminen edellyttää koko organisaation sitoutumista asiaan ja yhteistyötä organisaation sisällä. Kyselyn perusteella ei voida kuitenkaan väittää, että yhteishenki ja johtoportaan työskentely olisivat huonoa, koska otanta ei ole koko organisaation henkilöstön kattava. Se on kuitenkin tarpeeksi suuri herättämään ajatuksia siitä, että näiden asioiden toimivuus tulee tarkistaa ja niihin pitää puuttua.

Brandin kehittämisestä ei ole mitään hyötyä Ilmasotakoululle, mikäli organisaation yhteishenki ei ole hyvällä tasolla ja jos henkilöstö ei ole tyytyväinen johtoportaan suorituksiin. Siksi nämä ovat ensisijaisia asioita, jotka pitää selvittää

ennen kuin itse brandia aletaan kehittämään. Brandi kuvastaa kuitenkin kaikkea sitä, mitä organisaation on ja olisi epäedullista kehittää brandia, mikä viestii tyytymättömästä henkilöstöstä.

Brandin kehittämisessä voi ottaa mallia muilta samankaltaisilta organisaatioilta. Kehitystyössä tulee kuitenkin muistaa se, että kyse on kokonaisuudesta. Pelkillä hienoilla ulkoasumuutoksilla ja iskulauseilla ei rakenneta brandia. Siksi tutkimustyössäkin on perehdytty brandin kehityksen alkulähteille. Organisaatio on sisälle.

### *Ilmasotakoulun brandijohtaminen*

Koska Ilmasotakoulu rakentuu useammasta pienemmästä osastosta, korostuu brandin merkitys koko organisaation johtamisessa. Ilmasotakoulun johdon tulee ymmärtää brandin merkitys organisaation johtamisen ja kehittämisen työkaluna. Toimiva brandi ohjaa organisaation kaikkea toimintaa ja on siksi myös avuksi sen johtamisessa.

Tapaamisiemme ja tutkimuksen pohjalta kävi ilmi, että Ilmasotakoulussa haastavana tekijänä on lyhyellä aikavälillä vaihtuvat työtehtävät. Nopeasti vaihtuvien tehtävänkuvien vuoksi toimiva brandi on Ilmasotakoululle äärimmäisen tärkeä. Toimiva brandi pitää toiminnan yhdenmukaisena ja selkeänä, mikä helpottaa henkilöstön toimintaa silloinkin, kun työtehtävät organisaation sisällä muuttuvat.

Ilmasotakoulu on edelleen byrograattinen organisaatio, missä johtaminen perustuu käskytykseen ylhäältä alaspäin. Tämä Suomen Puolustusvoimille perinteinen ja hyväksi todettu tapa johtaa voi aiheuttaa brandin kehittämisen kannalta haasteita, sillä se vaatii organisaation matalampia rakenteita. Siksi Ilmasotakoulun kohdalla tuleekin miettiä miten brandin kehittämisen vaatimat muutokset tehdään niin, että organisaation tapaa toimia ei muuteta radikaalisti. Brandin kehittäminen on koko organisaatiota koskeva asia ja siksi sen to-

teuttaminen toimi perinteiseen tapaan, missä ylin johto tekee päätökset ja jalkauttaa se sitten alas henkilöstölle.

Tutkimuksen ja teoretiedon pohjalta Ilmasotakoululle olisi tarpeellista nimittää henkilö, brandipäällikkö, joka on vastuussa brandin kehittämisestä. Tämän henkilö tulisi toimimaan myös osana Ilmasotakoulun strategian kehittämistä ja vastaisi kaikesta viestinnästä organisaatiosta ulospäin ja sen sisällä. Tämän henkilön vastuulla olisi rakentaa brandia yhdessä henkilöstön kanssa, jotta siitä tulisi organisaation näköinen. Henkilöstön mukaan ottaminen on brandia kehitettäessä äärimmäisen tärkeää ja sitä kaivataan tutkimuksen perusteella myös henkilöstön puolelta. Yhteistyö henkilöstön kanssa kasvattaisi myös luottamusta johtoportaan ja yhteinen tekeminen rakentaisi tiiviimpää yhteishenkeä.

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstöstä löytyy mielenkiintoa brandin kehittämiseksi. Näistä henkilöistä brandipäällikön olisi mahdollista muodostaa työryhmä, jolla brandin kehittämiseksi saataisiin lisävirtaa ja myös eri näkökulmia. Tässä yhtenä mahdollisuutena voisi olla esimerkiksi se, että jokaisesta yksiköstä otettaisiin yksi henkilö brandin kehitysryhmään, joka toisi omia ja yksikönsä näkökulman yhteiselle brandille.

Johdolla on suuri vastuu brandin kehittämisessä, koska se on uusi asia Ilmasotakoulun organisaatiossa. Uudet muutokset vaativat suunnitelmallisen jalkauttamisen, jotta koko organisaatio osaa asennoitua siihen oikein ja jokainen pystyy sitoutumaan kehitettävään brandiin. Lisäksi tutkimustuloksissa ilmenneet asiat tulee ottaa tarkasti huomioon kehitystyössä.

### *Ilmasotakoulun arvot*

Tutkimuksen perusteella Ilmasotakoululla ei ole selkeästi määritettyjä arvoja. Organisaation arvot ovat yksi tärkeimmistä brandin peruselementeistä ja siksi niihin tulee jatkossa panostaa. Ne ilmentävät brandin luotettavuutta niin orga-

nisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Arvojen määrittämisestä tulisi olla vastuussa brandin kehitystyöryhmä.

Arvot ovat nyky-yhteiskunnassa entistä tärkeämmät. Ihmiset hakeutuvat töihin, ostavat tuotteita ja tekevät yhteistyötä sellaisten organisaatioiden kanssa, joiden arvot kohtaavat heidän omien arvojensa kanssa. Ilmasotakoulun tuleekin miettiä tarkkaan minkälaiset arvot se määrittää. Brandin kehittämiseksi oli tarkoituksena tehdä Ilmasotakoulusta haluttu työnantaja ja kouluttaja. Tämän statuksen saavuttamisessa arvot ovat tärkeässä osassa.

Arvoja määritettäessä tulee huomioida, että ne vaikuttavat kaikkeen mikä liittyy organisaatioon. Siksi arvot tulee määrittää huolella ja ajan kanssa, jotta niistä tulee oikeat arvot Ilmasotakoululle. Arvojen tulee olla sellaiset, jotka voidaan täyttää jokapäiväisessä toiminnassa.

Arvoja määritettäessä tulee ottaa huomioon myös koko henkilöstön näkökulma. Tässä apuna toimivat tutkimuksessa esiin tulleet asiat, joiden pohjalta arvojen työstäminen on hyvä aloittaa. Tärkeää on kuitenkin se, että arvoista tulee Ilmasotakoulun omia, eikä ne ole toisilta kopioituja. Tosin on ymmärrettävää, että arvojen määrittämisessä on otettava huomioon Puolustusvoimien arvot. Ilmasotakoulu on kuitenkin Puolustusvoimien alainen haara.

#### *4D-Brandimallin hyödyntäminen*

4D-Brandimalli otettiin mukaan tutkimustyöhön, jotta olisi selkeä työkalu, minä avulla Ilmasotakoulun brandin kehitystyö voitaisiin aloittaa. Se on erinomainen työkalu Ilmasotakoulun brandipäällikölle ja –kehitystyöryhmälle. Sen avulla brandin kehittäminen on suunnitelmallista ja huolella tehtynä brandikirjekuori edesauttaa koko organisaation johtamista tulevaisuudessa.

