

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Laura Kaarna

Heimon luonne, merkitys ja muodostuminen yrityksen ympärille

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Laura Kaarna

Heimon luonne, merkitys ja muodostuminen yrityksen ympärille, 51 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Markkinointi

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Emmi Maijanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä ovat ihmisten vapaasta tahdosta ja kiinnostuksenkohteista alkunsa saavat heimot ja kuinka ne toimivat. Pää tavoitteena oli määritellä, mitkä seikat tekevät heimosta toimivan kokonaisuuden ja kuinka niiden hyödyntäminen olisi yritysten etujen mukaista. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, mutta heimon luomisen ohjeistuksessa esimerkkiyrityksenä käytettiin Elokuvateatteri Bio Vuoksea.

Teoriaosassa käytettiin lähteinä kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Työssä yhdistettiin heimoista koottua kirjallisuutta ja tutkimuksia asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen teorioihin. Heimojen kokemuksellista puolta ja tunteiden merkitystä selitettiin sosiaalipsykologian piirissä tehdyillä tutkimuksilla.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa haastateltiin neljää henkilöä, jotka olivat Elokuvakerho Pennittömät ry:n. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna yhtenä ryhmähaastatteluna ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä.

Lopullinen tuotos oli ohjeistus Bio Vuoksen oman heimon luomiselle. Ohjeistuksessa täydennettiin teoriasta löydettyjä heimon piirteitä empiriasta kerätyllä aineistolla.

Asiasanat: heimo, heimolaiset, asiakasuskollisuus, asiakaskokemus

Abstract

Laura Kaarna

The characteristics, meaning and formation of a tribe around a company, 51 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2018

Instructors: Ms Emmi Maijanen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this thesis was to clarify what are the tribes that derive from people's free will and interest, and how they work. The main goal was to determine the factors that make tribe a functional entity and find out how to exploit it in the interests of companies. The thesis was not commissioned by any company, but the movie theater Bio Vuoksi was used as an example in the creation of a tribe.

Theoretical part of this thesis used sources of literature and network. The thesis combines studies of customer loyalty and customer experience with the experiential aspect of the tribes and the importance of emotions in tribes by explaining them through researches carried out in social psychology. The empirical part of the thesis consists of a group interview of four people, who are members of a film club called Elokuvakerho Pennittömät ry. The interviews were conducted as one group theme interview and the results were analyzed by content analysis.

The final outcome is a guide for forming a tribe for Bio Vuoksi. These instructions supplemented the features of a tribe found in theory and collected from the empirical material.

Keywords: tribe, members of a tribe, customer loyalty, customer experience

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön aihe.....	5
1.2	Teorian lähtökohdat.....	6
1.3	Elokuvateatteri Bio Vuoksi.....	7
1.4	Tavoite ja rajaukset.....	8
1.5	Metodologia.....	9
1.6	Tutkimusprosessi.....	9
2	Heimot.....	11
2.1	Heimojen määritelmiä.....	11
2.2	Heimojen luonne.....	15
2.3	Tunnemerkityksestä.....	16
2.4	Suhde yrityksiin ja brändeihin.....	16
2.5	Kuulumisen tarve.....	18
2.6	Heimojohtajuus.....	19
3	Heimolaiset.....	23
4	Asiakasuskollisuus ja asiakaskokemus.....	24
4.1	Asiakasuskollisuus.....	24
4.2	Asiakaskokemus.....	28
5	Heimon peruspiirteet.....	30
6	Tutkimustulokset.....	32
6.1	Tutkimusaineisto.....	32
6.2	Haastattelujen analysointi.....	33
6.2.1	Johtaja/johtajat.....	33
6.2.2	Suhde muihin heimolaisiin.....	34
6.2.3	Kokemuksellisuus.....	35
6.2.4	Kuulumisen tunne.....	36
6.2.5	Yhteinen kiinnostuksen kohde.....	36
6.2.6	Kommunikointikanava.....	37
7	Johtopäätökset.....	38
7.1	Ehdotukset Bio Vuoksen heimolle.....	39
7.1.1	Johda oikein.....	39
7.1.2	Vaali heimon suhteita.....	40
7.1.3	Kehitä kokemuksellisuutta.....	41
7.1.4	Tehosta kuulumisen tunnetta.....	42
7.1.5	Ruoki kiinnostuksen kohdetta.....	42
7.1.6	Kommunikoi oikein.....	43
7.2	Pohdinta.....	44
	Taulukot.....	47
	Kuvat.....	48
	Lähteet.....	49

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Vuoden 2017 syksyllä julkaistiin useita lehtiartikkeleita (1, 2, 3), joissa kerrottiin, että Elokuva Luotola Oy:n lopetettua toimintansa Lappeenrannassa keväällä 2017 alkoi Imatralle liikkua lappeenrantalaisia Bio Vuoksen elokuvateatteriin. Artikkelien mukaan paikalliset tukivat mieluummin perheyrittystä kuin Finnkinoa, joka Elokuva Luotola Oy:n lopetettua toimintansa, oli ainoa elokuvayrittäjä Lappeenrannassa. Artikkeleiden määrästä ja aiheen toistuvuudesta voi päätellä, että liikehdintä oli laajempaa ja tietoista. Koska Nuijamiehen ja Kinoaulan salien sulkeminen vaikutti lappeenrantalaisiin vahvasti, heräsi kysymys, onko Lappeenrannan elokuvien katselijoissa havaittavissa heimohenkisyttä. Sekä Luotoloiden entiset asiakkaat että muutkin pitemmältä saapuvat elokuvien ystävät voisivat innostua käymään Bio Vuoksella jatkuvasti, jos heimon eteen alettaisiin tehdä saman tien töitä.

Ryhmänohjaajani suositteli lukemaan Seth Godinin teoksen *Tribes: We Need You To Lead Us* (2008), kun kerroin kiinnostuksestani Bio Vuoksea kohtaan. Ensimmäinen mielikuvani heimoista oli hyvin abstrakti ja niiden konkreettista toimintaa oli vaikea ymmärtää saati edes sitä, mitkä kaikki tahot ovat heimoja, joten heimojen ajatusta lähdettiin selvittämään syvemmältä. Ikävä kyllä heimoista ei ole kirjoitettu sanan siinä merkityksessä kovin paljoa. Seth Godin (4.) on siis ollut keskeisenä innoittajana tämän opinnäytetyön teossa ja heimokäsitettä lähestyttäessä. Heimot ovat yksi mielenkiintoisimpia ilmiöitä, joita ihminen luo halussaan kuulua johonkin. Varsinkin heimoihin liittyvää tunteiden tärkeyttä ei pysty selittämään yksin markkinoinnin teemoilla ja käsitteillä, joten tässä tutkimuksessa hyödynnetty sosiaalipsykologinen lähestymistapa on tarpeen.

Sellaiset tahot kuin 1940-luvun kansallissosialistit ja nykypäivän jihadistijärjestö Isis ovat esimerkkejä heimojen kaikkein radikaaleimmista muodoista. Vain näihin heimoihin kuuluneet osaisivat täysin sanoa, mitä he saivat niistä irti, mutta näin päältä katsottuna heimojen peruspiirteet näyttävät täyttyvän. Kirjallisuudesta, dokumenteista ja uutisista saadun kokemuksen mukaan myös tällaiset ristiriitaiset heimot tarjoavat jäsenilleen kuulumisen tunteen, visioita tulevaisuudesta.

ta, mahdollisuuden toteuttaa itseään, kommunikoida muiden heimolaisten kanssa ja tilaisuuden muuttaa asioita. Tässä opinnäytetyössä ei voida näitä tahoja tutkia, mutta tässä on mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe hyvin toisenlaisista heimoista.

Opinnäytetyön tekemiselle säädettiin suhteellisen tiukka aikataulu. Aiheen vahvistuttua ei ollut varmaa, miten hyvää aineistoa aiheesta loppujen lopuksi löytyisi ja miten heimoista voisi empiirisen osan toteuttaa, mutta uusia näkökulmia löytyi hyvin työn edetessä. Vaikka ihmisillä ei ole heimoista paljoa tietämystä, aiheesta syntyi paljon mielenkiintoisia keskusteluja. Usein ihmisille tulee ensimmäiseksi mieleen perinteisempi mielikuva heimoista alkuperäiskansojen ryhminä. Heimo käsite on kuitenkin muuttunut ja laajentunut eikä se enää tarkoita vain samaa sukua olevia ihmisiä, jotka asuvat pienissä yhteisöissä ja ovat lähtökohtaisesti järkiperaisista syistä toisiinsa kytkeytyneitä.

Tribes-kirjassaan Godin (2008) sanoo kaikkien ihmisten halajavan heimoihin, mutta ei ole tarpeeksi johtajia mahdollistamaan heimojen kokoontumista. Kuka tahansa voisi kuitenkin ryhtyä johtajaksi ja perustaa heimon. Tarvitaan vain idea, innostus ja kommunikointikanava. Usein ajatellaan, että ihmisen on oltava yltiökarismaattinen voidakseen johtaa, mutta Godin tyrmää tämän uskomuksen. Kuka tahansa voi perustaa heimon, eikä se ole vaikeaa. Ihmiset haluavat lähtökohtaisesti liittyä heimoihin, koska heissä piilee valmiiksi perustavanlaatuinen halu kuulua johonkin. Heimoista voi löytää uusia ystäviä, työpaikkoja, mahdollisuuksia, onnellisuutta ja ymmärrystä, josta ei ole osattu kuvitellakaan. Lisäksi heimojen voiman valjastaminen yritysten käyttöön aiempaa systemaattisemmin on sekä yritysten että niiden asiakkaiden etujen mukaista. (4.)

1.2 Teorian lähtökohdat

Ihmisellä on perustarve edustaa jotain mielipidettä ja kuulua ryhmään, joka ajattelee samoin. Kun löytyy johtaja, joka mahdollistaa tälle ryhmälle yhteyden toisiinsa ja kanavan, jossa yhteisestä asiasta keskustelu onnistuu, muodostuu näistä ihmisistä heimo. Ihmiset haluavat kuulua useisiin heimoihin, sillä heimo määrittelee sen miten henkilö itsensä näkee ja miten ulkopuoliset hänet näkevät. Heimolla on valtava määrä sosiaalista arvoa ja heimo vaikuttaa paljolti esi-

merkiksi siihen, minne ihminen menee viettämään vapaa-aikaansa, mitä tuotteita ostaa ja mitä mieltä on asioista. (4, s. 2.)

Markkinoinnillisesti heimoa voitaisiin verrata uskolliseen asiakaskuntaan. Se on se kohderyhmä, joka etsii yrittäjän käsiinsä, koska tämä edustaa heidän arvoaan. Yrittäjälle heimo on varma ja tasainen tulon lähde. Heimoon kuuluvat todennäköisesti seuraavat yritystä sosiaalisessa mediassa ja ovat ensimmäisenä kiinnostuneita uusista tuotteista tai tapahtumista, joita yritys järjestää. Yksi heimoon kuulumisen houkuttelevimmista ominaisuuksista on se, että heimolaiset tietävät saavansa jotain enemmän – toisin sanoen erityiskohtelua – kuin tavalliset ohimenevät asiakkaat.

Seth Godinin mukaan heimo on ryhmä ihmisiä kytkeytyneitä toisiinsa, johtajaan ja ideaan. Tänä päivänä internet poistaa maantieteen asettamat rajat. Tämä tarkoittaa sitä, että jo olemassa olevat heimot muuttuvat yhä suuremmiksi. Mutta mikä tärkeämpää, internet mahdollistaa kaikenlaisien ja kokoisien heimojen syntymisen. Maailmanlaajuisen verkon tehokkaasti hyödynnettävät työkalut tekevät ideoiden jakamisesta ja liikkeiden luomisesta helpompaa kuin koskaan. (4, s. 4-5.)

Koska heimoja voi olla minkälaisia tahansa, olisi liian hankalaa lähteä kirjoittamaan kaikille tahoille sopivaa heimonrakentamisopasta opinnäytetyön rajoissa. Heimon muodostuminen yrityksen, yhtyeen, brändin, aatteen, puolueen jne. ympärille on laaja ja monimutkainen prosessi, jonka muuttuu sen mukaan, minkä ympärille heimo on muodostunut. Siksi tässä opinnäytetyössä ei luoda mallia, joka sopisi yleispäteväksi ohjenuoraksi heimon muodostamiseen minkä tahansa tahon ympärille. Työssä keskitytäänkin pääasiassa niihin heimoihin, jotka muodostuvat yritysten ja brändien ympärille. Työn empiirisessä osassa haastellaan jo olemassa olevaan heimoon kuuluvia ihmisiä heidän kokemuksistaan heimoon kuulumisesta ja sen toiminnasta. Lopuksi yhteenvedossa kootaan ohjeet Bio Vuoksen oman heimon muodostamiselle.

1.3 Elokvateatteri Bio Vuoksi

Opinnäytetyössä käytetään Bio Vuoksi Oy:tä esimerkkiryityksenä. Bio Vuoksi on Imatran Vuoksenniskalla sijaitseva vuonna 1954 rakennettu yksisalinen eloku-

vateatteri, jonka ovat suunnitelleet Matti Lampén & Märta Blomstedt. Teatterissa on käytössä Dolby Digital -äänentoistojärjestelmä ja XPand 3D-tekniikka. Elokuvateatteri peruskorjattiin vuosina 1998–1999, jolloin se myös otettiin uudestaan käyttöön oltuaan suljettuna pitkään. Katsomapaikkoja teatterista löytyy yhteensä 302. Bio Vuoksen kanssa yhteistyössä toimii Elokuvakerho Pennittömät Ry. (5.)

Bio Vuoksen toimitusjohtaja ja omistaja Sanna Ilonen on ollut talossa 11 vuotta (1). Ilonen kertoi yrityksensä johtajuusasetelman muuttuneen niin, että hän omistaa nyt yksin Bio Vuoksi Oy:n ja sanoo olevansa innokas uudistamaan elokuvateatteria. Näillä näkymin Imatralle ei ole tulossa Finnkinoa tai muutakaan kilpailevaa elokuvateatteritoimintaa, mutta hän on kiinnostunut ajatuksesta, että Bio Vuokselle voitaisiin luoda uskollinen asiakaskunta, joka edelleen suosittelisi teatteria muille ihmisille ja että teatterin imago saisi yhä enemmän ihmisiä vierailemaan siellä pitempienkin matkojen takaa. (6.) Hän tahtois luoda yritykselleen heimon, jonka kanssa katsoa harvemmin pienempiin teattereihin päätyviä elokuvia. Ilonen haluaa tehdä teatterista mahdollisimman kutsuvan ja toivoo, että tietyillä muutoksilla ihmisiä saataisiin viettämään aikaa ja viihtymään myös teatterin aulassa. (7.)