Brandikirjekuori tuo myös kaivattua selkeyttä Ilmasotakoulun brandin ymmärtämiselle, mikä ilmeni tutkimustuloksissa. Valmiin brandikirjekuoren voi esi-

merkiksi tulostaa yksikköjen seinälle tai tehdä jokaiselle luottokortin kokoinen muistilappu, minkä avulla brandikirjekuori kulkee koko ajan mukana.

Huolella tehdyn brandikirjekuoren ansiosta Ilmasotakoulun henkilöstö osaa ottaa jatkossa brandin huomioon jokapäiväisessä toiminnassa ja kaikki tietävät myös mikä heidän organisaationsa missio, visio ja arvot ovat.

Nämä tekevät koko henkilöstön toiminnasta yhdenmukaista ja tiivistää sen myötä myös yhteishenkeä, kun kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Kun Ilmasotakoulun brandi on saatu tunnetuksi organisaation sisällä, toimii brandikirjekuori ohjurina myös jatkossa, kun brandista viestitään organisaation ulkopuolelle

Brandikirjekuoren muodostama brandikoodin tulee toistua kaikessa Ilmasotakoulun viestinnässä tavalla tai toisella, jotta se iskostuu ja säilyy henkilöstön mielessä. 4D-brandimallin avulla luodusta brandikirjekuoresta ei ole mitään hyötyä mikäli sitä säilytetään pöytälaatikossa.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Aineistoa on havainnoitu useita kertoja sen eri vaiheissa ja eri havainnoitsijoita on käytetty tutkimuksen aikana. Tutkimus ja aineistonkeruu on tehty kahden tekijän yhteistyönä ja aineistoa on lueteltu myös muilla henkilöillä prosessin eri vaiheissa eri näkökulmien löytämiseksi. Työn toteutuksen aikana tehtyjen havaintojen pohjalta aineistoa on pyritty konkretisoimaan, jotta se palvelisi paremmin loppukäyttäjää.

Henkilöstölle toteutetussa kyselyssä kaikille esitettiin samat kysymykset ja vastaukset kirjautuivat automaattisesti, mikä tekee tuloksista luotettavia. Tutkimustapa ja aineiston reliabiliteetti on riittävä. Haastattelun tuloksien ja kirjoitetun teorian tiedon perusteella tehtyä analyysiä voidaan pitää luotettavana. Kyselyn tuloksien luotettavuutta olisi voinut lisätä, henkilökohtaisilla haastatteluilta, jotka päätettiin jättää kuitenkin organisaation omaksi tehtäväksi.



Koska tutkimus käsittelee asioita, joita tutkimuksella haluttiin selvittää on validiteetti hyvä (Holopainen & Pulkkinen 2001, 13). Tutkimuksen haastatteluotanta on tarpeeksi kattava ja se on rajattu oikein antaakseen kuvan siitä, mitkä ovat Ilmasotakoulun lähtökohdat sen brandin kehittämiseksi. Johtopäätös on, että tämän tutkimuksen validiteetti riittää brandin kehitystyön pohjaksi.

Tutkimus luo pohjan Ilmasotakoulun brandin kehittämiseksi. Se vaatii kuitenkin jatkotyöstöä, jonka on lähdettävä Ilmasotakoulun sisältä. Internet tutkimus antaa kehitystyölle lähtökohdat, mutta henkilökohtaisilla haastatteluilla Brandien rakentamisen lähtökohtana on loppujen lopuksi organisaation sisällä tehtävä sarja päätöksiä, jotka tulee voida pelkistää ja yksinkertaistaa äärimmilleen ja joihin tulee vastata täydellisen rehellisesti ja realistisesti. Olennaista on ymmärtää ja hyväksyä se, että mitään valmista ”avaimet käteen” – mallia ei ole eikä tule. Ainoa oikea lähtökohta tälle toiminnalle on organisaation oma analyysi itsestään sekä tämän analyysin perusteella tehtävät päätökset tai ainakin kannanotot.

Koska opinnäytetyössä on tutkittu brandia yleisestä näkökulmasta, voi branditutkimusta hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Se luo mielikuvan brandista organisaatiolle, mikä ei vielä ole tutustunut tarkemmin brandiin ja sen käyttömahdollisuuksiin. Se antaa myös keinoja brandin rakentamiselle ja kehittämiseksi. Esimerkiksi aloittavalle yritykselle tästä tutkimuksesta olisi hyötyä. Lisäksi jo pidempään toimineille yrityksille tutkimus antaa yhden esimerkin siitä, miten henkilöstö voidaan ottaa mukaan brandin kehittämiseen. Opinnäytetyön käyttömahdollisuudet eivät siis rajaudu ainoastaan Tikkakosken Ilmasotakouluun.

## LÄHTEET

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Gad, T. 2001. 4D brandimalli. Helsinki: Kauppakaari.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilmasotakoulu. 2009. Toimintasuunnitelma. Tikkakoski.

Ilmasotakoulu organisaatio. 2009. <http://www.ilmavoimat.fi/index.php?id=118>

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.

Linberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brandin vuorovaikutus. Juva: WSOY.

Lindroos, S. & Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Porvoo: WSOY.

Malmelin, N & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Porvoo: WSOY.

Suokko, T. 2007. Remix: integroituun brändijohtamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

# LIITTEET

## Liite 1. Ilmasotakoulun branditutkimus – kyselylomake

### Ilmasotakoulun branditutkimus

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Ilmasotakoulun henkilöstön tietämystä oman organisaation brandista. Kyselyn tulokset toimivat merkittävänä osana Ilmasotakoulun brandin kehitystä, mikä on osa Ilmasotakoulun strategiaa.

#### Henkilöstöryhmä

- Siviili
- Upseeri
- Erikoisupseeri
- Opistoupseeri
- Aliupseeri
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

#### Yksikkö

- Esikunta
- Tukilentoalue
- Koulutuskeskus
- Koulutuspatalojoona
- Elso-keskus
- Soittokunta
- Huoltokeskus
- Vartiosto
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

Organisaation brandi kertoo siitä mitä organisaatio on, mitä se tekee ja missä se on erityisen hyvä. Brandi luo yleisen mielikuvan organisaation toiminnasta, missä sen visio, missio ja arvot ovat merkittävässä roolissa.

Toimivan brandin avulla organisaation johtaminen selkiytyy ja toiminta saa selkeät suuntaviivat. Brandi on organisaatiota ohjaava ajattelutapa.

#### Ilmasotakoulun brandista viestitään organisaation henkilöstölle

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

#### Osaan kertoa Ilmasotakoulun brandista

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

Kerro lyhyesti, millaisena näet Ilmasotakoulun brandin tällä hetkellä

---



---



---



---

Osaan esitellä Ilmasotakoulun vision (tavoitela) ja mission (tarkoitus)

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Osaan kertoa Ilmasotakoulun arvoista**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Osaan ottaa brandin huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassani**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Ilmasotakoulun brandi näkyy muun henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Ymmärrän brandin merkityksen Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**Minulle on tärkeää saada olla mukana Ilmasotakoulun brandin kehittämisessä**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Kerro muutamalla lauseella, millaisena haluaisit näkevän Ilmasotakoulun brandin tulevaisuudessa**

---



---



---



---

**Minkälainen on mielestäsi hyvä brandi?**

---



---



---



---

**Vapaa sana Ilmasotakoulun strategian kehittämiseksi**

---



---



---



---



	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	2	2,94%					
3.	Kohtalaisesti	29	42,65%					
4.	Huonosti	31	45,59%					
5.	Erittäin huonosti	5	7,35%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

#### Osaan kertoa Ilmasotakoulun arvoista

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	2	2,94%					
3.	Kohtalaisesti	43	63,24%					
4.	Huonosti	19	27,94%					
5.	Erittäin huonosti	3	4,41%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

#### Osaan ottaa brandin huomioon omassa jokapäiväisessä toiminnassani

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	1	1,47%					
2.	Hyvin	12	17,65%					
3.	Kohtalaisesti	35	51,47%					
4.	Huonosti	14	20,59%					
5.	Erittäin huonosti	6	8,82%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

#### Ilmasotakoulun brandi näkyy muun henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	0	0,00%					
2.	Hyvin	7	10,29%					
3.	Kohtalaisesti	27	39,71%					
4.	Huonosti	26	38,24%					
5.	Erittäin huonosti	8	11,76%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

#### Ymmärrän brandin merkityksen Ilmasotakoulun toimintaa ohjaavana tekijänä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Erittäin hyvin	4	5,88%					
2.	Hyvin	25	36,76%					
3.	Kohtalaisesti	20	29,41%					
4.	Huonosti	13	19,12%					
5.	Erittäin huonosti	6	8,82%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>					

#### Minulle on tärkeää saada olla mukana Ilmasotakoulun brandin kehittämisessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	16	23,53%					
2.	Jokseenkin samaa mieltä	19	27,94%					
3.	En osaa sanoa	21	30,88%					

4.	Jokseenkin eri mieltä	11	16,18%	
5.	Täysin eri mieltä	1	1,47%	
<b>Yhteensä</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>	

**Kerro muutamalla lauseella, millaisena haluaisit näkevän Ilmasotakoulun brandin tulevaisuudessa**

**Minkälainen on mielestäsi hyvä brandi?**

**Vapaa sana Ilmasotakoulun strategian kehittämiseksi**

### **Liite 3. Ilmasotakoulun branditutkimus – avointen kysymysten vastaukset**

**Kerro lyhyesti, millaisena näet Ilmasotakoulun brandin tällä hetkellä**

---

Brändi on uusi ajattelumalli Ilmasotakoulun muuttuvassa kuvassa. Brändi on ulkopuolisten yhteistyökumppanien silmissä ehkä vielä kirkastumaton koska oma väkemmekään ei sitä vielä tunnista "brändi" nimellä. Ilmasotakoulun toiminnan kautta nuo brändin arvot ehkä kyetään luettelemaan osakokonaisuuksina.

---

Tunne, että Ilmasotakoulun henkilöstö ei tiedä mitä se tarkoittaa. Jokaiselle on niin kiire omissa työtehtävissään, ettei pysty miettimään sitä tarkemmin.

---

Ilmapuolustuksen henkilöstön puolustushaarakoulu.

---

IlmaSK:n brandista on helppo kertoa ulkopuolisille, mutta todellisuudessa joukko-osaston brandi on sekoitus niin monesta tekijästä, että sen yksinkertainen selittäminen on jo hieman haastavaa.

---

Ilmapuolustuksen kehittämis- ja osaamiskeskus

---

En kovinkaan positiivisena, koska siitä ei ole mitään tietoa.

---

Ilmasotakoulu toimii Puolustushaarakouluna, ja kouluttaa ammattitaitoista henkilöstöä (henkilökunta + varusmiehet) sodan ja rauhanajan tehtäviin ilmapuolustuksessa, sekä koko puolustusvoimissa erikoisosaamisen osalta.

---

Nykyaikainen puolustushaarakoulu, joka antaa asevelvollisille ja palkatulle henkilöstölle koulutusta käyttäen uudenaikaisia opetusmenetelmiä ja -tapoja. ILMASK:ssa henkilöstön hyvinvointi ja arvostus ovat huonolla tolalla. Työyhteisössä voidaan huonosti, mutta se ei välttämättä vielä näy ulospäin. Tähän ongelmaan tulisi puuttua välittömästi.

---

Ilmasotakoulun brandi tarkoittaa kaiken sen tiedon ilmentymää, joka liittyy Ilmasotakouluun ja sen tuotteisiin ja palveluihin. Brandissa korostuu erityisesti Ilmasotakoulun merkitys puolustushaarakouluna (koulutustehtävät): varusmiehille, aliupseeristolle, kadeteille ja palkatulle henkilöstölle annettava korkealuokkainen opetus ilmapuolustuksen tehtävistä sekä koko ilmapuolustuskentän toiminnasta.

---

ILMASK:ita puuttuu tällä hetkellä virallinen brandy ja arvot tai ainakaan niitä ei ole jalkautettu onnistuneesti. Omassa joukkoyksikössäni laaditaan juuri tällä hetkellä henkilökohtaiset arvot. Laatiminen toteutetaan valitsemalla yhdessä luodusta adjektiiviluettelosta kolme ominaisuutta, mitä työntekijä haluaa itses-



sään kehittää ja lisäksi valitaan kolme adjektiivia, mitä työntekijä arvostaa muissa työyksikkönsä työntekijöissä. Tämän jälkeen tulokset printataan ja laitetaan oman työpisteen seinälle allekirjoituksen kera. Tehtävän tarkoituksen on luoda avoimempaa ja kehityshakuista ilmapiiriä joukkoyksikössämme.

---

Ilmasotakoulun brändi on olematonta. Kaikki puuhaa vain omiaan. Lentäjät ovat kingejä, eikä muita ole olemassakaan. Kaikki mikä liittyy lentämiseen on tärkeää, mutta muutoin unohdetaan ilmapuolustuksen kaikki muut komponentit. Ilmasotakoululla ei ole määritelty tukipilareita tai arvoja, jotka edesauttaisivat brandin muodostumista. Me henki (Olen Ilmasotakoululainen) on aivan lasten kengissä. Hävettää...

---

Se on kovin vaatimaton. Yleisesti Ilmasotakouluksi mielletään vieläkin Kauhavan nykyinen Lentosotakoulu.

---

En osaa sanoa

---

Kehittyvä korkeakoulu

---

Onko Ilmasotakoululla brändi??

---

Olen ollut virkavapaalla, joten ajankohtaiset asiat ovat suht huonosti tiedossa-ni.

---

Ilmasotakoulu on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ja tunnustettu korkeakoulutasoinen oppilaitos. Ilmasotakoulu panostaa koulutuksen ja opiskelun jatkuvaan kehittämiseen. Ilmasotakoulu tarjoaa uudenaikaisen ja monipuolisia vaihtoehtoja sisältävän opiskeluympäristön. Ilmasotakoulu erikoistuu nykyistä voimakkaammin ilmapuolustukseen liittyvään opetukseen.

---

Rikkonaisena. Suurimpana syynä tähän on Tukilentolaivueeseen kuulumiseni, jonka myötä työpaikkani on fyysisesti erillään muusta Ilmasotakoulun organisaatiosta. Täten tietotasoni Länsirannan toiminnasta on heikko. Branditietämykseni koostuu siis lähes täysin Tukilentolaivueen toiminnan päätavoitteista ja arvoista.

---

Brändi on mielestäni epäselvä. Tähän vaikuttaa palkatun henkilöstön koulutusjärjestelmän muutos sekä jatkuva esimiesten vaihtuminen. Edellisistä seuraa, että koulutusta ohjaavia asiakirjoja ja periaatteita ei tunneta riittävästi, josta johtuen tavoitteet, päämäärät ja keinot ovat epäselvät. Tämä näkyy mm. henkilöstön käytössä jossa nykyistä, uudistunutta koulutusta pyritään toteuttamaan vanhalla ja jäykällä järjestelmällä. Kurssien hallinnolliset asiat tulisi keskittää opintotoimistoon ja kurssienjohtajien, sotilaiden työpanosta tulisi kohdentaa opetustehtäviin. Koulun päätehtävää ei ole sisäistetty kaikilla tasoilla. Tämä tulee ilmi arkikeskustelussa jossa puhutaan "akateemisesta puuhastelusta", huolimatta siitä, että kyseessä on yksi keskeinen osa koko koulun tehtävistä. Tämä näkyy myös siinä, että yhteisissä info-tilaisuuksissa ja kokouksissa puhutaan hyvin vähän koulutuksesta.