1.4 Tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä heimoissa on kyse. Aiheesta kootun teorian ja haastatteluista saadun tiedon tukemana tehdään suunnitelma, jota noudattamalla Bio Vuoksi voisi muodostaa itselleen heimon. Haastatteluilla selvitetään, millaisia omakohtaisia kokemuksia ihmisillä on heimoon kuulumisesta. Tutkimus keskittyy pääosin yrityksille ja brändeille muodostuviin heimoihin.

Työ pyrkii antamaan ohjeet siihen, miten Bio Vuoksen kaltainen yritys voisi muodostaa oman uskollisen seuraajiansa yhteisön. Heimo käsitteenä ei ole vielä laajalti käytetty eikä heimojen toiminnalle ole kertynyt vankkaa tutkimustietoa, joten teoriapohja kootaan sosiaalipsykologiaa, asiakaskokemusta, brändiuskollisuutta ja asiakasuskollisuutta käsittelevästä aineistosta. Seth Godinin havainnot heimojen käyttäytymisestä käytetään suuntaa antavana aineistona.

Alussa tutkimuksen oli tarkoitus kattaa kaikenlaiset heimot, mutta työ olisi ollut liian laaja sellaisenaan. Aikataulun tiiviys pakotti myös rajaamaan käsiteltävän näkökulman sellaisiin tahoihin, joista tietoa löytyisi helpommin. Tällä hetkellä yritysten ja brändien asiakasuskollisuudesta löytyy tutkimusaineistoa huomattavasti laajemmin kuin esimerkiksi musiikkiyhtyeiden uskollisuudesta. Kirjoittaja pohti myös rajaavansa aiheen koskemaan vain pieniä elokuvateattereita, mutta näistä ei myöskään löydy tietoa kovin helposti. Loppujen lopuksi päädyttiin tutkimaan heimojen luonnetta, muodostumista ja toimintaa peilaten näitä yritysmaailmaan.

1.5 Metodologia

Työn teoreettinen viitekehys keskittyy heimoista koottuun kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen teorioihin. Heimojen kokemuksellista puolta ja tunteiden merkitystä selitetään myös sosiaalipsykologian piirissä tehdyillä tutkimuksilla. Heimoista kirjoitetusta kirjallisuudesta koostaan tyypillisimmät heimoissa ilmenevät piirteet, joille haetaan perusteluita edellä mainituista teorioista.

Empiirinen aineisto kerätään laadullisella tutkimuksella. Data kerätään teema-haastatteluilla haastatteleamalla Bio Vuoksen tiloissa toimivan Elokuvakerho Pennittömät ry:n jäseniä. Haastattelujen tavoitteena on selvittää, millaiset ovat heidän kokemuksensa heimossa olemisesta, mitä he tuntevat saavansa heimosta ja miten heimon peruspiirteet ilmenevät heidän heimossaan. Yritetään saada ensikäden tietoa heimokokemuksista ja yhdistää haastateltavien kertomukset teorian kanssa ohjeiksi Bio Vuoksen heimon muodostusta varten.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. Mistä heimoissa on kyse?
2. Miksi heimon muodostaminen on yrityksen etujen mukaista?
3. Miten heimo voitaisiin muodostaa Bio Vuokselle?

1.6 Tutkimusprosessi

Aiheen selkiytyttyä oli selvää, että empiirinen aineisto kerättäisiin haastatteleamalla heimoon kuuluvia henkilöitä. Keskustelemalla muiden ihmisten hei-

mokokemuksista saataisiin laadukkaampaa ja syväluotaavampaa aineistoa kuin paperisella kyselytutkimuksella. Teoriaa täydennetään haastattelemalla Bio Vuoksen tiloissa toimivan Elokuvakerho Pennittömien jäseniä ryhmähaastattelulla.

Tutkimusta varten on tarkoitus saada kolmesta viiteen haastateltavaa. Tämä on tutkimuskirjallisuuden mukaan sopiva määrä ryhmäkeskustelulle, sillä suuremmassa ryhmässä kaikki eivät pääsisi välttämättä tarpeeksi kertomaan kokemuksistaan. Myös suuremman ryhmähaastattelun analysointi jälkeinpäin olisi vaikeaa käytännön syistä, sillä äänet monesti sekoittuvat yhteen, kun nauhoitetaan useamman ihmisen puhetta. Haastatteluista sovitaan yhdessä Elokuvakerho Pennittömien vastaavan henkilön kanssa. Luotetaan siihen, että haastatteluun tulevat ne, jotka todella ovat kiinnostuneita heimoaiheesta ja ovat innokkaita Pennittömien jäseniä. Heimotoiminta on pohjimmiltaan halua identifioitua johonkin tiettyyn joukkoon, joten sellaiset, joille Pennittömät ei merkitse mitään, tuskin osallistuvat. (8, s. 37.) Ryhmähaastattelu on myös sopiva valinta siksi, että se sopii ryhmäkulttuurien tutkimiseen: ryhmän arvojen, näkemyksien ja edustamien asioiden esille tuomiseen. Haastattelun haasteena on, että kaikki mielipiteet eivät tule julki, jos osallistujat joutuvat varomaan toistensa mielipiteitä ja reaktioita. Myös se että joku saattaisi dominoida haastattelua, on mahdollista, koska kirjoittaja ei tuntenut osallistujia tai heidän kanssakäymistään lainkaan. Nämä seikat pidetään mielessä haastattelun aikana. (9.)

Haastatteluja lähdetään rakentamaan lukemalla laadullisen tutkimuksen kirjallisuutta ja perehtymällä erityisesti teemahaastatteluihin. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus valitaan siksi, että tutkimuskohde käsittelee merkitystä ja kuvailee asioiden tilaa. Heimo-ilmiötä ei voi selittää pelkillä luvuilla, kun yritetään ymmärtää toiminnan merkitystä. Siksi kvantitatiivinen tutkimus ei täyttänyt vaatimuksia tässä tilanteessa. (9.)

2 Heimot

2.1 Heimojen määritelmiä

Heimon perinteisempää käsitystä pitää tarkastella, jotta voidaan tehdä selvä ero siihen, mitä tässä tutkimuksessa heimoilla tarkoitetaan. Tyrone L. Adamsin (2008) mukaan perinteisesti heimo on jonkin ihmisryhmittymän ydinrakenne. On tavallista ajatella "heimoa" merkitsemässä ihmisten yhdistymistä toisiinsa verisukulaisuuden, alueellisen koskemattomuuden ja kulttuurisen singulaarisuuden suhteen. Jälkikolonialismi on kiinnittänyt huomiota siihen, että termiä käytettäisiin yksinomaan kuvaamaan muita kuin länsimaisia ihmisiä, mikä on valheellinen eurosentrinen näkemys. Heimotermi saattaa luoda kuvia kolonialismin ajoista yhteiskunnissa, jotka eivät ole länsimaalaisia, ja joissa heimo tarkoittaisi samaa kuin alkukantainen, irrationaalinen, synnynnäinen ja muuttumaton. Kuitenkin heimoja on yhtä lailla ollut Länsimaissa läpi vuosisatojen. Heimo on alun perin merkinnytkin ihmisten yhteisöä, jossa heitä yhdistää verisukulaisuus. Myöhemmissä historian ajanjaksoissa heimot koostuivat ihmisistä, joiden esi-isät olivat asettuneet tietylle alueelle asumaan verenperinnöstään riippumatta. Heimo-termiä käytettiin myöhemmin tarkoittamaan samalle alueelle asettuneita ihmisiä. Näin ollen yhteinen alue syrjäytti yhteisen alkuperän termin perustana. Tästä päästäänkin kohti nykypäivän käsitystä heimoista, jolloin edes yhteinen alue ei enää määrittele heimojen jäseniä, vaan internetin ansiosta heimoon voi liittyä ihmisiä kaikkialla maailmassa. Heimolla ei edes tarvitse olla yhtä "asuinpaikkaa" vaan se sijaitsee kaikkialla missä sen jäsenetkin ovat. (10, s. 11–13.)

Heimo on aktiivinen ihmisryhmä, joka haluaa jakaa esimerkiksi kiinnostuksen kohteita tai tapoja. Heimot ovat ihmisjoukkoja, joilla on samankaltaisia uskomuksia, ajattelutapoja ja käyttäytymismalleja. Ne ovat ryhmiä, joissa ihmisen sosiaalinen vuorovaikutus ja ideoiden yhdistyminen on mahdollista. Heimolle ei voi määritellä vain yhtä kokoa, koska heimon muodostuminen ei riipu ihmisten määrästä. Se mikä erottaa heimon ilmauksista kuten "pieni ryhmä" tai "suurempi organisaatio" on, että pienen ryhmän (kolmesta kahdeksaan henkilöä) välillä ja organisaatioryhmän välillä on tyhjiöitä. Tämä tarkoittaa, että näiden ryhmien keskinäinen toiminta on jäsennellympää, monimutkaisempaa ja hierarkkisempaa kuin heimon toiminta. Heimot ovat ihmisjoukkoja, jotka omistautuvat ajatuk-

seen, tarkoitukseen, toimintaan tai jopa olemiseen. Heidän lukumääränsä voisi olla mikä tahansa. (10, s. 14.)

Adamsin mainitsemiin tyhjiöihin pienten ryhmien ja organisaatioiden välille jää se tunnelataus, joka on erityisen tärkeää heimon muodostumiselle. Heimot syntyvät tavoitteellisiksi ryhmittymiksi ja nämä perimmäiset tavoitteet ovat yleensä muita kuin materialistia tai rahaan liittyviä. Tätä selitetään sillä, että ihmisellä on tarve luoda merkittäviä suhteita, toteuttaa itseään, tulla tunnustetuksi omana itsenään ja kuulua jonnekin. Heimojen muodostumista ja heimoihin liittymistä eivät säätele loogiset syyt kuten perinteisissä heimoissa (turvallisuus, ruoan hankinta, selviytyminen jne.) vaan ne syntyvät puhtaasti vapaaehtoisuudesta ja psyykkisistä tarpeista. (11, s. .) Raha voi olla keino tavoitteeseen pääsemiseksi, mutta se on vain välinearvo. Esimerkiksi lappeenrantalaisella Kulttuuritila Nuijamiehellä oli tavoitteena saada kerätyksi vähintään 8000 euroa mesenaattikampanjassaan varmistaakseen tilan auki pysyminen ja tapahtumien järjestäminen jatkossakin. Kuten jo todettiin, mikä tahansa ryhmittymä ei ole heimo. Yritykset eivät sellaisenaan ole heimoja, muun muassa siksi että yritysten perustehtävä on tehdä voittoa. Pohjimmiltaan yrityksiä perustetaan siksi, että niistä saadaan voittoa. (12.) Yritys voi kuitenkin ottaa tavoitteita, jotka puhuttelevat myös ulkopuolisia ihmisiä ja saa heidät haluamaan olla osa yrityksen kulttuuria ja toimintaa. Yritykselle voiton tekeminen ei tee yrityksestä tavoitteellista heimoa, koska yrityksen voittoa ei jaeta kaikille halukkaille. Tavoite, kuten hyönteisravinnon lisääminen markkinoille ympäristön säästämiseksi, voi sen sijaan puhutella useita yrityksen ulkopuolisia ihmisiä eikä tällaiseen tavoitteeseen liittyvien ihmisten määrälle ole rajoitteita. Jos yritys vielä mahdollistaa kiinnostuneiden ihmisten yhteen liittämisen sopivilla kommunikointikanavilla ja innostavilla tapahtumilla, ihmisistä voi ajan kanssa muodostua yhteistä asiaa edustava heimo.

Myös Seth Godinin mukaan heimo on ihmisten ryhmittymä, joka edustaa jotakin ideaa. Heimon ryhmittymisen mahdollistaa johtajan olemassaolo, jokin kommunikoinnin kanava ja yhteinen halu jakaa ajatuksia ja uskomuksia, tarinoita ja tunteita. Heimo myös määrittelee sitä, miten näemme maailman ja miltä näytämme muiden ihmisten silmissä. Muita heimoissa ilmeneviä piirteitä ovat arvo-

jen tärkeys, itsensä ilmaisu, kokemuksellisuus, yhteenkuulumisen tunne ja tarve muutoksen tekemiseen sekä tavoite. Samalla tavoin kuin puolueella on tavoite tai kansakunnalla on tavoite, on myös yksittäisellä heimolla oltava päämäärä olemiselleen. Ilman tavoitetta heimo jää jumiin siihen tekemiseen, josta kaikki alkoi. Heimon innostuksen alkulähteenä voi olla jonkin muutoksen tekeminen ja sillä innostuksella heimot toimivat ja kasvavat jonkin aikaa, mutta ajan myötä heimon, kuten yrityksenkin, on määriteltävä toimintaansa uudelleen, jotta sen toiminta pysyy tuoreena. (4, s. 1-3, 8-9, 15, 82, 93.)

Digitalisaation aikana monet heimot sijaitsevat ja kokoontuvat internetin välityksellä. Näistä heimoista käytetään nimitystä electronic tribes eli digitaaliset heimot. Digitaalinen heimo on eksklusiivinen, suppeasti keskitetty, verkkotyöskentelyyn perustuva ihmisryhmittymä, joka toimii kyberavaruudessa, ja joka on sidoksissa yhteiseen tarkoitukseen ja käyttää yhteistä protokollaa ja menettelyä tietojen ja mielipiteiden vaihtoon. Michel Maffesoli (1996) esitti teorian neo-heimoiksi kutsutuista ryhmittymistä, jotka muodostuvat, kokoontuvat toisinaan yhteen, hajoavat ja kokoontuvat taas uudelleen (13). Nämä heimot ovat sidonnaisia tilanteisiin ja tapahtumiin ja syntyvät vain siksi aikaa, kun ne täyttävät heimon tavoitetta. Adamsin mukaan kaikki kyberavaruudessa olevat identiteetit ovat tai niillä on mahdollisuus olla väliaikaisia, kokeellisia ja tilanteisiin sidonnaisia ja siksi digitaalisista heimoista ja neo-heimoista voidaan puhua synonyymeinä. (10, s. 18.)