---

Mikä se brandi onkaan? Eli ei ole tullut selväksi.

---

Mitä organisaatio on - Ilmavoimien puolustushaarakoulu Mitä organisaatio tekee - tärkein tehtävä ilmapuolustuksen palkatun henkilöstön perus-, jatko- ja täydennyskoulutus. Lisäksi paljon muuta: varusmieskoulutus ja joukkotuotanto, tukilentotoiminta, soittotoiminta, ELSO ym. Missä organisaatio on erityisen hyvä - ILMASK on kärkiosaaja monimuoto-opetuksen hyödyntämisessä palkatun henkilöstön koulutuksessa, oppimismenetelmät ovat moderneja ja näissä ILMASK toimii suunnannäyttäjänä, johtamisen ja sotilapedagogiikan oppisisällöt, opetusmenetelmät ja metodit ovat korkeatasoisia.

---

Kaaoksena... = lupauksia, lupauksia ja lupauksia. Liian paljon uusia asioita ja organisaation muutoksia, joissa ei kuitenkaan pystytä pysymään vuotta pidempään. Vaikea uskoa siihen, mitä ylin johto joskus kertoo. Tämä on tätä ylhäältä alas tiedottamista - itse ei voi vaikuttaa mitenkään.

---

Brandi, missä vision, mission ja arvojen TULISI olla merkittävässä roolissa, on sanahelinää koulun työjärjestyksen ja toimintatapamallin sivuilla. Sitä ei ole osattu riittävästi jalkauttaa tai myydä henkilöstölle.

---

Ilmasotakoulussa on viime vuosina tapahtunut paljon uudistuksia, joten tietoa on tästä annettu hyvin julkisuudessa. Mielestäni kuva Ilmasotakoulusta on voimakkaasti kehittyvä ja nuorekas.

---

Ammattitaitoinen koulutus ohjelma. Hyvä työpaikka. Hyvä yhteistyö muiden joukkojen/osastojen kanssa Johtamisen eellä kävijä.

---

Ilmasotakoulu tunnetaan hyvin ainakin Keski-Suomessa.

---

-

---

Ilmasotakoulun selkeä tehtävä on hyvin epäselvä tänäpäivänä. Ilmavoimien vahva brandi kansainvälisenä tekniikan kehityksen kärkiosaajana ei näy ilmasotakoulussa kovinkaan hyvin. Ilmasotakoulu ei mielestäni tee näkyvästi yhteistyötä yritysten tai oppilaistosten kanssa.

---

Ilmasotakoulu on moderni ilmapuolustuksen osaamisen kehto, joka tarjoaa osaamisen kehittämistä avoimessa oppimisympäristössä.

---

Asiantuntijaorganisaatio, jossa useiden henkilöiden laaja-alainen ammattitaito yhdistyy hyvin toimivaksi, johdetuksi kokonaisuudeksi.

---

hyvä kysymys

---

Brandi on hyvä. Osaltaan johtuu siitä että koko PV:n brandi on mielestäni hyvä niin työnantajana kuin toiminnoissaankin eli miten esim sotilaat ovat ulkomailla toimineet. Ilmasotakoulu on haluttu työpaikka niin tekniikan ihmisten kuin sotilaittenkin silmissä. Kehittämisen varaa kuitenkin on. Mielestäni yhteistyö siviilioppilaitosten kanssa voisi olla parempikin. Ilmasotakoulun, Jyväskylän Yli-

opiston ja Jyväskylän Ammattikorkeakoulun tulisi tehdä opiskelijavaihtoa, opettajavaihtoa, tutkimustietovaihtoa tai ainaskin suunnitella / tutkia olisiko siinä yhteisiä etuja.

---

???

---

En tunne koko käsitettä brandi niin hyvin, että voisin vastata

---

Enpä osaa kertoa mitään.

---

en tunne mitenkään

---

IlmaSK:n brandi on lyhyesti puolustushenkeä uhkuva, tiedon tyysija, sodan-käynnin opetusta parhaimmillaan.

---

Ilmapuolustuksen osaamiskeskus

---

Hyvänä

---

Ilmasotakoulu on ilmavoimien puolustushaarakoulu. Pitäisi suuntautua enemmän ilmapuolustuksen suuntaan.

---

En osaa!

---

Ihan hyvä.

---

Kohtuullisen hyvänä. Eri yksiköt ja henkilöstöryhmät tuntevat varmasti oman osastonsa toiminnan hyvin / kiitettävästi ja osaavat kertoa sen myöskin eteenpäin, mutta "ongelma" lienee, että toimintaa ei tunneta laajemmin IlmaSK:n koko organisaatiosta. Yksiköt eivät tiedosta toisiaan.

---

Sekavana

---

Ilmapuolustus koulutuksen keskus.

---

En ole ehtinyt paneutua asiaan.

---

ILMASK:n brandi kertoo hyvin organisaation toiminnan luonteen, tavoitteet ja sen miten tavoite saavutetaan. Tekemisen suunta ja tehokkuus tuodaan selvästi esille. Organisaation johtaminen on toimivaa. Ajattelutapana brandi tulee tuoda voimakkaammin esille.

---

Vaikea sanoa, kun ei ole tietoa mikä brandi on. Kyselyssä olisi voinut olla vaikka esimerkki jonkun muun brandista. Ko. esimerkin pohjalta olisi voinut johtaa ajatuksen oman organisaation brandista.

---

varmaanki tärkeä sotilasopetuslaitos, eikös se ole siellä Kauhavalla...

---

Nykyaikainen ilmapuolustuksen erikoisosaaja kouluttava oppilaitos, jolla on luotuna myös erinomaiset yhteistyökanavat siviilioppilaitosten kanssa.

---

Epäselvänä johtuen henkilöstön puuttumisesta avaintehtävissä / muuten tärkeissä tehtävissä.

---

Erittäin laajana, erillaisia toimialoja on monia ja erityisosaamista on paljon.

---

en mitenkään, en tiedä mikä on ilmasotakoulun virallinen brandi

---

Koulun brändi ja sen sisältö on heikosti eri henkilöstöryhmien tiedossa, jonka seurauksena se ei myöskään näy ulospäin. Henkilökohtaisesti en tunne visioita, missiota enkä brändin sisältöä. Uskoisin, että Ilmasotakoulun brändiä kuvaa ilmavoimalaiseen tapaan työn laatu.

---

Nykyaikaisena, mutta kankeana koulutuslaitoksena

---

joopa joo, on mitä on .

---

Hieman sekava ja tavanomainen, melkein jäykkäkin..

---

Ilmasotakoulu on Ilmavoimien yliopisto, jonka sivuhaarana on Ilmavoimien peruslentokoulutus ja edelleen sivuvivahteena tukilentotoiminta.

---

Nuorekas ja kovasti kehittyvä koulu.

---

Mikä on Ilmasotakoulun brändi? En ole kuullut sellaisesta aiemmin. Jos meillä on brändi, niin siitä on tiedotettu aika huonosti henkilöstölle. Toki on olemassa tietyt tavoitteet jotka ohjaavat toimintaa, mutta mielestäni niiden osalta ei voida puhua brändistä.

---

En osaa sanoa, en ole saanut siitä riittävästi tietoa...onko brandi siis huono?