Digitaaliset heimot ovat lähempänä Godinin ajatusta heimoista, joiden olemassaolon toivotaan jatkuvan ja tuovan sisältöä elämään pitkän aikaa. Digitaalisilla heimoilla on yhtäläinen mahdollisuus olla olemassa jatkuvasti. Ne voivat olla yhtä tavoitteellisia ja sitouttavia kuin fyysiset heimot. Voi myös olla heimoja, joita Maffesoli kutsui neo-heimoiksi ja jotka muodostuvat vain hetkeksi aikaa, esimerkiksi vuosittaisten tapahtumien ajaksi. Mutta näidenkin taustalla voi olla pysyvästi toimiva heimo, johon osa neo-heimoon liittyneistä kuuluu. Maffesolin ja Adamsin teorioiden pohjalta on muodostettu esimerkkitapaus (kuva 1).



Kuva 1 Neo-heimon muodostuminen muista heimoista (10, 13.)

Neo-heimojen muodostumista voidaan ajatella seuraavan esimerkin kautta. Kuvitellaan hypoteettinen tilanne elokuvafestivaaleista. Festivaaliin saapuvat ihmiset tulevat laajalta alueelta, ehkä jopa toisista maista. He saattavat kuulua omassa kotikaupungissaan elokuvakerhoon, jonka jäsenet yhdessä muodostavat heimon. Festivaalin järjestäjä on yhdistys, joka on koonnut yhteen elokuvien levittäjiä ja teattereita, jotka yhdessä muodostavat heimon. He kokoontuvat, keskustelevat valitsemissaan kanavissa ja valmistelevat koko vuoden tätä joka-vuotista tapahtumaa. Festivaalin ulkopuolella ihmiset ovat yhteydessä järjestäjään ja muihin festivaalista kiinnostuneisiin sosiaalisessa mediassa. Järjestäjä lähettää informaatiota tapahtumasta Facebook- ja Instagram-sivuilleen, jakaa videoita ja osallistaa ihmisiä kyselyillä, kilpailuilla ja keskustelun aiheilla. Festivaalin aikana osallistujat tapaavat järjestävän tahon ihmisiä ja festivaalin muita faneja ja keskustelevat elokuvista ja tapahtumasta. Vuodesta toiseen samoja ihmisiä käy festivaalilla ja he alkavat tuntea toisensa sekä järjestäjät yhä syvemmin. Samoin uusia ihmisiä tulee joka vuosi ja liittyvät joukkoon. He muodostavat heimon, joka kokoontuu kerran vuodessa katsomaan yhdessä elokuvia festivaalin ajaksi ja palaavat omiin heimoihinsa tapahtuman päätyttyä. Näin ollen sekä järjestäjillä on oma pysyvä heimonsa, joka on innostunut festivaalin kokoon laittamisesta, ja ihmisillä, jotka tulevat festivaaleille, on omat elokuvaheimonsa omissa kaupungeissaan. Yllä olevassa kuviossa ympyröiden päällekkä-

käisen tilan kohdalle muodostuu neo-heimo, joka on sekoitus useiden heimojen ihmisiä.

On tarpeen huomioida, että nykyään kaikilla heimoilla on mahdollisuus toimia netissä sen levittäytyttyä yli koko maailman (lukuun ottamatta joitakin yksittäisiä paikkoja, joissa luonto yhä vallitsee ihmistä enemmän) ja käyttää sitä esim. kommunikointikanavana, mutta tämä ei tee kaikista heimoista digitaalisia heimoja. Digitaaliset heimot ovat olemassa vain netin syövereissä. (10, s. 17.)

2.2 Heimojen luonne

Tässä opinnäytetyössä puhuttuja sosiaalisiiin normeihin ja kiinnostuksen kohteisiin perustuvia heimoja on Michel Maffesolin (1996) mukaan ollut 1960-luvun lopun ja 1970-luvun alun ajoista lähtien (13). Heimoista on puhuttu useilla nimi-tyksillä riippuen tutkijasta, mutta heimojen käyttäytyminen on vastannut toisiaan nykypäivään saakka. Heimo ei siis ole uusi ilmiö, mutta yhä ajankohtaisempi yritysmaailmassa (ks. luku 4.2 Asiakaskokemus).

Yhteisölle on käytössä kaksi yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yhteisö voi olla "samassa paikassa ja saman hallituksen vaikutuksessa asuva ihmisryhmä" tai "alue tai paikka, jossa tällainen ryhmä elää". Adams täsmentää yhteisökäsitettä selittämällä, että yhteisöt ovat paljon suurempia ihmisen aggregaatteja kuin heimot, ja ne ovat yleensä sidoksissa maantieteellisiin alueisiin heimojen ollessa useimmiten vapaita yhteen paikkaan sitouttavista vaatimuksista. Yhteisöt kuitenkin eroavat heimoista ja siksi niistä tulee puhua eri termeillä. Yhteisöt kannustavat utopistista idealismia, kun taas heimoilla on sekä utopistisia että dystopisia näkemyksiä. Myös yhteisön kyky joustavaan kokoontumiseen ja taas hajoamiseen voidaan kyseenalaistaa. (10, s. 14–15.)

Nyky-yhteiskunnan kasvava varallisuus mahdollistaa sen, että yksilöillä jää resursseja muuhunkin kuin hengissä selviämiseen. Vapaa-aikaa on niin paljon, että se on tarpeellista täyttää merkityksellisellä ja kehittäväällä toiminnalla. Siksi tämä aikakausi on ihanteellinen heimojen muodostumiselle ja heimoista kertovalle tutkimukselle. Yhä enemmän aletaan huomata, kuinka tärkeää ihmisille on löytää brändejä ja yrityksiä, jotka kertovat heistä ja edustavat juuri heidän arvo-

maailmalleen tärkeitä asioita. Siksi heimo-termin aseman vahvistaminen on aiheellista myös yritysten sisällä. (14.)

Heimoissa on myös kyse suhteista. Heimon sisäisten suhteiden syvyyttä ja kuulumisen tasoa kuvaavat esimerkiksi heimon käytösmallit, jotka ovat tuttuja vain heimoon kuuluville. Baumeisterin ja Learyn mukaan sosiaaliset rituaalit, joihin liittyy tervehtimisiä ja jäähyväisiä, takaavat ihmisille suhteiden jatkumisen toisten kanssa. Niinpä monet tervehdykset, erityisesti perheenjäsenille ja läheisille ystäville suunnatut, osoittavat, että suhde on pysynyt muuttumattomana edellisen kontaktin jälkeen ja jäähyväiset sisältävät usein vihjeen siitä, että suhdetta ylläpidetään, kunnes osapuolet näkevät toisensa uudelleen. (11, s. 503.) Tämä tunne suhteiden jatkumisesta on tärkeä piirre, joka vaikuttaa heimolaisten sitoutumiseen.

2.3 Tunnemerkityksestä

Heimoihin on liitytty vuosituhansia sitten lähinnä elossa selviämisen takia, mutta tässä tutkittu heimokulttuuri ei ensisijaisesti perustu järkiperaisille syille liittyä heimoon. Heimot, joihin nykyään liitytään esimerkiksi netin kautta, ovat pitkälti ajanvietettä ja täysin vapaaehtoista puuhaa. Heimoihin liitytään, koska ihmiset haluavat niin tehdä. Tunteiden merkitys heimojen muodostumisessa vaihtelee: jotkut heimot sitouttavat ihmisiä heimoon vahvemmallalla tunnelataukselle kuin toiset. On kuitenkin kiistatonta, että tunteet ovat merkittäviä heimojen muodostumiselle ja jatkuvuudelle. Jos heimo ei ole kyennyt luomaan tarpeeksi syvää kiintymystä ihmisen ja heimon välille ja tämä jättää heimon, johtuu sekin tunteista. (11, s. 499.)

Koska tarkkailun alaisena ovat varsinkin yritysten heimot, on hyvä pohjustaa kuluttajien tarvetta tunnepohjaiseen suhteeseen brändien kanssa seuraavilla tutkimuksilla.

2.4 Suhde yrityksiin ja brändeihin

Yrityksille yksi tärkeimmistä huomionkohteista on se suhde, jonka heimolainen luo ihannoimaansa yritykseen, sen palveluihin ja tuotteisiin. Ihmiset eivät vain käytä tuotemerkkejä vaan luovat suhteita niiden kanssa. Tunneperäisestä suh-

teesta yrityksiin ja brändeihin tehtiin tärkeitä havaintoja 1990-luvun puolivälissä. Kahdessa erillisessä teoriassa todettiin, että brändeillä oli erottuvat, tunnistettavat persoonallisuudet ja jokainen brändi ja jokainen kuluttaja harjoittaa ihmissuhteen kaltaista suhdetta. Yhdessä nämä kaksi teoriaa tukivat uutta tapaa ymmärtää, että kuluttajat ovat vuorovaikutuksessa tuotemerkkien kanssa henkilökohtaisella tasolla. (14, 15.)

Susan Fournierin (14, s. 345) mukaan brändit voivat toimia ja toimivatkin tärkeinä suhdekumppaneina ja kuluttaja-brändi-suhteet ovat verrattavissa eläviin suhteisiin muiden ihmisten kanssa. Jotta kahden tahon välillä voitaisiin puhua suhteesta, kumppaneiden keskinäinen riippuvuus on oltava ilmeinen: heidän on kollektiivisesti vaikutettava suhteeseen, määriteltävä ja määriteltävä taas uudelleen sitä. Jotta brändi toimisi todellisen kumppanin tavoin, sen on ylitettävä henkilöllisyyden vaatimukset ja toimittava aktiivisena, osallistuvana jäsenenä.

Jennifer Aaker (15, s. 353) taas havaitsi, että kuluttajien käsitykset brändin persoonallisuuksista heijastelivat tarkasti käsityksiä ihmisten persoonallisuuksista. Toisin sanoen kuluttajat voivat mieltä brändissä siihen, mitä se tekee heille toiminnallisesti, sekä siihen, kuinka hyvin kuluttajan persoonallisuus sopii brändin koettuun persoonallisuuteen. Kuten ihmissuhteissa, kuluttajat voivat myös mieltä brändeihin, joiden persoonallisuus ei vastaa heidän omaansa, mutta jota salaisesti janoamme. Tähän pätee "vastakohtat vetävät puoleensa" -ilmiö.

Tim Halloranin mukaan (16) brändien ja kuluttajien pitäisi pohjimmiltaan kommunikoida kuten kaksi toisensa tuntevaa ihmistä kommunikoi keskenään. Monet tuotemerkit (toisin sanoen markkinoijat niiden takana) uskovat, että he ovat ainoita, jotka hallitsevat tätä suhdetta – mikä taas toimii yhtä huonosti kuin se toimisi kahden ihmisen välisessä suhteessa. Tässä toimintatavassa markkinointiryhmä uskoo, että kuluttajat ajattelevat, sanovat ja tekevät täsmälleen, mitä markkinoijat haluavat, kunhan brändi pitää itsestään tarpeeksi kovaa meteliä (esim. suurella määrällä maksullisia mainoksia, jotka päivittäin saapuvat ihmisten sähköposteihin). Todellisuudessa kuluttajat tuottavat näkemystään brändistä useiden tekijöiden perusteella, ennen kaikkea oman kokemuksensa kautta.

Voidaan siis pitää ilmeisenä, että kuluttajat tuntevat suhteen muodostamisen brändien kanssa tärkeäksi. Ihmiset todistetusti kaipaavat ihmiskontaktia ja yhteenkuuluvuutta. Jotta heimo muodostuisi yrityksen ympärille, on sen siis tarjottava vankkaa tunnepohjaa ja ruokittava ihmisten kiinnostusta persoonallisuudella. Tunteiden tärkeys ja niiden ymmärtäminen heimojen toiminnassa on huomioidettava seikka heimoa muodostettaessa.

2.5 Kuulumisen tarve

Kuulumisen tarve on keskeistä heimojen toimivuudessa ja siinä, miksi joku haluaisin liittyä johonkin heimoon. Liittymistä ohjaavat tietysti ihmisen omat intressit, mutta kiinnostavakaan aihe ei pidä heimolaista aktiivisesti osallistuvana jäsenenä, jos tämä ei tunne kuuluvansa joukkoon. Evoluutioaspektin mukaan säännöllinen kosketus ja jatkuva sidos muihin ihmisiin on fundamentaalista eloonjäämiselle ja lisääntymiselle. Myös kuulumisen tarvetta kuvaillessa näiden kahden tekijän osa on merkittävä. (11, s. 501.)

Vaikka normaalisti yksilön tarve kuulua jonnekin täyttyy jokapäiväisissä merkityksellisissä suhteissa henkilölle tärkeiden ihmisten kanssa, on todettu, että kuulumisen tarpeen voi tyydyttää myös muulla tapaa. Baumeister ja Leary toteivat tutkimuksessaan ihmisten perustavanlaatuisesta motivaatiosta jonnekin kuulumiseen, että esimerkiksi nuori mies, jolla ei ole mitään perhettä tai läheisiä suhteita, voi kuitenkin tuntea kuuluvansa olemalla voimakkaasti mukana ideologisesti radikaalissa poliittisessa liikkeessä. Tästä voidaan päätellä, että siinä missä mikä tahansa puolue on heimon kaltainen, heimo tosiaan täyttää ihmisten odotuksia kuulumisen tunteesta. Koska samassa tutkimuksessa todettiin, että ilman merkityksellistä sidosta johonkin tärkeäksi kokemaansa, ihminen muuttuu apaattiseksi ja sairastuu jopa fyysisesti, on selvää, että ihmisen perustoimintaan kytketty motivaatio kuulumiselle innostaa ihmisiä heimoihin liittymiseen. (11, s. 500.)