---

Sekavana ja selkiytymättömänä. Meidän henkilökunnassa on ihmisiä, joilla on selkeä kuva asiasta, mutta heidän näkemyksensä jää huomiotta, kun johtoportaan on paljon ihmisiä, jotka eivät ymmärrä koulun perustehtävää ja muiden tehtävien vaikutusta perustehtävän hoitamiseen.

---

Neutraali. Tavallinen, harmaa, mutta positiivisesti erottuva verratessa maavoimiin.

---

Innovatiivinen koulutuksen toteuttaja, nykyaikaista tekniikkaa hyödyntävä koulutuskeskus.

---

Liikaa akateemisuutta korostava, muut toiminnot jäävät täysin korkeakouluosaston varjoon ja huomiotta.

---

- En muista törmänneeni aiemmin termiin IlmaSK:n kohdalla. - Kuitenkin näkisin sen liittyvän jollain asteella ammatillisten ja akateemisten oppien tuottamiseen.

---

Ilmasotakoulun panostaa erittäin vahvasti koulutukseen ja lennonopetukseen. Äkkiseltään ei heti tunnu että täällä palvelee myös varusmiehiä.

---

Koulutusrakenteen voimakkaan uudistumisen myötä Ilmasotakoulun kuva/brandi ulospäin siviilimaailmaan sekä PV:n sisällä vaikuttaa olevan "hämärän peitossa"

---

### **Kerro muutamalla lauseella, millaisena haluaisit näkevän Ilmasotakoulun brandin tulevaisuudessa**

---

Haluaisin, että Ilmasotakoulun brandi on jokapäivästä, automaattista, toimintaa yksittäisen ihmisen päivittäisessä työskentelyssä hänen taloon tulonsa pehdyttämisen kautta. Brandi tulisi kyetä kiteyttämään lyhyeseen tunnuslauseseen, jonka kautta kaikki kykenevät kertomaan laajemmin brandin sisällöstä

---

Meidät tunnettaisiin ammattimaisesta palvelusta ja hyvästä julkisuuskuvasta. Olisimme positiivisesti tunnettuja nimen tai logon avulla, se antaisi ulkopuoliselle kuvan korkeasta oppimisolaadusta ja luotettavuudesta.

---

Kilpailukykyinen, verkottunut ja yhteistyökykyinen ilmapuolustuksen puolustushaarakoulu, jossa hyödynnetään nykyaikaisen tutkimuksen ymmärrystä monipuolisista pedagogisista menetelmistä.

---

Selkeämpänä. Toiminnan suunta ja sisältö tulisi selvitä paremmin brandista.

---

Kirkkaampana..

---

Haluaisin nähdä ilmasotakoulun paikkana jossa on kannustetaan työntekoon ja otetaan ihminen huomioon.

---

Arvostettu ja ammattitaitoinen puolustushaarakoulu.

---

Asiakkaisiin ja perustehtäväänsä positiivisesti suhtautuva, henkilöstöstään huolehtiva puolustushaarakoulu jolla on terveet ja tiedostetut arvot.

---

Odottaisin, että brandia saadaan yhä enemmän vietyä myös puolustusvoimien ulkopuolisen yhteiskunnan tietoisuuteen. Sillä on samalla myös rekrytointia parantava vaikutus.

---

Sellaisena, että se löytyisi jokaisen työntekijän toimiston seinältä, se tunnettaisiin, siihen sitouduttaisiin sekä yhteistyökumppanit ja koulutuksessa oleva henkilökunta sekä kadetit ja varusmiehet voisivat luottaa, että luvattu brandy toteutuu isolla prosentilla tekemisissämme.

---

Ilmasotakoulu tarvitsee ARVOT, jotka ovat tasapuolisia olisitte lentäjä tai ei. Mutta pelkät arvot eivät riitä, vaan tarvitaan ILMASK:n johdon mukaan tuleminen talkoisiin. Haluaisin tukipilarit, jonka varaan rakennettaisiin puolustushaarakoulun imago, maine ja kunnia --> ME henki

---

Siinä on tultava esille kaikki eri osa-alueet, jotka kätkeytyvät Ilmasotakoulu - nimen taakse. Vaikka olemmekin Ilmasotakoulu, niin tuntuu siltä, että lentäminen jää täällä aika paljolti sivurooliin.

---

Selkeänä

---

en osaa sanoa

---

Brändi on niin kiinnostava, että haluaa selvittää lisää asioita. Brändi on yksinkertainen.

---

Nousujohteinen ja nuorekas työympäristö, johon olisi mukava hakeutua töihin.

---

Ilmasotakoulu olisi haluttu työ- ja opiskelupaikka, jonka saavuttamat tulokset ovat konkreettisesti mitattavia ja laadullisesti korkealuokkaisia.

---

Sotilaallisen tehokkaana, nykyaikaisena, liikunnallisena ja aikaansa seuraavana joukko-osastona. Byrokratia uusien toimintatapojen ja mallien käyttöön otossa ei saisi olla hidasteena. Rohkeutta tehdä muutoksia paremman tuloksen saamiseksi. Ilmasotakoulun uusi johtaja on päätöksiä tekevä mies ja varmasti edesauttamassa Ilmasotakoulun "kankeuden" vähenemistä muutosten rintamalla.

---

Koulu, jossa käydään todellista ja avointa keskustelua koulutuksesta. Koulu, jossa prosessit ovat mietittyjä ja henkilöstö oikein kohdennettua. Koulu, jossa tunnustetaan ja tunnustetaan todellista osaamista. Koulu, jossa jaetaan yhteiset ihmis- ja oppimiskäsitykset

---

1. Ensisijaisesti paikkana, johon varusmiehet haluavat tulla suorittamaan varusmiespalvelustaan. Laadukkaana, jonne pääsystä kilpaillaan. Vm-palveluksen suorittaneet levittäisivät "ilosanomaa" laadukkaasta koulutuksesta jne. 2. Urapolku/eteneminen/jatkokoulutus löytyisivät luontevasti myös ILMASK:sta. 3. Laadukkaan, ammattitaitoisen "ihmistuotoksen synnyttämispaikka" PV:n palvelukseen / Suomen turvaamiseen jne. jne..

---

Puolustushaarakoulu-statuksen nostaminen, Ilmapuolustuksen moderni oppimis- ja osaamiskeskus, kehityshakuinen edelläkävijä verkkopohjaisten oppimisympäristöjen ja uusien opetusmenetelmien käyttämisessä ja kehittämisessä.

---

Täällä tapahtuu liian paljon erilaisia asioita, joista pystyisi tekemään yhtenäisen brändin. Riittää, kun ollaan puolustusvoimien laitos. Ei brändäys ole tämän laitoksen pääasiallinen tehtävä. Ilmasotakoulun kaikki erikoiset koulutukset tähtäävät ilmatorjuntaan - sen luulisi olevan kaikille selvää. Ei sentään Top Guneja, mutta kaikki tähtää lentämiseen. Suuri virhe on esittää mainoksissa jne. Hornetteja, joita meillä käy vain vierailuilla muista joukko-osastoista.

---

Tietysti sellaisena kuin nuo yllä esitetyt määritelmät kuvaavat. Jotta se toimii ja koko toiminnalla on selkeät suuntaviivat, on pystyttävä osoittamaan, missä koulu on ja missä se haluaa oikeasti olla hyvä.

---

Uudistuvana ja kehittyvänä joukko-osastona, luotettavana ja ammattitaitoisena kumppanina.

---

Ammattitaitoinen koulutus ohjelma. Hyvä työpaikka. Hyvä yhteistyö muiden joukkojen/osastojen kanssa Johtamisen eellä kävijä.