Kuulumisen tarve voidaan jakaa kahteen pääpiirteeseen. Ensinnäkin ihmiset tarvitsevat usein henkilökohtaisia yhteyksiä tai vuorovaikutusta toisen henkilön kanssa. Ihannetapauksessa nämä vuorovaikutukset olisivat positiivisia tai miellyttäviä, mutta on tärkeää, että *enemmistö* kokemuksista ei ole ristiriidassa ja

negatiivisia. Toiseksi ihmisten on koettava, että ihmissuhde on vakaa, sisältää tunteellista huolenpitoa ja suhteen jatkuminen on ennakoitavissa tulevaisuudessa. Vuorovaikutus pitkäaikaisen tuttavuuden kanssa on subjektiivisesti usein palkitsevampaa kuin vuorovaikutus vieraan tai ohimenevän tuttavuuden kanssa. Kuulumisen tarpeen täyttymiseksi henkilön on uskottava, että toinen välittää hänen hyvinvoinnistaan ja pitää hänestä. Tällä tavalla katsottuna tarve kuulua johonkin liittyy muuhun kuin pelkkään liittymisen tarpeeseen. Usein yhteydet välinpitämättömiin ihmisiin toimivat vain hetken aikaa edistäen yleistä hyvinvointia ja vaikuttavat vain vähän kuulumisen tarpeeseen. Myös suhteet, joiden luonnetta voidaan kuvailla voimakkailla siteillä, läheisyydellä tai sitoutumisella, mutta joilla ei ole säännöllistä kanssakäymistä, eivät myöskään täysin täytä tarvetta. Pelkkä tieto siitä, että sidos toiseen ihmiseen tai yhteisöön on olemassa, voi olla emotionaalisesti rauhoittavaa, mutta se ei tarjoa täydellistä kuulumisen tunnetta, jos vuorovaikutusta toisen henkilön tai yhteisön kanssa ei ole. Siten voidaan todeta, että kuulumisen tarve on enemmän kuin pelkkä jäsenyyden tai läheisyyden tarve. Henkilön on siis koettava olevansa heimossa jatkuvassa ja merkityksellisessä kanssakäymisessä muiden jäsenten kanssa. Hänen on tunnettava, että muut välittävät hänestä ja luottavat häneen. (11, s. 500–501.)

Baumeisterin ja Learyn tutkimuksen mukaan ystävyys ja ryhmäuskollisuus näyttävät syntyvän spontaanisti ja helposti, ilman tarvetta aineelliselle hyödyille tai samankaltaisuudelle. Suhteet eivät ainoastaan synny luonnostaan, vaan ihmiset investoivat paljon aikaa ja vaivaa näiden suhteiden edistämiseen. (11, s. 502.)

2.6 Heimojohtajuus

Perinteinen johtajuus on sitä, että johtoporras määrittelee yrityksen suunnan ja välittää esimiehien kautta viestin työntekijöille. Työntekijät harvoin ovat yhteyksissä ylimpiin esimiehiin ja viestit kulkevat suurimmaksi osaksi ylhäältä alaspäin. Heimon johtajuus ei kuitenkaan toimi näin. ”Johtajuus” - joka usein mielletään samaksi asiaksi – ei tarkoita samaa kuin ”esimiehenä” oleminen. Johtajat luovat ympärilleen kulttuuria, jossa todellisia hierarkian tasoja ei ole vaan töitä heimon eteen tehdään tasapuolisesti. Johtaja on ensisijaisesti asioiden ja olosuhteiden mahdollistaja, välittää jäsenille heimon tavoitteita ja tulevaisuuden

visiota ja ruokkii heimon innostusta. Taulukossa 1 on havainnollistettu johtajan ja esimiehen rooleja. (4.)

Johtaja	Esimies
Keskustelee ihmisten kanssa ja jakaa vastuuta toiminnasta muille (horisontaalinen johtajuus)	Kertoo mitä ihmisten pitää tehdä, muut seuraavat (vertikaalinen johtajuus) Autoritääriäinen
Asettaa suunnan ja sopii yksityiskohdat yhdessä muiden kanssa	Suunnittelee yksityiskohdat ja sopii tapaamisen ihmisten kanssa
Ottaa riskejä	Minimoi riskit
Rohkaisee	Ohjeistaa
Tuo esiin visioita	Tuo esiin tavoitteita
Haastaa status quon	Hyväksyy status quon
Näkee mahdollisuuksia	Näkee uhkia
Haluaa ylittää odotukset ja seuraa mitä tulevaisuus pitää sisällään	Yltää odotuksiin ja seuraa budjettia
Luo uusia teitä	Seuraa karttaa
Motivoi tekemään jatkossakin hyvin	Hyväksyy tehdyn työn
Rikkoo totuttuja tapoja	Luo sääntöjä
Vaalii ideoita ja innoittaa luottamukseen	Antaa tehtäviä ja luottaa kontrolliin
Tekee niin kuin on oikein	Tekee asiat kuten on oikein määrätty

Taulukko 1 Johtajan ja esimiehen roolit (4, 16, 17, 18.)

The CEO Magazinen David Handin mukaan johtajuus on sitä, että organisaatiossa päätetään, mitä on tapahduttava ja mikä suunta on valittava. Esimiehenä oleminen taas on asioiden täytäntöön panemista ja sen varmistamista, että organisaatio menee haluttuun suuntaan. Kuitenkaan organisaatio ei voi suoriutua hyvin vain luottamalla jompaankumpaan tapaan. Organisaatio saavuttaa täyden potentiaalinsa toteuttamalla molempia toimintatapoja. Siksi johtajien, joiden tehokkuutta ja suoriutumista korostavat esimiestäidot ovat vähemmällä käytöllä, tulisi harjoittaa näitä tasapuolisesti, ja toisin päin. (17.)

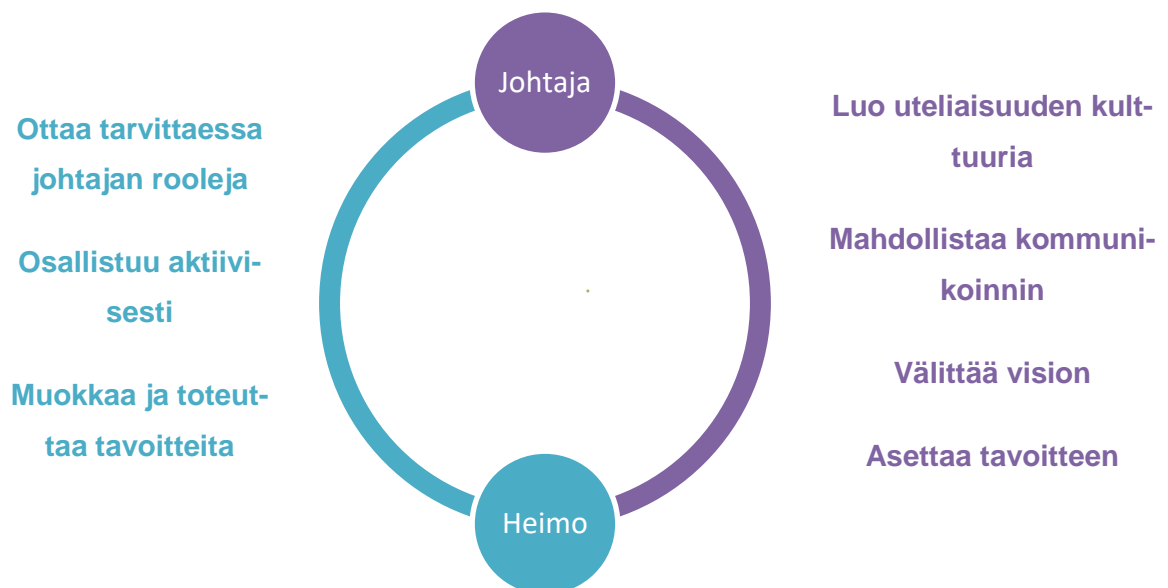
Tietotyö on muuttumassa yhä tiimipohjaisemmaksi. Tämä johtuu siitä, että yhdelle henkilölle on yhä vaikeampaa olla asiantuntija kaikessa työhönsä liittyväs-

sä ja tämä pätee organisaation kaikilla tasoilla. Siirryttäessä tiimipohjaiseen työhön tulee ajankohtaiseksi tarkastella perinteisempiä johtamismalleja. On mietittävä, ovatko perinteiset mallit ja lähestymistavat johtamiseen vielä sopivia vai tarvitsevatko ne uudistamista. (20, s. 47.)

Hand (17) kehottaa artikkelissaan harkitsemaan hallinnon siirtämistä kollegoille esimerkiksi projektijohtamisen muodossa. Johtajan tehtävä on huomata ihmisen täysi potentiaali ja kehittää sitä. Idearikkaat ihmiset, jotka ovat halukkaita viemään ideoitaan eteenpäin ilman, että heidän on vietävä ne käytäntöön, ovat jo ajatelleet organisaation suuntaa ja tavoitteita. Heidän sitouttamisensa uusiin haasteisiin on sekä yksilön että koko organisaation etu. Johtajana ja esimiehenä oleminen eivät ole vain toimitusjohtajalle tai ylimmälle johdolle tarkoitettuja asemia. Näiden ominaisuuksien tunnistaminen organisaation kaikilla tasoilla luo parempia mahdollisuuksia ihmisille saavuttaa ylennyksiä ja kehittää itseään. (17.)

Heimojen toiminnassa nähdään myös jaettua johtajuutta: jäsenet ottavat luonnollisesti eri tilanteissa johtajan rooleja. Johtajan roolin voi kulloinkin ottaa henkilö, joka siihen eniten sillä hetkellä näyttää potentiaaliaan. Täytyy muistaa, että heimo ei ole johtajaa varten vaan johtaja on heimoa varten. Johtaja on sysännyt heimon liikkeelle, mutta tämän on annettava heimolle tilaa kehittyä sen luonnolliseen suuntaan. (4, s. 11, 48–49.) Eri tilanteet kaipaavat erilaista johtajuutta ja tämä on mahdollistettava heimon sisällä. Heimoja on erilaisia ja jotkut eivät kaipaa enempää kuin yhden johtajan. Tärkeää onkin huomata ne tilanteet, joissa johtajan on astuttava mahdollistajan ja vision esiin tuojan rooliin samalla, kun heimo toimii haluamallaan tavalla tavoitteen eteen. Todellinen johtaja ei siis ikinä jää täysin passiiviseksi, vaan varmistaa, että heimo kehittyy, kommunikaatio toimii ja innostus pysyy huipussaan. Näin ollen heimoista löytyy vertikaalista johtajuutta siinä mielessä, että vertikaalisen johtajan panos jaetun johtajuuden onnistumiseen on ensiarvoisen tärkeää. Vain yhteen johtajaan tukeutuminen ei myöskään ole heimon etujen mukaista pitkällä aikavälillä. Jos tämä henkilö lähtee heimosta, hän voi jättää jälkeensä aukon, jota heimo ei välttämättä yhtäkkiä pysty täyttämään. Siksi edes ajoittainen useiden johtajien malli on turvallisempaa heimon toiminnalle ja jatkuvuudelle. (20, s. 55.) Kuvio 2 on koottu Godinin

Tribes-kirjan pohjalta ja siinä on havainnollistettu johtajan ja heimon tehtäviä ja näiden kytkeytymistä toisiinsa.



Kuva 2 Johtajan ja heimon yhteistyö (4.)

Yksi Godinin heimojen peruspiirteistä on halu tehdä muutos. Jo heimoon haluaminen on muutoksen haluamista, ja heimoon päästyään ihminen toteuttaa eräänlaista muutosta elämässään. Jotkut heimot ovat sitoutuneet muutokseen, mutta monet eivät ole. Myös monet ihmiset saapuvat töihin, koska heidän täytyy, ei siksi että he haluavat. Siksi heimokulttuurin sisällyttäminen myös yrityksen sisälle, ei vain sen ympärille, on tärkeä askel johtajuuden kehityksessä. (4, s. 85–86.) Todellinen yritysheimolaisuus lähtee sisältäpäin, ja yritykset, joiden johtajat korostavat työntekijöidensä tärkeyttä heimon jäseninä, säteilevät heimoon kuulumisen intoa myös ulospäin. Koska perinteisissä organisaatiomalleissa työntekijöiden suunnalta tulevat muutosehdotukset etenevät hitaasti, on heimojohtajien tehtävänä luoda kulttuuri, jossa muutoksien tekoon innostetaan. ”Johtajuus” on vastalääke jäykille toimintamalleille. (21, s. 227–228.)

Maailman markkinat ovat digitaalisen muutoksen kourissa. Parhaat yritykset ottavat tilaisuudesta kiinni ja muuttuvat markkinoiden mukana luoden itselleen persoonaa, joka koskettaa ihmisiä ennen näkemättömällä tavalla. Sellaiset tahot kuten Nike ovat ymmärtäneet, että yritykseen tarvitaan johtajia, ei vain esimiehiä. Muutosta usein pelätään, kun kyseessä on yrityksen omaisuus ja kuluttajien uskollisuus, mutta tärkeintä on ymmärtää, että muutoksia tulee joka tapa-

uksessa. Yritykset tarvitsevat innokkaita johtajia, jotka hankkivat uskollisia seuraajia, jotka on sähköistettävä ajatuksella heimosta. (4, s. 77.) Johtajien ei pidä tavoitella mahdollisimman suurta heimoa. Kuten segmentoinnissa, oikeiden henkilöiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. ”Kaikkien” johtamisesta tulee nopeasti ”ei kenenkään” johtamista. Johtajan ei pidä myöskään muokata viestiään helpommin sulatettavaksi vain suuremman seuraajien joukon toivossa. On ymmärrettävä, että motivoitunut ja sitoutunut heimo on vahvempi kuin suurempi joukko löyhästi yhteen liittyneitä ihmisiä. (4, s. 57, 20, s. 47.)

3 Heimolaiset

Kuten jo aiemmin kuvattiin kuulumisen tunnetta ja suhteita, ihmisillä on tarve yhteyksien rakentamiselle (11). Tämä lisäksi he haluavat kehittyä, kokea uusia asioita ja muuttaa ympäristöään. Yksi tapa näiden toteuttamiseen on olla osa heimoa ja osallistua ryhmän toimintaan yhteisössä, jossa on samankaltaisia ihmisiä. Kuten useista historian esimerkeistä (aatteista, poliittisista liikkeistä, yrityksistä jne.) voidaan huomata, johtajat, joilla on idea ja kyky välittää ideansa muille, ovat saaneet suuriakin määriä uskollisia seuraajia. Nämä ihmiset eivät kuitenkaan seuraa vierestä johtajan toimintaa vaan osallistuvat aktiivisesti antamalla oman panoksensa heimon tavoitteiden saavuttamiseen. Heimot eivät synny johtajan halusta saada seuraajia, vaan ihmisten halusta olla osa jotakin, jossa he tuntevat muuttavansa asioita. (4, s. 2–3.)

Heimolaiset toteuttavat identiteettiään osana heimoa. On monia syitä sille, miksi henkilö liittyisi heimoon, mutta yksi hyvä tapa kuvata tämän suhteen psykologista kontekstia on määrittää se identiteettitoiminta, jolle suhde on perustettu. Identiteetin toteuttaminen on aina tavoitteellista: heimoon liittyminenhan lähtee myös ihmisen halusta toteuttaa omia kiinnostuksen kohteitaan. Susan Fournierin tutkimuksessa kootaan keskeisiä yhteyspisteitä identiteetin kehittämisessä. Heimossa koetut suhteet voivat auttaa ratkaisemaan elämän teemoja - syvällisiä eksistentiaalisia huolenaiheita tai jännitteitä, joita yksilöt käsittelevät jokapäiväisessä elämässään. Suhde voi myös tuottaa tärkeitä elämänprojekteja tai tehtäviä. Elämänprojekteihin kuuluu keskeisten elämänroolien rakentamista, ylläpitoa ja purkamista, jotka muuttavat merkittävästi henkilön käsitystä itsestään. Kol-

mantena ovat ajankohtaiset huolet eli sarja toimia jokapäiväisten tehtävien suorittamiseksi. (14, s. 346.)

Ihmiset käyttäytyvät yhtenäisesti sellaisen ryhmän sisällä, jonka kanssa he tunnustautuvat samanlaisiksi. Jopa sellaisessa ryhmässä, jossa ryhmän jäsenet identifioituvat matalan statuksen omaavaksi vähemmistöksi ja käyttävät ”ryhmää” kuvaamaan itseään, osallistuvat todennäköisemmin ryhmän kulttuuriin, erottaakseen itsensä ryhmän ulkopuolisista ja osoittavat käytöksellään haluaan kuulua ryhmään. Samoin ryhmäajattelu tai äärimmäinen yhteisymmärrys päätöksenteossa on paljon todennäköisempää ryhmissä, joissa on korkea sosiaalinen identifioituminen. Lisäksi sosiaalinen identifioituminen on yksi tärkeimmistä perusteista yksilön osallistumiselle sosiaalisiin ryhmiin. (22, s. 226.)

Heimon on pidettävä yllä innostusta edustamaansa asiaa kohtaan tai sen yhtenäisyys alkaa rakoilla. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on jatkuvasti inspiroitava heimolaisiaan, mutta yksin johtajan panos ei riitä. Yksi keino on joko mahdollistaa niin kutsuttujen lähettiläiden – joita voidaan kutsua myös evankelistoiksi ja puolestapuhujiksi – syntyminen. Tämä henkilö tai nämä henkilöt omasta tahdostaan pitävät yllä heimon piirissä olevaa ”hypetystä”. Lähettilään persoonallisuus voi sopia niin voimakkaasti yhteen heimon ajatusten kanssa, että hänestä tulee heimon edustaja. (14, s. 344.)

4 Asiakasuskollisuus ja asiakaskokemus

Koska heimojen tarkastelumme kohdentuu varsinkin yritysten ja brändien ympärille muodostuvista heimoista, on tässä selitetty niitä syitä, jotka ovat heimojen uskollisuuden ja kokemuksellisuuden takana asiakkuuden näkökulmasta.

4.1 Asiakasuskollisuus

Jotta heimolaisten kaltaisia ”kanta-asiakkuuksia” voidaan ymmärtää ja lähteä rakentamaan, täytyy ensin selvittää, mitä asiakasuskollisuudella tarkoitetaan. Forrester Researchin mukaan ”customer engagement” eli asiakassitoutumus tarkoittaa syvää emotionaalista yhteyttä brändin kanssa. Sitoutuneilla henkilöillä on korkea aktiivinen osallistuminen ja suhde brändiin on pitkäikäinen. Sitoutu-

neet ihmiset eivät vain tunne ja seuraa vierestä, he myös toimivat. He osallistuvat, puolustavat, kehittävät ja edistävät korkean arvotason toimintaa, joka tekee yrityksistä parempia. (19, s. 15.)

Scott Stratten ja Alison Kramer (2014) lähestyvät asiakasuskollisuutta kaiken muun paitsi myymisen näkökulmasta. Asiakasuskollisuuden lujittamisessa tärkeintä on nähdä kaikki ne toimet, jotka eivät liity myymiseen ja ymmärtää, että jokainen hetki on tilaisuus tehdä hyvä vaikutelma asiakkaaseen. Asiakkaat sitoutuvat helpommin yrityksiin, joilla on kasvot. Tällä viitataan yrityksen persoonallisuuteen ja läpinäkyvyyteen sosiaalisessa mediassa. Stratten ja Kramer painottavat sosiaalisen median tärkeyttä uskollisuuden rakentamisessa ja että yrityksen johtajan olisi tärkeää näyttää, mitä mieltä on asioista: vain silloin ihmiset tietävät edustaako yritys niitä arvoja, joita hekin haluavat edustaa seuraamalla yritystä. Sosiaalinen media on kuitenkin vain työkalu muiden joukossa eikä se myöskään tee ihmisestä parempaa kuin tämä on: se vain korostaa ja tehostaa sitä mitä henkilö jo valmiiksi on. (23, s. 109.)

Rajat Paharian Loyalty 3.0:ksi kutsuma asiakas- ja työntekijäuskollisuuteen liittyvän teorian mukaan motivaation ja pelillistämisen valjastaminen yrityksen käyttöön luovat uskollisuutta aiempia asiakasuskollisuusohjelmia paremmin. (19, s. 12.) Teorian ensimmäinen osa koostuu viiden sisäisen motivaation piirteistä:

- (1) Autonomia – Minä voin hallita
- (2) Taituruus – Minä voin tulla paremmaksi
- (3) Tarkoitus – Minä voin vaikuttaa
- (4) Edistyneisyys – Minä voin saavuttaa
- (5) Sosiaalinen vuorovaikutus – Minulla on yhteys muihin.

Vapauksien antaminen motivoi ihmisiä tekemään enemmän ja parempia tuloksia. Asioissa edistyminen taas palkitsee heimoa, koska nyt se pystyy johonkin mihin ei aiemmin kyennyt ja mitä heimon ulkopuoliset eivät pysty tekemään. Heimolaisten on myös olennaista tuntea tekevänsä merkityksellisiä asioita, muuten halu tekemiseen katoaa ja heimosta erotaan. Heimolla on siis oltava tarkoitus tai muuten kukaan ei liity siihen. Steven Kramerin ja Teresa Amabilen

tutkimuksen (2011) mukaan ei riitä, että johtaja kehuu työntekijöitään – tai heimoisiaan – hyvästä työstä vaan palkitsevampaa on korostaa heidän oman kehityksensä tärkeyttä. Heidän on tunnettava, että heidän tekemillään asioilla on päämäärä ja nähtävä, miten he paljon he ovat kehittyneet matkallaan kohti tuota päämäärää. On muistettava, että asiakkaat, kumppanit ja työntekijät toimivat mielellään sellaisessa sosiaalisessa ympäristössä, jossa he voivat helposti tunnistaa ne ihmiset, joiden kanssa heillä on yhteisiä kiinnostuksen kohteita ja sosiaalisia normeja eli käytösmalleja. Johtajalla on mahdollisuus rakentaa aktiivinen ja uskollinen heimo, jos hän pystyy tuomaan nämä normit esiin. (24.)

Pelillistäminen tarkoittaa prosessia, jossa pelejä tai pelin kaltaisia elementtejä lisätään johonkin (kuten tehtävään) osallistumisen edistämiseksi (19). Pelillistäminen hyödyntää niitä motivaation kasvattamisen menetelmiä, joita videopelien suunnittelijat ovat jo vuosia käyttäneet pelaajien motivoimiseen ja käyttää niitä ympäristöissä, jotka eivät liity peleihin (25, s. 12). Yritykset voivat hyödyntää pelillistämistä työntekijöiden ja asiakkaiden sitouttamiseen monin tavoin. Tähän kuuluu esim. tavoitteiden visualisointi, reaaliaikainen palaute kehityksestä, saavutuksien palkitseminen ja yhteisö, jonka jäsenet voivat kilpailla toisiaan vastaan ja joiden kanssa tehdä yhteistyötä. Tyypillisiä työpaikkojen sisäisiä pelillistämisen keinoja ovat työhyvinvointiin liittyvät projektit, joissa haastetaan esim. kävelemään portaita hissien käytön sijaan tai saavuttamaan tietyn määrän käveltyjä askeleita päivää kohden. Näitä tuloksia voidaan vertailla työntekijöiden kesken listoilla tai janoilla näkyvällä paikalla, sillä silloin ne motivoivat yrittämään listan kärkeen. Taulukko 2 havainnollistaa pelillistämisen ensisijaisia toimintaperiaatteita. (19.)

Nopea palaute	Saan toimistani palautetta välittömästi.
Läpinäkyvyys	Näen, missä muut (minut mukaan lukien) ovat, nopeasti ja helposti.
Tavoitteet	Minulla on lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita.
Mitalit	Minulla on todisteita saavutuksistani.
Tasoilla nouseminen	Voin saavuttaa statuksen yhteisössäni.
Perehdyttäminen	Voin oppia mukaansatempaavalla ja kiinnostavalla tavalla.
Kilpaileminen	Voin vertailla kuinka minulla menee suhteessa muihin.
Yhteistyö	Voin tehdä muiden kanssa yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi.
Yhteisö	Näen, mitä yhteisö tekee ja yhteisö näkee mitä minä teen.
Pisteet	Näen konkreettisia ja mitattavia todisteita saavutuksistani.

Taulukko 2 Pelillistämisen periaatteet (19, s. 73-75.)

Kuluttajien uskollisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen on yritysten markkinointisuunnitelmien ydin, varsinkin, kun markkinat ovat hyvin kilpailukykyisiä. Tämän strategisen lähestymistavan omaksuminen on tärkeää, sillä se tuottaa yrityksille arvoa seuraavilla tavoilla:

1. kilpailijoiden on huomattavasti vaikeampi päästä markkinoille
2. yritysten kyky reagoida kilpailu-uhkiin paranee
3. suurempi myynti ja tulot
4. ja asiakaskunta, joka ei ole herkkä kilpailijoiden markkinointitoimille. (26, s. 1238.)

Tuotemerkit saavuttavat todellisen uskollisuuden tasonsa, kun asiakkaalla on pakottava syy – kaikkein mieluiten emotionaalinen kytkös brändiin - vastustaa kilpailijoiden tarjouksia. Jos samoja tuotteita tarjoava kauppa avautuu kadun toiselle puolelle tai kilpailija leikkaa tuotteidensa hintoja, merkki, jolla on puolellaan asiakkaiden uskollisuus, ei menetä asiakkaita, koska suhde perustuu luottamuksen ja yhteisten arvojen päälle. (19, s. 14.)

On olemassa myös kulttimaista uskollisuutta, joka on rinnastettavissa heimolaisuuteen. Kulttiuskollisuuden tasolla asiakas ja brändi alkavat sulautua niin, että tuotemerkin hylkääminen olisi kuin omien arvojen hylkäämistä. Valitettavasti markkinoijille kulttimainen uskollisuus on mahdotonta keinotekoisesti valmistaa.

Se syntyy vain luonnollisesti asiakkaan omien halujen ja tarpeiden kautta. Kuitenkin, kun kulttiuskollisuus on syntynyt, sitä voidaan ylläpitää. (19, s. 14–15.)

4.2 Asiakaskokemus

Business Dictionary määrittelee asiakaskokemuksen seuraavanlaisesti: *Asiakaskokemus sisältää sen kaiken vuorovaikutuksen, joka asiakkaalla on yrityksen ja sen tuotteiden kanssa. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen on olennainen osa asiakassuhteiden hallintaa. Kokonaisvaltainen kokemus heijastaa sitä, miten asiakas tuntee yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. Kyselyt, palautelomakkeet ja muut tiedonkeruutavat auttavat yritystä määrittämään asiakaskokemuksen.* (27.) Asiakaskokemus on siis se sisäinen ja subjektiivinen reaktio, joka asiakkailla on suoraan tai välillisesti yrityksen kanssa (28, s. 2).

Kokemuksellisuus osana heimoja on tärkeää ja se kuuluu heimon peruspiirteisiin. Heimosta haetaan niitä kokemuksia, joita ei muuten välttämättä saada. Asiakkaat haluavat ikimuistoisia kokemuksia yrityksiltä ja he haluavat tuntea kuuluvansa ”erikoisasiakkaiden” joukkoon. Jotta heimo voisi muodostua yrityksen ympärille, on yrityksen keskityttävä luomaan kokemuksia, joita asiakkaat eivät muualta saa. Asiakaskokemus ei kohennu ennen kuin se otetaan ensisijaiseksi tavoitteeksi ja yrityksen työprosessit, järjestelmät ja rakenne muutetaan heijastamaan sitä. (28, s. 10.)

Vaikka tavalliset markkinoiden tarjonnat - hyödykkeet, tavarat ja palvelut - ovat niin sanotusti ostajan ulkopuolella, kokemukset ovat luonnostaan sisäisiä ja henkilökohtaisia: ne ovat olemassa sellaisen henkilön mielessä, joka on sitoutunut emotionaaliseen, fyysiseen ja älylliseen suhteeseen yrityksen kanssa. Siten kahdella ihmisellä ei voi olla samaa kokemusta, koska jokainen kokemus johtuu vaiheittaisen tapahtuman (kuten teatteriesityksen) ja yksilön mielentilan välisestä vuorovaikutuksesta. (29, s. 99.)