---

Enemmän näkyvyyttä!

---

-

---

Haluan työskennellä kehittyvässä ja tuoreessa työympäristössä. Toivon Ilmasotakoulun brandin kehittyvän laadukkaaksi ja osaavaksi organisaatioksi, jonka brandi on tunnettu joka puolella maailmaa.

---

Ilmasotakoulu tarjoaa laadukkaan korkeakouluopiskelun lisäksi ammatillisesti haastavaa korkeatasoista opiskelua ilmapuolustuksen ammattiosaamisen tueksi.

---

Ei mielestäni valtavaa muutettavaa, onhan kyseessä kuitenkin maanpuolustus. Enemmän näkyvyyttä, mainontaa, rekrytointia.

---

haluttu työpaikka

---

Kun kuulee sanan Ilmasotakoulu tai näkee sen logon tulee näkijälle / kuulijalle tulla positiivinen mielikuva organisaatiosta ja mielellään koko PV:stä.

---

Sellaisena, että SK on myös tulevaisuudessa työnantajana.

---

?

---

Ei mielipidettä

---

kannustavana ja kehittyvänä työpaikkana

---

IlmaSK:n pitäisi näyttää ulospäin uskottavalta, luotettavalta ja jokapäiväiseen tiedostamiseen uhkien pois sulkijalta.

---

Ilmapuolustuksen osaamiskeskus. Ammattitaitoinen organisaatio. Haluttu työpaikka.

---

Jatkuvasti kehittyvänä ilmavoimien upseerikoulutuksen kehtona

---

Enemmän ilmapuolustus painotteinen.

---

-

---

Positiivisena

---

Laajempi julkisuus ja enemmän voimavaroja rekrytointiin.

---

Selkeänä

---

Nykyaikainen koulutuskeskus kaikille ilmapuolustuksen osaajille. Akateemiset ja ammatilliset, varusmiesten ja henkilökunnan koulutus tasapainossa.

---

Sellainen, mihin jokainen työntekijä asemasta riippumatta voi sitoutua.

---

-

---

Vaikea sanoa, kun ei ole tietoa mikä brandi on. Kyselyssä olisi voinut olla vaikka esimerkki jonkun muun brandista. Ko. esimerkin pohjalta olisi voinut johtaa ajatuksen oman organisaation brandista.

---

Brändi tehdään Ilmasotakoulusta eikä ilmasotakoulua brändistä

---

Kansainvälisesti tunnustettuna ja tunnustettuna ilmapuolustuksen osaamiskeskusena. Jatkuvasti ilmapuolustusteknologian ja opetuksen uusia kehitysnäkymiä seuraava organisaatio.

---

Selkeänä, hyvänä esimerkkinä henkilöstöjohtamisessa

---

Kasvava ja se mitä tehdään, tehdään laadukkaasti.

---

No jos ensin kerrottaisiin mikä se sotakoulun virallinen brandi on.

---

Brändiä tulisi kehittää siten, että se vastaisi nykyajan haasteisiin. Tulisi erottautua vanhanaikaisista ennako-odotuksista, joita liittyy Puolustusvoimiin, varusmiespalvelukseen sekä palkatun henkilöstön tehtäviin. Voisihan siihen lisätä vähän sitä "mediaseksikkyyttäkin".

---

Aikaa seuraavana ja joustavana koulutusinstituutina

---

Lisää näkyvyyttä myös siviilihenkilöstön osalta, meidän aina unohdetaan. Ymmärrän että olemme sotilasorganisaatiossa , mutta siviilit tekevät paljon brandin eteen.....

---



Asiantunteva, ammattitaitoinen, monipuolinen, osaava joukko. Osa hyödyntää ja ennenkaikkea tukea toistensa erikoisosaamista. Rento, mutta luotettava.

---

Yliopistomaisuuden korostaminen lienee nykypäivää, mutta lentotoimintaa peruslentokoulutuksen ohella ei tulisi unohtaa, kyseessä on kuitenkin valtakunnallisesti erittäin merkittävä asia.

---

Ilmavoimien hyviä puolia korostavana ja nuorekkaana.

---

Laadukastakoulutusta antavana joukko-osastona.

---

Henkilöstön toimintaa ohjaava ja joukko-osaston arvostusta nostava tekijä, johon kaikki työntekijät ovat sitoutuneet.

---

Näkevän? kenen? Itse vai muiden vai sen mitä sen tulisi olla? Mielestäni ilmasotakoulun tärkein tehtävä on kouluttaminen, joka koskee niin varusmiehiä kuin henkilökuntaa (mukaan lukien kadetit). Kaiken toiminnan tulisi keskittyä tähän ja tämän tehtävän tukemiseen. Tämän tulisi näkyä niin henkilökunnan valinnassa, palkkauksessa, palkitsemisessa kuin henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Konkreettisia asioita olisivat erilaisten pedagogisten opintojen aktiivinen tukeminen, johtamisen ja työhyvinvointiin liittyvien koulutusten tukeminen, ihmisten hyvinvointiin ja töiden priorisointiin paneutuminen... liian helposti sanotaan, että pitää tehdä tietyllä tavalla (elämää ja työskentelyä vaikeuttavalla tavalla), koska hallinto niin määrää. Kuitenkin meidän tehtävä on uudistaa ja uudistua koulutuksen laatua silmällä pitäen. Hallinnolliset asiat ovat vain tekosyy huonolle johtamiselle.

---

todella vaikea sanoa. En ole ollut töissä pitkään.

---

Nykyaikaisia koulutusmetodeja hyödyntävä , edistyksellistä ja ajantasaisen tekniikkaa käyttävä oppimisen keskus.

---

Tuotemerkillä pitäisi olla jotain tunnettavuutta jolloin ihmiselle jäisi jokin mielikuva mitä se edustaa.

---

- Aikaansaava - Dynaaminen - Osaava

---

En osaa sanoa.

---

ILMASK on ilmapuolustuksen opintojen keskeisin elementti.

---

**Minkälainen on mielestäsi hyvä brandi?**

---

Konkreettisesti ymmärrettävä jokaisen yksilön toiminnan kannalta kokonaisuuden saavuttamiseksi. Brandin tulee kuvastaa joukon ydintoimintaja unohtamatta toiminnan koko laajuutta

---

Innovatiivisuus, korkea palvelutaso (esim. varusmiehet ja opiskelijat tuntisivat meidät korkeatasoisesta koulutuksesta)

---

Brandi olisi yksinkertaisen houkutteleva ja ymmärrettävä. Henkilöstö on sitoutunut, ja sen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa kaikilla tasoilla. Henkilöstön tulee myös tuntea brandinsa, siitä keskustellaan ja sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä.

---

Brandin tulee olla luottamusta herättävä ja rehellinen. Meidän tulee tarjota turvallinen ja selkeä kuva kaikesta siitä, mitä teemme. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää, sen olemme veronmaksajillekin velkaa.

---

Kokonaisvaltainen

---

Ihmiset huomioon ottava.

---

Sellainen, että kun kuulee paikan nimen, kuulijalle tulee heti mieleen pääasiat, joista paikka tunnetaan.

---

Koostuu seuraavista asioista: - selkeät tavoitteet ja vastuut - riittävä työohjaus - positiivinen suhtautuminen asiakkaisiin ja työntekijöihin - esimiehet ovat sitoutuneita tavoitteisiin sekä pitävät työntekijöitensä puolta

---

Vain hyvällä ja kattavalla tiedottamisella organisaation sisälle ja sen ulkopuolelle voi luoda brandia. Jos tätä ei tehdä tehokkaasti ja suunnitelmallisesti, niin brandia ei missiosta ja visiosta synny vaikka ne olisi kuinka hyvin organisaation sisäisesti luotu.