Kokemuksellisuudelle voidaan ajatella kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen vastaa asiakkaiden osallistumista. Janan toisessa päässä on passiivinen osallistuminen, jossa asiakkaat eivät vaikuta kokemukseen ollenkaan. Tällaisia osallistujia ovat ihmiset, jotka kokevat tapahtuman tarkkailijoina tai kuuntelijoina. Janan toisessa päässä taas on aktiivinen osallistuminen, jossa asiakkailla on keskei-

nen rooli tapahtuman kokemuksen luomisessa. Lappeenrannassa on järjestetty usean vuoden ajan Halloweenin aikaan elokuvatapahtuma nimeltään Night of the Living Pictures, jonka järjestäjät rohkaisivat osallistujia kommentoimaan ja huutelemaan vitsejä elokuvia katsottaessa. Tällaisessa tapahtumassa katsojat pääsivät osallistumaan tapahtumasta saadun kokemuksen luomiseen. Ihmiset, jotka osallistuvat mihin tahansa tapahtumaan, eivät ole täysin passiivisia osallistujia; yksinkertaisesti olemalla siellä, he edistävät sitä visuaalista ja auditiivista kokemuksesta, jonka muut katselijat saavat. Kokemuksen toinen ulottuvuus taas kuvaa sitä ympäristön suhdetta, joka yhdistää asiakkaat tapahtumaan tai esitykseen. Janan toisessa päässä on kokemukseen imeytyminen, toisessa päässä uppoutuminen. Ihmiset voivat esimerkiksi istua moottoripyöräkilpailun korkeassa pääkatsomossa ja "imeä" itseensä kaikkea sitä mikä tapahtuu heidän edessään ja alapuolellaan, kun taas ihmiset, jotka seuraavat kilpailua radan vieressä ja tuntevat myös sen äänet ja hajut, ovat "uppoutuneita" kokemukseen. Samoin teatterissa olevan elokuvan katselu yleisön, suuren näytön ja stereofonisen äänen kanssa saa osallistujan uppoutumaan kokemukseen toisin kuin saman elokuvan katselu kotona televisiosta. (29.) Heimon muodostumisen kannalta yrityksen on tarjottava mahdollisuutta aktiiviseen osallistumiseen ja tehtävä kokonaisvaltainen kokemuksiin uppoutuminen mahdolliseksi.

Joseph Pinen ja James Gilmoren (1998) mukaan unohtumattoman kokemuksen luomiseen on viisi askelta. Ensimmäiseksi kokemukseksi on keksittävä teema. Silloin asiakas tietää välittömästi, mitä odottaa, kun tämä astuu liikeeseen (esim. Hard Rock Cafe ketju). Huonosti teemoiteltu palvelu saa asiakkaat hämilleen eivätkä he saa mitään konkreettisia mielikuvia, jotka jäisivät mieleen. Toiseksi kokemuksesta saatavia mielikuvia on yhdenmukaistettava positiivisilla vihjeillä. Teema muodostaa kokemuksen perustan, mutta kokemus luodaan yhdenmukaisilla mielikuvilla. Mielikuvat ovat kokemuksesta saatavia asioita, jotka täyttävät teeman. Haluttujen mielikuvien luomiseksi yritysten on esitettävä vihjeitä, jotka vahvistavat kokemuksen luonteen asiakkaalle. Jokaisen vihjeen on tuettava teemaa ja oltava yhtenäinen sen kanssa. Hyvä esimerkki tällaisesta yhtenäistetystä teemasta, josta saatavat mielikuvat ovat harmoniassa kokemuksen kanssa, ovat The Walt Disney Companyn huvipuistot. Kolmanneksi kielteiset vihjeet on poistettava. Ihmiset tuntevat kokemuksen positiivisempänä,

kun henkilökunnan ensimmäinen reaktio johonkin kysymykseen ei ole ”En tiedä”. Kielteiset ilmaukset puheessa ja fasiliteetissa olevissa kylteissä ja muissa kirjoituksissa aiheuttavat negatiivisia mielikuvia. Myös huono palvelu tai ”ylipalvelu” aiheuttavat samaa. Kokemuksesta pitäisi välittyä mahdollisuuksia, ei rajoituksia. Neljänneksi on panostettava ”muistoesineisiin”. Tiettyjä tavaroita on aina ostettu ensisijaisesti muistojen takia, joita he välittävät. Konserteissa ja festivaaleilla kävijät ostavat bändipaitoja muistaakseen sen erityisen kerran, kun he näkivät lempiyhtyeensä soittavan. Hyvästä kokemuksesta halutaan konkreettinen muisto vietäväksi kotiin. Viides askel on, että kaikki aistit on huomioitava. Aisti-stimulanttien, jotka tulevat kokemuksen mukana, pitäisi tukea ja parantaa sen teemaa. Mitä enemmän aistikokemus vangitsee, sitä tehokkaampi ja ikimuistoisempi se voi olla. (29, s. 105.)

Pine ja Gilmore kertovat talouden siirtyvän yhä enemmän kokemusten tarjoamiseen tavallisten hyödykkeiden, tavaroiden ja palveluiden lisäksi. Yritysten kuten Niken, Marimekon ja Lushin tarjoamat kokemukset rakentuvat tarinoista ja aitoudesta, ja näihin tulee jatkossa kiinnittää yhä laajemmin huomiota. (29, s. 98.)

Asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen ei ole ohimenevää. Asiakkaat odottavat aiempaa enemmän. Merkityksellisen kokemuksen tarjoaminen voi ratkaista sen, kumman yrityksen asiakas jatkossa valitsee. Tämä ei tarkoita, että yritysten suorittaminen olisi huonontunut, vaan että asiakkaat ovat tarkempia saamastaan arvosta ja odottavat enemmän kuin pelkkää suoritusta. Kuluttajien yksityisyys kasvaa tänä vuonna muuttuvien EU-asetusten mukana ja mainokset saavuttavat kuluttajat nykyistä harvemmin. Siksi on tärkeää tuottaa asiakkaalle sitä lisäarvoa, joka saa heidät pysymään yrityksen informaatiokanavissa. Kokemusten luominen voidaan mieltää ”ylipalveluksi”, jota kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan arvosta. Kokemukset tuleekin suunnata oikeille ryhmille eli kannattaa panostaa heimoon. (30.)

5 Heimon peruspiirteet

Teorian pohjalta muodostettiin lista heimon peruspiirteistä, joiden täysi toteutuminen heimossa tekee sen toiminnasta ihanteellisen. Nämä piirteet ovat:

1. Johtaja/johtajat
2. Suhde muihin heimolaisiin
3. Kokemuksellisuus
4. Kuulumisen tunne
5. Yhteinen innostuksen kohde
6. Kommunikointikanava

Kuten edellä on kerrottu Godinin (2008) kirjassa painotetusta johtajuuden merkityksistä, päätyi johtajuus tätä kautta yhdeksi peruspiirteeksi. Yritysheimojen johtajuutta perusteltiin erottelemalla johtajan ja esimiehen eroja ja että näiden johtamistapojen yhdistäminen olisi heimon kannalta parasta. Myös useiden johtajien valintaa perusteltiin sillä, että heimon jatkuvuus on turvatumppaa jaetulla johtajuudella. Suhde muihin heimolaisiin on ilmeinen listaan pääsemiselle, samoin kuin kuulumisen tunne. Nämä kaksi kulkevat käsi kädessä, kuten voidaan todeta Fournierin sekä Baumeisterin ja Learyn tutkimuksista (11). Paharian kirjoittama asiakasuskollisuus ja sen motivaatio kytkeytyvät kuulumisen tunteeseen. Ne ruokkivat toinen toisiaan: se, että ihminen tuntee voivansa hallita asioita, tulla paremmaksi, vaikuttaa tapahtumiin ja saavuttaa tuloksia tapahtuvat yhä paremmin ja nopeammin, kun yksilö tuntee kuuluvansa. Paharian teorian viides kohta, yhteys muihin, perustelee suhteen muihin ihmisiin tärkeäksi heimon piirteeksi. Pinen ja Gilmoren tutkimuksilla perusteltu kokemuksellisuus taas on luonnollinen osa heimoja. Niitä haetaan heimoista kokemusten itsensä takia, koska heimot usein tarjoavat kokemuksia, joita ei muualta saa. Kuten teoriassa todettiin, kokemuksellisuutta tullaan havaitsemaan myös yritysten toiminnassa yhä enenevässä määrin. Sen kehittäminen valjastaa, ei ainoastaan kantaasiakkaiden, vaan myös heimojen toiminnan yritysten käyttöön. Heimot perustavat toimintansa jollekin yhteiselle kiinnostuksenkohteelle, mikä voi Godinin mukaan olla mitä vain taivaan ja maan väliltä. Heimon kiinnostuksen kohteita kuvaavat osaltaan ne arvot ja näkemykset, joita heimo edustaa. (4.) Koska ihmiset toteuttavat identiteettiään osana heimoa, mikä taas kertoo halusta jakaa arvoja ja näkemyksiä muiden kanssa, he automaattisesti hakeutuvat ryhmiin, joissa toteutuu samankaltaisia asioita, joita he itse edustavat (22). Myös teoriaosassa mainittu kommunikointikanava taas perustelee itse itsensä: heimon on oltava jotain kautta yhteyksissä toisiinsa ollakseen yhtenäisiä. Oikean kana-

van löytäminen takaa heimon sujuvan yhteydenpidon ja suhteiden mutkattoman kehittämisen.

Nämä teoriasta poimitut piirteet vastaavat kattavasti valittuihin tutkimuskysymyksiin. Niihin saaduista vastauksista voidaan tehdä selkeä selvitys kyseessä olevan heimon toiminnasta ja luonteesta sillä hetkellä, sekä perustella yritykselle, miksi sen olisi tarpeellista muodostaa heimo.

6 Tutkimustulokset

6.1 Tutkimusaineisto

Teoria-aineistoa täydennettiin haastattelemalla Bio Vuoksen tiloissa toimivan Elokuvakerho Pennittömien jäseniä ryhmähaastattelulla. Koska tutkimuskysymykset käsittelevät heimon luonnetta ja sen merkitystä yritykselle, oli perusteltua valita Elokuvakerho Pennittömät, joka jo valmiiksi kytkeytyy elokuvaan ja kyseiseen elokuvateatteriin. Haastattelu käytiin Imatran Kulttuuritalo Virran tiloissa.

Tutkimusta varten saatiin yhteensä neljä haastateltavaa. Tutkimuskirjallisuuden mukaan tämä on sopiva määrä ryhmähaastattelulle. Suuremmassa ryhmässä kaikki eivät pääsisi kertomaan kokemuksistaan tarpeeksi ja suuremman ryhmähaastattelun analysointi jälkepäin olisi myös vaikeaa käytännön syistä: äänet monesti sekoittuvat yhteen, kun nauhoitetaan joukkokeskustelua. Otettiin yhteyttä Elokuvakerho Pennittömien vastaavaan henkilöön, joka laittoi viestin eteenpäin kerholaisille. Haastatteluun osallistui kerhon vastaava ja kolme kerholaista. Tässä työssä heistä käytetään myös nimitystä pennittömät. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat kiinnostuneita aiheesta ja siitä syntyi vahvoja mielipiteitä. He myös vaikuttivat aktiivisesti Pennittömien toimintaan. Ryhmähaastattelu oli hyvä valinta, koska haastattelun aikana esiin tuli ryhmäkulttuurin edustamia asioita kuten arvoja ja näkemyksiä. Haastattelun haasteina pidetyt asiat eivät onneksi toteutuneet. Haastateltavat jakoivat mielipiteitään avoimesti ja sanoivat ääneen, jos olivat eri mieltä asiasta. Kukaan ei myöskään dominoinut haastattelua yli muiden. (9.)

Haastattelut rakennettiin laadullisen tutkimuksen kirjallisuuden tuella teema-haastatteluihin perehtymällä. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä oli teema-haastattelu, koska siten kysymykset saatiin pitää mahdollisimman avoimina ja keskittyä teemojen muodostamiseen (10, s. 16–17). Teemahaastattelun pääkysymykset koostuivat heimoon kuulumisen kokemuksista ja teoriaosassa määritellyistä heimon piirteistä: lähdettiin selvittämään, kuinka nämä piirteet heimo-laisten kokemusten mukaan heimossa toteutuvat ja jos eivät toteudu, niin mitkä syyt voivat olla taustalla. Pääkysymyksiä avattiin pienempiin osiin apukysymyksillä.

6.2 Haastattelujen analysointi

Teorian pohjalta muodostettu lista heimon peruspiirteistä toimi haastattelukysymysten pohjana. Käytännössä haastateltavilta kysyttiin jokaisen alla luetellun piirteen toteutumista Pennittömien heimossa.

1. Johtaja/johtajat
2. Suhde muihin heimolaisiin
3. Kokemuksellisuus
4. Kuulumisen tunne
5. Yhteinen innostuksen kohde
6. Kommunikointikanava

Nämä teoriasta poimitut piirteet vastaavat kattavasti siihen, mistä heimossa on kyse. Niistä löytyvät myös vankat syyt sille, miksi yrityksen kannattaa käyttää resurssejaan heimon luomiseen. Kaikki piirteet toteutuvat Pennittömissä, jotkut enemmän ja jotkut vähemmän, minkä voi todeta seuraavaksi esitellyistä tuloksista. Kuten todettu, se miten vahvasti kukin piirre ilmenee heimossa, vaikuttaa sen toiminnan sujuvuuteen ja heimolaisten sitoutumiseen. Kutakin piirrettä koskevat vastaukset on jaoteltu omiin lukuihinsa, joihin haastattelujen tulokset on koottu.

6.2.1 Johtaja/johtajat

Heimon toiminnan aloittamisessa johtajan rooli on olennaista, kuten työn teoriaosasta voidaan todeta. Johtaja kokoaa heimon jakamalla ideoitaan ja osallis-

taa heimolaiset antamalla näille vastuuta ja vapauksia työskennellä heimon eteen. Joissain heimoissa johtajan rooli on yhdellä henkilöllä, mutta se voidaan myös jakaa useamman henkilön kesken tai projektikohtaisesti. Pennittömistä vastaavan henkilön eli haastateltava 1:n mukaan hän *hoitaa kirjanpitoa, koska se on vähän niinku jääny sieltä alkuajoista*, mutta hän ei sen enempää kertonut, onko mielestään heimon johtaja. Haastattelun aikana, jos kysymykset koskivat yleisesti elokuvakerhoa, muut kehottivat haastateltava 1:tä vastaamaan. Jos kerhossa haluttiin vaikuttaa elokuvien valintaan tai muuten kerhon toimintaan, otettiin kuulemma ensimmäiseksi yhteys haastateltava 1:een.

Kun puhuttiin elokuvista keskustelusta Facebookissa, haastateltava 3 ehdotti, että *sinne pitäis ensin muutama henkilö agitoida tekemään jotain*. Tämä viittaa siihen, mitä heimossa pitäisikin tehdä, kun heimolaisia halutaan innostaa uusiin käytäntöihin. Valitaan muutama ihminen, jotka näyttävät esimerkillään muille heimolaisille, mitä näiden tulisi tehdä. Nämä ihmiset toimivat eräänlaisina lähettiläinä, innostaen muuta heimoa. Esimerkiksi tässä tilanteessa, kun elokuvakerhon jäsenet ovat kiinnostuneita aloittamaan keskusteluja elokuvista Facebook-sivullaan, tulisi johtajan teorian mukaan valita muutama jäsen, jotka aloittaisivat keskusteluja ja rohkaisisivat muita tekemään myös niin.

6.2.2 Suhde muihin heimolaisiin

Mitä syvempää heimon toiminta on, sitä syvemvät suhteet heimolaisilla on toisiinsa. Jotta heimolaiset ovat mahdollisimman sitoutuneita heimon toimintaan, pitäisi suhteiden ylläpitoon kiinnittää huomiota. Haastateltava 1 kuvaili, että *pääasiassa aika paljon samat henkilöt käyvät Pennittömien elokuvissa*. On siis mahdollista, että jokaisessa näytöksessä tapaa tuttuja heimolaisia, joiden kanssa luoda yhteyksiä. *Näytäntöjen ulkopuolella ei varmaan ole niinkun yhtään yhteistä... mitä nyt sitten tietysti keskustelevat keskenään elokuvista tavatesaan... muuta yhteistä mahdollista kokoontumista tai siihen viittaavaa ei tällä porukalla ole*. Heimo kokoontuu katsomaan elokuvia ja jotkut saattavat jutella niistä, mutta haastateltava 1 mukaan muuta järjestettyä toimintaa ei ole. Kuitenkin haastateltava 2 kertoi, että hänellä ja haastateltava 4 *oli joitakin vuosia sitten vielä useesti tapana mennä elokuvanäytöksen jälkeen keskustelemaan siitä*

johonki kahvilaan, mutta tapa on sittemmin jäänyt pois. Muutkin haastateltavat olivat kiinnostuneita aloittamaan tavan uudelleen.

6.2.3 Kokemuksellisuus

Kokemuksien puuttuminen saa ihmiset hakeutumaan muihin heimoihin, sillä usein heimoista haetaan niitä kokemuksia, joita ei muualta saa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että elokuvakerhon kokemuksellinen puoli on yksi syy, miksi he alun perin liittyivät. Pennittömistä saa kokemuksia, joita tavalliset elokuva-näytökset eivät tarjoa. Haastateltava 2:n mukaan *elokuvakerhossa ehdottomasti parasta on myös ettei tarvii katsoa niitä mainoksia. Ja kaupallisissa näytöksissä ne katsojat kattelee puhelimia, räplää poppareita ja juttelee keskenään. Harvemmin Pennittömissä kukaan sellasta tekee. Myös visuaalinen puoli, on syy siihen, miksi haastateltava 2 kokee elokuvat mieluummin teatterissa kuin kotona.*

Haastateltava 4 pohti, että *se on hyvä merkki kun jää pitkäksi aikaa miettimään elokuvaa, kun viikon kaks muistelee eikä vielääkään pääse eroon siitä. Sillon tietää nähneensä hyvän elokuvan.* Haastateltavat keskustelivat siitä, miten jo pelkästään elokuvan genre voi vaikuttaa siihen, haluaako elokuvan nähdä vaikka siitä ei tietäisi etukäteen mitään muuta kuin nimen ja lajityypin. Haastateltava 3 menisi katsomaan aina mieluummin animaatiota kuin amerikkalaista elokuvaa, koska *olkoon tarina mitä tahansa, mutta näissä (animaatiot) se estetiikka on tärkeä.* Hänen mielestään teatterissa istuessa on parempi, että kokee negatiivisiakin tunteita kuin *ettei elokuva herätä mitään tunteita.* Haastateltava 4:n mielestä *television puolella kaikilla kanavilla pyörii huonoja ja samoja, joita ei viitsi katsoa. Sen sijaan elokuvissa käynti on saavuttanut Pennittömien esitysten kautta ison kankaan ja keskittyneen katsomisen arvon. Vaikka pyöris televisiossa mitä niin ehdottomasti paras tapa katsoa niitä.*

Tärkeää heimon kautta saatavissa kokemuksissa on haastateltava 3 mukaan *makrotason kokemus. Aina on mielenkiintosempaa kun joku muu istuu siellä pimeässä salissa kuin että katsoo elokuvaa yksinään. Vaikka ei puhuttais mitään sen kanssa ni tietää että joku toinen on nähny tämän saman.* Kokemusta tosin parantaisi se, että elokuvia tuotaisiin enemmän esimerkiksi Venäjältä, sillä

ei oo mitään teknisiä rajoitteita, voitais näyttää mitä tahansa elokuvia, mutta ei näytetä.

6.2.4 Kuulumisen tunne

Jotta ihmiset voivat todella olla osa heimoa, heidän on tunnettava kuuluvansa siihen. Teoriasta poimittu kuulumisen tunne on tärkeä osa heimojen muodostusta ja siitä saadut kokemukset olisivat olleet oleellisia todentamaan teoriaa ja Bio Vuoksen heimon muodostusta. Kuulumisen tunteesta keskustelu ei kuitenkaan ollut niin kattavaa kuin kirjoittaja toivoi. Haastateltava 1 vakuutti, että kuulumisen tunnetta löytyy: *Kyllä, kyllä sitä on ihan varmasti. Kun kuiteki se on ydinryhmä joka siellä käy ja tuntevat toisensa. Ei välttämättä tavata muualla tai että sillä ois suurta vaikutusta, vaihetaan kyllä kuulumisia. Mutta kyllä sanoisin että sellasta on, tunnistaa että tuokin ja tuokin käy katsomassa elokuvia.* Hänen mielestään *sellanen piiri tai olkoon nyt heimo niin sellasta on.* Tämän jälkeen aiheesta ei enää tullut muuta kuin haastateltava 4:n kommentti: *omassa lähipiirissä kun on Pennittömiä maininnu niin kyllä tunnistavat, se on ihan selvä nimitys.* Ulkopuolisetkin ovat siis jo huomanneet hänen kuulumisensa heimoon.

6.2.5 Yhteinen kiinnostuksen kohde

Pennittömissä yhteinen kiinnostuksen kohde on elokuvat, mutta eivät mitkä tahansa elokuvat. Kerho suunnittelee vuodessa kaksi kautta – keväälle ja syksylle - näytettäviä elokuvia, joiden genret keskittyvät draamaan ja tämän yhdistelmiin muiden genrejen kanssa. Nyt ohjelmistoon oli tullut myös animaatioita, joita ei aiemmin ole ollut. Yhtenä ydinasiana on *elokuvien valitseminen*. Elokuvien valintaan pystyy vaikuttamaan lähettämällä ehdotuksen postitse, sähköpostilla tai soittamalla. Kerhon elokuvalehtisessä on kaavake, jonka voi täyttää ja palauttaa myös näytöksen jälkeen. Kuitenkin haastateltava 4 toivoi, että *saisivatko ne näytännössä käyneet myös esittää toiveita.* Haastateltava 2 oli samaa mieltä, koska *seki onnistuis sitä kautta hirmu helposti.* Haastateltava 1 sanoi, että vaikka elokuvien valintaan on annettu mahdollisuus, *kuitekaa sitä ei ole esiintyny.*

Kuten teoriaosassa todettiin, heimossa haastateltavien mieltymysten tulee olla pitkälti samanlaisia kuulumisen tunteen edistämiseksi, ja näin tuntui olevan myös Pennittömissä. Haastateltava 1 tiivistä muiden ajatuksia yhteisestä kiin-

nostuksen kohteesta: *Arvioisin että ku on valtavirrasta poikkeavia elokuvia, ei oteta mitään toimintaelokuvia tai poliisiopistotyyppisiä, että semmonen on aina-kin tavoitteena. On elokuvan ystäviä jotka on kattonu paljon elokuva ja tiedetään paljon ohjaajista, näyttelijöistä, käsikirjottajista, on selvillä sellanen tausta, ne ja ne osaa tehdä mielenkiintosa, koskettavia ja puhuttavia elokuvia. Tämönen filosofia tässä toiminnassa.* Haastateltava 2 täydensi, että Pennittömissä suositaan muutakin kuin amerikkalaista elokuvaa. *Varsinkin venäläistä suosittais, mutta sellasia ei saaha jostai syystä.* Haastateltava 3 oli samaa mieltä ja kertoi muutamasta nyrkkisäännöstään elokuvien valinnassa: *Ensimmäiseksi, on pitkä miinus jos on amerikkalainen, jos tarjolla on jotain muuta. Toiseksi, onko jo tarjolla jossain Elisa Viihteessä tms. nettipalvelussa. Onko tää semmonen elokuva että sen voi ihan hyvin kattoo Elisa Viihteestä tai dvd:ltä vai onko se ehotomasti nähtävä suurelta screeniltä. Tästä tullaan takaisin visuaalisuuteen. Myöskin nykyään se ettei oo pelkästään miehisiä action-seikkailuja, en jaksa kattoo niitä. Animaatiota tehdään jonkun verran, mutta niitä ei usein ole listoilla, ja ne on usein merkityksettömiä teoksia. Niitä tuodaan vähän Suomeen. Sieltä löytyisi aina vähintään kaksi jotka on pakko nähdä.* Haastateltava 2 taas ei voinut sietää animaatioita, mutta haastateltava 4 haastateltava 3:n tavoin piti niistä. Mieltymykset genrejen välillä hieman vaihtelivat yksittäisten ihmisten välillä, mutta yleisesti nykyisen tarjonnan tunnettiin vastaavan hyvin kiinnostuksen kohteita. Haastateltava 2 näki asian niin, että innostus elokuvien visuaaliseen puoleen yhdistää kaikkia, vaikka sisältö erottaisikin välillä. Haastateltava 2 vielä lopuksi pohdiskeli sitä mikä innostuksen kohde oikein määrittää heimon: *Tuohon heimo ajatteluun, että elokuvaharrastajat on liian laaja heimo että pitäis olla genreittäin sitten. Sieltä genreistä löytyis ne heimot ehkä helpommin. Tuntuu liian löyhältä että elokuvaheimo.*

6.2.6 Kommunikointikanava

Sopiva kommunikointikanava vaihtelee heimoittain. Oikea kanava saa ihmiset jakamaan mielipiteitään aktiivisesti ja luo mahdollisuuden vaivattomaan suhteiden ylläpitoon. Tällä hetkellä Pennittömillä on avoin Facebook-sivu, joka on heimon ainoa yhteinen kommunikointikanava. Haastateltava 2 kysyi muilta haastateltavilta, *oliko jossain vaiheessa ajatus ku perustettiin sitä Pennittömien*

Facebook-sivua et siel käytäis keskustelua näistä elokuvista ja jaettais kokemuksia, sehän ei oo toteutunu. Haastateltava 3:n mielestä se ehkä koetaan liian virallisena tiedotuskanavana eikä sivulle näin ollen helposti mene aloittamaan keskustelua. Kerhon jäsenet ovat haastateltava 1:n mukaan suurimmaksi osaksi vanhempaa väkeä.

Haastateltava 2 ehdotti, että voitaisiin *perustaa joku alaryhmä jotekii viel siihe sivustoo mis vois nimeomaa jakaa mielipiteitä.* Haastateltava 1:n mielestä, *jos olis mukava kahvila Vuoksenniskalla niin vois taas yrittää sitä, että kokoontuis sillon väkee keskustelemaan siitä.* Haastateltava 2 toivoi yhä, että keskustelu Facebookissa kuitenkin lisääntyisi, koska *se ois helppo, joku nyt vaan alottais sen.* Haastateltava 3 huomautti, että *kun kuitenkin ihmisten välinen kommunikointi on pinnaltaan verbaalista ja suuri osa kaikkee muuta mikä jää somekeskusteluissa pois, ni sen puolestakii se kahvilakeskustelu on parempi. Siinä näkee naaman ja kuulee äänestä, että miten tosissaan toinen on.*

Molemmissa tavoissa nähtiin kuitenkin haasteita. Kahvilaan menosta pitäisi ilmoittaa hyvissä ajoin etukäteen, koska *monien on elokuvan jälkeen ehdittävä vielä kauppaan.* Elokuvanäytännöt ovat aina lauantaisin ja bussiliikenne on näinä päivinä harvempaa. Se kestää, kun paikallisliikenteen bussit kulkee miten kulkee. *Jos et lauantaisin hyvin usein elokuvan loppumisen aikoihin kerkee siihen bussiin sit joudut odottamaan kaks tuntia seuraavaa. Et semmone pitäis ottaa huomioon,* pohti haastateltava 3. Facebookissa keskustelussa taas oli haastateltava 2:n mielestä se ongelma, että *jos me saadaan se keskustelu menemään tuolla somessa niin se kuitenkin muuttuu semmoseks ”Ihan paska!” tämmöseks huuteluks, et se pitäis tehdä sellaseks ettei liian asiantuntevaa eikä liian kevyttä et miten se saadaan semmoseks. Se on vaikeeta.*

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä heimoissa on kyse ja miten ne toimivat. Myös yrityksen saamaa hyötyä heimon muodostuksesta selvitettiin. Teoria keskittyi kokoamaan tietoa heimoista kertovista kirjallisuuden lähteistä ja tutkimuksista, asiakasuskollisuudesta ja asiakaskokemuksesta sekä sosiaalipsykologian näkökulmasta kuulumisen tarpeeseen, sosiaalisten suhteiden

muodostumiseen ja merkitykseen ja tunteiden merkitykseen. Avattiin myös millaisia ovat heimon osapuolten - johtajan ja heimolaisten - tehtävät ja identiteettiä. Työn empiria hankittiin haastattelemalla Elokuvakerho Pennittömät Ry:n neljää jäsentä. Seuraavaksi on koottu teorian ja haastatteluista kerätyn empirian pohjalta ohjeet Bio Vuoksen heimon muodostukseen.

7.1 Ehdotukset Bio Vuoksen heimolle

Tässä ohjeistuksessa on pääasiassa tuotu esiin niitä asioita, joita pohtimalla Bio Vuoksen henkilökunta voisi alkaa muodostaa omaa heimoaan. Kuvioon 3 on koottu ohjeistuksen pääasiat ja kysymykset, joilla aiheita kannattaa lähestyä. Kysymyksiä on avattu ja täydennetty jokaisen pääasian omassa kappaleessa.