---

Yksiselitteinen ja sellainen, että siihen voi sitoutua ylpeydellä - eli tietää, että brandy on toimiva ja myös työkaveritkin asenneituvat siihen oikealla asenteella.

---

Sellainen, jonka kaikki voivat hyvällä tunnolla allekirjoittaa, tunnustaa ja kannustaa muitakin huomaamaan sen merkityksen jokapäiväiseen toimintaan. Siitä tulee olla (ja voida olla) ylpeä.

---

Sellainen, jonka tunnistaa yhdestä sanasta tai muutamasta kirjaimesta.

---

Selkeä, tavoittelemisen arvoinen, kannustava

---

en osaa sanoa

---

Yksinkertainen ja kiinnostava.

---

Mielenkiintoa ja ajatuksia herättävä.

---

Logon tai nimen näkeminen yhdistetään yrityksen, jonka tuottamat palvelut ovat kysytyjä ja korkealuokkaisia.

---

joustava, ajan hermoilla oleva. Aidosti hyvä työpaikka jossa ihmiset tosissaan viihtyvät ja puheltavat yhteen hiileen. Työntekijän kehittymises- ja kouluttautumishaluja on ehdottomasti kuunneltava, jolloin motivaatia ja usko siihen, että hänen kykyihinsä ja taitoihinsa luotetaan.

---

Brändi, jonka jokainen ilmasotakoululainen pystyy sisäistämään ja kytkemään osaksi omaa toimintaansa

---

Selkeä. Konkreettinen. Hyvän maineen veroinen. (Mitattava)

---

Oma henkilöstö ja ulkopuoliset sidosryhmät tunnistavat sen. Brändiin liittyviä asiakokonaisuuksia tuodaan ylemmän johdon toimesta säännöllisesti esille. Avataan hieman syvemmin mitä Ilmasotakoulun brändi on, mitä se tarkoittaa ja mitä konkreettisia toimia yksilö voi brändin osalta tehdä. Oma henkilöstö toimii ja ponnistelee brändin mukaisen tavoitteen saavuttamiseksi.

---

Sellainen, joka on sanojensa mittainen. Ei tälläinen, joka on jotain, jota se halusi olla.

---

Sellainen, joka jatkuvasti ohjaa organisaation ajattelutapaa ja toimintaa. Punainen lanka, joka on kaiken ja kaikkien puuhastelun perusta.

---

kts. edellinen vastaus

---

Ammattitaidolla, Turvallisesti, Tavoitteeseen

---

Hyvä maineinen.

---

-

---

Tunnettavuus ensiluokkaisesta laadukkaasta tuotteesta on hyvän brandin tunnusmerkki. Kestävyys, kehittyvyys, muuntautumiskyky ja laatu on hyvän brandin syntymisen edellytyksiä.

---

Selkeä ja tavoitteellinen.

---

Yksinkertainen ja selkeä eli toisinsanoen toimiva! En muuta kummempaa osaa sanoa.

---

....

---

Perustuu totuuteen eikä olettamuksiin.

---

Em. kriteerit täyttävä.

---

?

---

Ei mielipidettä

---

selkeä ja yksinkertainen

---

Luotettava, uskollinen, todentuntuinen, hyvän mielen tuoja. Vähän niinkuin vaimoni.

---

Brandi tunnistetaan ja tunnustetaan yleisesti.

---

hyvä brandi muodostaa yrityksestä automaattisesti hyvän kuvan.

---

Ilmapuolustus kokonaisuuden huomioiva, niin koulutuksessa kuin järjestelmien kehittämisessä.

---

Pitää syntyä itsestään, ei voi rakentaa hetkessä!

---

en osaa sanoa

---

Avoin.Haastava. Yksilöitä ja yksiköitä arvostava. Tuetaan tuloksellisuutta. Kykenee tavoitteelliseen ja pitkäjänteiseen työskentelyyn.

---

Tunnettu, haluttu, selkeä, nimen pitää olla helposti lausuttavissa vieraalla kielellä

---

Tarpeeksi yksiselitteinen ja selkeä.

---

Käytännönläheinen, helposti ymmärrettävä, realistinen, toteuttamiskelpoinen

---

-

---

Ks. ed.

---

ks edelle

---

Koska kyseessä on puolustuvoimallinen oppilaitos, jossa osaksi annetaan myös korkeakouluopetusta, tulisi bandi olla vähintäänkin samalla tasolla kuin Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tämä siis myös "siviilimaailmasta" tarkasteltuna.

---

Sellainen josta on helppo kertoa kenelle tahansa kenen toimesta tahansa (työntekijänä)

---

Ei liian monimutkainen...tehokas.

---

mielleyhtymä, joka on lupaus yhteisöltä/yritykseltä asiakkaalle esim Apple, toyota

---

Sellainen joka lisää instituution uskottavuutta ja tuo sitä esiin positiivisessa valossa. Luo positiivisen kuvan monitaolisessa järjestelmässä (tehtävät, palkat, työilmapiiri, ammattitaito). Voi lisätä jopa työnhakijoiden määrää (vert. Finnair ja Nokia).

---

Kaikenikäisten ymmärtävä ja kunnioittava

---

Näkyvä , kaikkien ymmärtämä , ei huku liikaa edustustoimintaan vaan voidaan käyttää jokapäiväisessä toiminnassa.

---

Hyvän brandin takana seisoo koko henkilöstö ja on valmis ylpeästi sen tunnustamaan.

---

Hyvä brändi vetää mielenkiinnon puoleensa sekä saa "asiakkaan" kiinnostumaan ja hakemaan lisää tietoa.

---

Mieleenpainuva. (mielellään positiivisesti).

---

Merkki, nimi tai imago joka jää mieleen.

---

Se on lyhyt ja ytimekäs ja sen tietää jokainen.

---

Hyvä brandi ei ole valheellisia korulauseita, vaan perustuu totuuteen. Valheet paljastuvat ja näkyvät työntekijöiden vaihtuvuutena, sairaspöissaoloina, työtyytymättömyytenä. Tällä hetkellä ilmasotakoulu (ja ilmavoimat) markkinoi itseään paremmalla brandillä kuin mitä todellisuus on. Joko muutamme markkinointia vastaamaan todellisuutta tai kehitämme työyhteisöä ja toimintatapoja vastaamaan mainoslauseita - mutta valheesta jäädään kiinni! Vrt. tee työtä jolla on tarkoitus -> niin monesti meidän hyvä työ estetään oman hallinnon toimesta tai se vedetään pöntöstä alas. Kysymys kuuluu: miten tällainen motivoi ja miten tällaisen jälkeen voi kehua työpaikkaansa?

---

Sellainen joka herättää luottamusta, on innostava ja kohdeyleisö kokee brändin tarpeelliseksi.

---

Kuva, joka toiminnasta välittyy kumppaneille ja toiminnan seuraajille.

---

Tunnettu, näkyvä. Myös johdon pitäisi pystyä toteuttamaan brandia koko ajan eikä vain juhlapuheissa.

---

Vetoava

---

Että brandista kävisi tosiaan ilmi mitä täällä Ilmasotakoulussa on ja mihin sen toiminta perustuu.

---

Tunnettu, toiminnaltaan, tavoitteiltaan ja laadultaan arvostettu.

---

## Vapaa sana Ilmasotakoulun strategian kehittämiseksi

---

Ei kommentoitavaa

---

Oleellista on henkilöstön sitoutuminen valittuun brandiin, Jos se on ilmapuolustuksellinen oppiva organisaatio, sen tulisi näkyä kaikessa toiminnassa.

---

IlmaSK kouluttaa henkilökuntaa, kadetteja ja varusmiehiä. Lisäksi on soitto-kunta, elso-koulutusta, ansa ja Tukilentolaivue, VN-koulutuksesta puhumatta-kaan. Tehtävien kirjo on siis melkoinen, eli haastetta strategian luomiselle on ihan riittävästi. Mielestäni Ilmasotakoululla on jo liikaa tehtäviä hallinnoitavaksi.

---

Paljon pitää korjata esimerkiksi henkilöstöpolitiikkaa ennenkuin tekijät voivat oikeasti puhua innostuneesti brandeista. Työpaikka missä varmuus työtehtävän samana pysymisestä on noin viikon luokkaa, niin ei oikein jaksa työnantajan brandit kiinnostaa.

---

ILMASK:n me-henki ja houkuttavuus työpaikkana on huonontunut selvästi kuluneen vuoden aikana. Yhdessä tekemisen sijaan on tullut lokeroitumista, suhtautuminen työntekijöihin muuttunut valitettavasti negatiiviseen suuntaan. Luottamuspuolan ja "hampaat irvessä johtamisen" tilalle toivoisin esille selkeät tavoitteet, siihen resurssit ja työrauhan. Käytetään resursseja perustehtävään edustamisen ja erilaisten tapahtumien järjestämisen sijaan. Henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta, sillä voidaan perustehtävähoidata hyvin, nykyinenolla se ajetaan kuitenkin loppuun.

---

Ei kompetenssia vastata.

---

-

---

Kehittäkää hyvä brändi!

---

Strategia on usein vain hienoja korulauseita. Ottakaa mukaan myös konkreettista.

---

Strategian kehittäminen vaatii edelleen motivaation lisäämistä henkilökunnassa, sillä motivoitunut ja ammattitaitoinen koulun henkilöstö vastaa osaltaan koulun prosessien ja järjestelmien sekä toiminnan kehittämisestä ja näin korkealuokkaisten oppimistulosten varmistamisesta.

---

Rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta. Nykyaisuuden tavoittelemisessa tulisi ottaa MPKK:lta mallia.

---

Perustetaan kehittämistyöryhmä, jolle asetetaan selvät tavoitteet. Keskeisenä avoimen keskustelun käynnistäminen, jolla rakennetaan yhteinen brändi. Kiitos !

---

... ilmavoimat ei pärjää jämäkkyuden vertailussa maavoimille... voisiko tälle väärälle (?) mielikuvalle tehdä jotain?? Loppuisi ne lausahdukset, että "niin, kyllä se onnistuu ilmavoimissa, mutta ei maavoimissa... onko ilmavoimien maine & mielikuva muiden aselajien joukossa jotenkin epäsituaalisempi / kevyempi?

---

Ylemmän johdon täytyy olla asiaan sitoutunut. Strategia (visio, missio, arvot) tulee jalkauttaa organisaation joka tasolle. Strategian toimimista ja toteuttamista tulee säännöllisesti seurata ja tiedottaa.

---

Onnea matkaa - tämä on vanha byrokraattinen laitos, johon ei brändäys sovi, vaikka kuinka haluttaisiin. Itse olen joskus tehnyt samoja kyselyitä kuin te siellä päässä - eikä vaikutuksia tule kukaan näkemään. Johto ja esimiehet vaihtuvat puolen vuoden välein ja on mahdotonta toivoa ihmisiltä sitoutumista.

---

Laadukkaan brandin kehittämiseksi Ilmasotakoulun tulee kannustamaan henkilöstöään kehittämään ja opiskelemaan omaa alaansa lisää. Ylläpitää osaamistaan ja pitää mielenkiintoa yllä. Osaava henkilöstö nostaa koulun opetuksen laatua huomattavasti. Lisäksi verkottautuminen ja tiivis yhteistyö, sekä yritysten, että oppilaistosten kanssa, tuo näkyvyyttä Ilmasotakoululle ja luo täysin uusia perspektiivejä koulutuksen ja tuotteiden kehittämiseksi.

---

ILMASK on tällä hetkellä Keski-Suomen luotetuimpia työnantajia ellei luotetuin. Tätä etsikkoaikaa ja -aihetta ei saa hukata vaan käyttää sumeilematta hyväkseen jotta siellä huipulla myös pysytään.

---

Tuokaa ulospäin enemmän ja sisäänpäin vielä enemmän tietoa, taitoa ja osaamista. Koulutus, toiminta ja ruusujen keruu, siinä vaiheita joista voi lähteä lisää tuottamaan. Me olemme tuottava joukko-osasto ja meidän täytyy osata se mitä opetamme. Pyritään yhdessä eteenpäin. Me henki kohdilleen ja menoksi.

---

-

---

-----

---

Päätöksentekoon jämäkkyyttä joka tasolla.

---

Ilmasotakoulun strategiassa tulisi pyrkiä henkilökunnan osalta pidempiin tehtävämääräyksiin etenkin johdon tehtävissä. Myös ilmavoimien koulutustehtävissä työskentelevien aliarvostuksesta tuli pyrkiä eroon. Tehtävien korkeammat luokittelut toisivat enemmän halukkuutta opetustehtäviin.

---

Hyvä, että joku on keksinyt alkaa kehittää IlmaSK:n brändiä. Tilausta kehitykselle on...

---

Muistakaa näkyvyyttä.

---

Vanhat asiat kuntoon ennen kuin aletaan miettiä uusia.

---

Tuossapa tuota jo tuli. Rehellisyys, työntekijöiden kunnioittaminen alansa ammattilaisina ovat hyvän johtamisen perusta. Tehtävien priorisointi, kumpi on tärkeämpää: hoitaa kaiken maailman kunnanjohtajien vierailuja vai opetusta? Ulkoasu vai todellisen tehtävän hoitaminen? Me työntekijät emme ole huijareita emmekä yritä vedättää työnantajaa, vaan otamme kaikesta huolimatta työmme vakavasti. Kuitenkaan meihin ei luoteta. Johtoportaan (enkä tarkoita vain ylintä johtoa, vaan kaikkia esimiesasemassa olevia, ylin johto mukaan lukien) pitäisi katsoa peiliin ja miettiä, miksi on vaikea luottaa alaisiinsa. Johduuko se siitä, että he itse ovat enemmän kiinnostuneita veltoilusta, juhlimisesta tai edustamisesta vai olemmeko me todella antaneet aiheita epäluottamukseen?

---

Ajopuun lailla mennään läpi tuulen ja tuiskeen, otetaan vastaan kaikki hukkaan heitettävät turhat työt ja olennaiseen ei ehditä keskittyä. Henkilöstön työkuormitus ei ole jakaantunut tarpeeksi tasaisesti, eikä sitä ylhäällä ymmärretä, kun ainoastaan sysätään lisää hommia entisten päälle siten, ettei valmisteluajaa jää mihinkään hommiin riittävästi. Mikä onkaan sitten se brändi mikä heijastuu ulkopuolelle? En tiedä muutakuin se, että henkilökohtaisella tasolla jokainen on tehnyt uhrauksia brändin eteen, ettei brändit aja miinaan. Henkilökohtaisella tasolla jokainen tietää, ettei esimerkiksi yleinen tapahtuma voi kaata siihen, ettei ole tarpeeksi aikaa suunnitella ja varautua "pikatilanteisiin". Yleisö odottaa säntillistä ja hyvää meininkiä. Henkilökunnalle kasaantuu paljon paineita tämän vuoksi. Ehkäpä siinä syytä ihan nokko saada vain 25 vastausta. Ehkäpä tässä olisi miettimisen paikka?

---