Johda oikein	<ul style="list-style-type: none"> •Kuka on johtaja? •Jaetun johtajuuden hyödyntäminen? •Millaista heimoa tavoitellaan?
Vaali heimon suhteita	<ul style="list-style-type: none"> •Missä tilanteissa heimon suhteita päästään lujittamaan? •Kuinka läheinen heimo haluaa olla?
Kehitä kokemuksellisuutta	<ul style="list-style-type: none"> •Mikä on Bio Vuoksen ainutlaatuinen kokemus? •Mitä aistimuksia kokemukseen voidaan tuoda?
Tehosta kuulumisen tunnetta	<ul style="list-style-type: none"> •Miten heimolaiset voivat vaikuttaa, kehittyä, saavuttaa ja viestiä? •Pelillistämisen sisällyttäminen ihmisten motivoimiseen?
Ruoki kiinnostuksen kohdetta	<ul style="list-style-type: none"> •Mikä on kiinnostuksenkohde? •Mitä arvoja edustetaan? •Mitä asioita halutaan edistää?
Kommunikoi oikein	<ul style="list-style-type: none"> •Mikä sosiaalinen media otetaan käyttöön? •Mikä on viestinnän tyyli ? •Mitä sääntöjä kommunikoinnilla on? •Ketekä ovat lähettiläitä?

Kuva 3 Ohjeet Bio Vuoksen heimolle

7.1.1 Johda oikein

Johtaja on se henkilö, joka kokoaa heimon yhteen. Heimojohtaja ei ole kaikkien yläpuolella, kuten perinteisissä organisaatioissa. Koska todellisia hierarkian tasoja ei ole vaan töitä heimon eteen tehdään tasapuolisesti, johtaja on ensisijai-

sesti asioiden ja olosuhteiden mahdollistaja. Johtaja on innostaja ja asioiden alullepanija. On suositeltavaa, että heimossa olisi edes ajoittain useampia johtajia. Heimon sujuvan toiminnan ja sen jatkuvuuden takia on hyvä, että enemmän kuin yksi jäsen hoitaa käytännön järjestelyjä ja välittää tavoitteita, sillä heimo on vaarassa hajota, jos ainoa johtaja joutuukin jättämään heimon. Kuten David Hand (17) totesi artikkelissaan, että hyväksi johtajaksi ja esimieheksi tuleminen alkaa omasta halusta ja kunnianhimesta. On sitouduttava omaa uraa koskeviin tavoitteisiin, työnantajien tavoitteisiin ja yrityksen yleiseen näkemykseen. On kehitettävä sekä johtamistaitoja että esimiestaitoja. Voi esimerkiksi etsiä mentorin, joka on työskennellyt samankaltaisella alalla ja paininut samanlaisten ongelmien kanssa. Johtajan on muistettava, että liian suuren ihmismäärän tavoittelu johtaa ei-minkään tavoitteluun. Johtajan tulisikin tavoitella sellaisia ihmisiä, jotka ovat täysin mukana heimon toiminnassa, eivätkä epäröi vaikuttaa ja ohjata toisia heimon jäseniä koko heimon mahdollisuuksien maksimoimisessa. Johtajan on ohjattava ihmisten innostusta koko heimon eteen työskentelyyn. Johtajan tulisikin keskittyä niihin ihmisiin, jotka eivät kulje kauniisti lieassa vaan haluavat rikkoa vakiintuneita sääntöjä luodakseen jotain uutta. Haastattelun mukaan Pennittömissä on hieman epäselvää, kuka on heimon johtaja. Ehkä siksi moni heimolaisten haluama uudistus ei ota tapahtuakseen, koska kukaan ei suoraan vastaa niiden toteutuksesta. Heimon on tiedettävä, kuka johtaja on, jotta heimo on yhtenäinen ja tietää, kuka on asioiden mahdollistaja. Kuten minkä tahansa organisaation johtajan, myös heimojohtajan on oltava valmis näkemään ylimääräistä vaivaa.

7.1.2 Vaali heimon suhteita

Heimon siteiden lujittaminen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Tiiviimpi heimo kommunikoi nopeammin ja menestyy paremmin. Kun heimolaisilla on tiiviit suhteet keskenään, he kuuntelevat johtajaa tarkkaavaisemmin ja koordinoivat liikettä ja ideoita heimon muiden jäsenten kanssa. Pennittömissä on ydinryhmä, joka ostaa aina kausikortin. Nämä ihmiset tuntevat toisensa ja keskustelevat elokuvista, mutta eivät kuulemma tapaa näytösten ulkopuolella. Heimon toiminnan kannalta ei ole oleellista, tapaavatko sen jäsenet heimon kokoontumisten ulkopuolella, vaikkakin se varmasti auttaa heimolaisia lähentymään. Tärkeämpää

on, että heimo mahdollistaa niin paljon yhteisiä kokoontumisia, että niissä pääsee syventämään suhteitaan muihin heimolaisiin. Tällä hetkellä Pennittömät eivät järjestä muuta yhteistä tekemistä kuin elokuvanäytökset, mutta niiden aikana ei pysty keskustelemaan elokuvista. Siksi myös sellaisten tapahtumien järjestäminen, joissa tietämystä ja kokemuksia elokuvista voidaan jakaa yhdessä muiden kanssa, olisi tärkeää Bio Vuoksen heimon toiminnassa.

7.1.3 Kehitä kokemuksellisuutta

Pinen ja Gilmoren (1995) viisi yrityksestä saatua kokemusta parantavaa keinoa luovat vangitsevia mielikuvia kenelle tahansa asiakkaalle. Ravintola, joka tarjoaa listallaan sekä tacoja että pizzeriaa ja kantaa kreikkalaista nimeä ei luo johdonmukaista teemaa, joiden päälle kokemus voi rakentua. Vahvan teeman omaava palvelu houkuttelee asiakkaita myös kauempaa. Bio Vuoksen tulisi luoda palvelustaan kokemus, joka puhuttelee halukkaita heimolaisia ja jonka he haluavat kokea yhä uudelleen osana heimoa. Osa kokemusta ovat ne arvot ja mielipiteet, joita yritys edustaa ja näistä tulee todennäköisesti myös heimon arvoja ja mielipiteitä. On päätettävä, mitä Bio Vuoksen heimon halutaan edustavan. Yrityksellä on puolellaan paljon hyviä piirteitä, joita arvostetaan yhä enemmän: kotoisuus, perheyrittäjäisyys, historiallisuus, nostalgisuus, aitous, ainutlaatuisuus. Samanlaista vanhaa elokuvateatteria ei ole kymmenien kilometrien säteellä ja tätä voidaan hyödyntää osaltaan kokemuksen luomisessa. Kokemuksessa on otettava huomioon myös aistien merkitys: miltä teatterissa tuoksuu, miltä penkissä istuminen tuntuu, onko näkymä valkokankaalle hyvä, mitä muita asioita teatterissa voi nähdä, mitä teatterin tiloissa voi syödä ja juoda. Olisiko mahdollista tuoda nostalgian ja vanhaa aikaa edustavan ohelle jotain mitä perinteisissä teattereissa ei ole ja luoda uusi kokemus tätä kautta? Pennittömät kertoivat, että elokuvakerhossa saa kokemuksia joita tavallisissa elokuvanäytöksissä ei saa. Samoin Night of the Living Pictures tarjosi elokuvakokemuksia, jollaiset eivät ole mahdollisia arkipäiväisissä näytöksissä. Pennittömät nauttivat siitä että kerhon kanssa elokuvia sai katsoa ilman muiden katsojien aiheuttamia häiriöitä. Night of the Living Picturesin jäsenet taas rakastivat sitä että kerrankin sai kommentoida elokuvaa ääneen sen katsomisen aikana. Bio Vuoksen on päätettävä, millaista kokemusta sen heimo tulee luomaan.

7.1.4 Tehosta kuulumisen tunnetta

Baumeister ja Leary (1995) totesivat, että kuulumisen tarve on enemmän kuin pelkkä jäsenyyden tai läheisyyden tarve. Ihminen ei ainoastaan hae yrityksestä sen jäsenyyttä, jonka todistavat esim. perinteiset kanta-asiakkuuskortit tai rekisteröityminen yrityksen etuohjelmiin ja sovelluksiin, vaan tahtoo kokea olevansa jatkuvassa ja merkityksellisessä kanssakäymisessä muiden jäsenten kanssa. Kuulumisen tarvetta lisää tieto, että henkilö on tarpeellinen heimolle ja että hänet tunnustetaan heimoon kuuluvaksi. Haastateltava 4:n läheiset tunnustivat tämän kuuluvan Pennittömiin. Haastateltavat myös tunnustavat, ketä heimon ydinryhmään kuuluu. Koska kuulumisen tarve on perusteltua tutkimustietoa, ei ole epäselvyyttä siitä, kuinka tärkeää sen huomioon ottaminen on heimon muodostuksessa. Paharian (2013) esittelemät viisi sisäisen motivaation keinoa (Autonomia, Taituruus, Tarkoitus, Edistyneisyys ja Sosiaalinen vuorovaikutus) edistävät kuulumisen tunnetta ja toteutuvat helpommin pelillistämisen kautta. Bio Vuoksessa voitaisiin kartoittaa, miten sen heimolaiset tuntisivat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, miten he voisivat kehittyä ja saavuttaa heimon tavoitteita ja miten heillä on yhteys muihin heimolaisiin. Yhdistämällä tähän pelin kaltaisia aineksia - kuten sijoituksien merkitsemistä listoihin ja listojen laittamista näkyviin esim. heimon viestintäkanavaan tai elokuvateatterin aulaan – tehdään näkyväksi sitä, kuinka tärkeää heimolaisten panos on ja samalla heimon eteen työskentely tehdään innostavaksi ja itseään motivoivaksi.

7.1.5 Ruoki kiinnostuksen kohdetta

Haastateltava 2:n mielipide siitä, että kaikki elokuvaharrastajat eivät voi olla yhtä heimoa, vaikka yhdistävä tekijä onkin rakkaus elokuvaan, oli mielenkiintoinen. Hänen mielestään heimot löytyisivät genrejen sisältä. On totta, että kaikki elokuvien harrastajat eivät kuulu samaan heimoon vaikka näillä on löyhästi sama kiinnostuksen kohde. On myös totta, että saman mielistä heimoa voidaan luoda yhden genren sisällä helpommin kuin monesta eri genrestä pitäviä. On järkevämpää perustaa leffakerho vain draamaelokuvien ympärille tai sci-fi-elokuvien ympärille kuin siten, että näytetään kaikkea mahdollista ja kohdistetaan mahdollisimman monille. Godin (2008) sanoi samaa: jos markkinoi kaikille, ei tavoita ketään. Yhteinen kiinnostuksen kohde ei kuitenkaan ole paras tapa määritellä

sitä, mikä taho on heimo. Kaikki elokuvaharrastajat eivät ole heimolaisia sen takia, että heiltä puuttuu monet heimon piirteistä: esim. viestintäkanava (ei kukaan ole yhteyksissä kaikkiin maailman elokuvia katseleviin ihmisiin) ja kuulumisen tunnetta on hyvin vähän. Yhteinen kiinnostuksen kohdekaan on tuskin kaikilla sama. Kiinnostuksen kohteella tässä ei tarkoiteta pelkästään elokuvia vaan myös niitä arvoja, joita heimo edustaa, kaikkea muuta toimintaa, mitä heimo järjestää ja sitä kokemusta, jonka ihminen saa elokuvateatteriin mennessään tai missä ikinä heimo elokuvia katseleekaan. On ensiarvoisen tärkeää tehdä selväksi, mitä kiinnostuksen kohteita heimolla on ja mitä ovat ne asiat, joita heimo edustaa. Pääasian ei tarvitse tulla esiin heimon nimessä, mutta esim. heimon Facebook-sivun kuvauksessa kyllä. Kuitenkaan elokuvakerhon ei todennäköisesti kannata kantaa elokuvakerhon nimeä, jos siellä ei katsota yhtään elokuvia vaan esim. vain kirjoitetaan elokuva-arvosteluja. Jotta ihmiset tunnistavat heimon omakseen, on sen kiinnostuksen kohteiden tultava esiin selkeästi.

7.1.6 Kommunikoi oikein

Haastattelussa kävi ilmi, ettei Pennittömien tämän hetkinen viestintäkanava ole riittävä siihen tarkoitukseen, millaisena sen haluttaisiin toimivan. Heimolaiset olivat kuitenkin innostuneita kokeilemaan kommunikoinnin elävöittämistä sekä nykyisessä kanavassa että uusissa. Bio Vuoksen on selvitettävä, mikä on paras kanava juuri heille, ketä heimolaiset ovat ja missä he sijaitsevat. Kanavan valinta on merkittävää: jos heimo on liian vaikeasti tavoitettavissa, eivät ihmiset jaksakaan nähdä vaivaa kanavan etsimiseen ja käyttämiseen. Heimon on oltava tavoitettavissa myös sosiaalisessa mediassa, jotta uudet ihmiset voivat löytää heimon. Bio Vuoksi on jo Facebookissa, mitä voi edelleen hyödyntää, mutta heimolle voisi luoda oman ryhmänsä. Jotta haastateltavien kuvaamalta ikäviltä kommenteilta ja huutelulta säästyttäisiin, on aiheellista kirjoittaa ryhmän kuvaukseen säännöt, joissa esimerkiksi kielletään kyseinen käytös ja että jotka sitä harrastavat, joutuvat lähtemään ryhmästä. Heimon ”lähettiläiden” kannattaa ylläpitää muiden heimolaisten innostusta heimoa kohtaan juuri kommunikointikanavien kautta. Viestimisessä on rohkaistava persoonallisuuteen ja rentouteen. Liian viralliset ja jäykät viestit eivät innosta heimoa tuomaan omaa per-

soonaansa julki. Johtajan on päätettävä, millaista tyyliä heimo viestinnässä noudattaa, tarkkailtava, millaiseksi kommunikointi kehittyy ajan myötä ja ohjattava yhdessä lähettiläiden kanssa sitä oikeaan suuntaan.

7.2 Pohdinta

Haastattelussa Bio Vuoksen toimitusjohtajan kanssa (2018) kävi ilmi, että jos Bio Vuokselle saataisiin luotua heimo, sen kanssa järjestettäisiin elokuvanäytöksiä, jotka harvemmin tulevat pienen elokuvateatterin ohjelmistoon, koska ne eivät ole valtavirtaelokuvia. Lisäksi voitaisiin organisoida yhdessä tapahtumia. Yksi heimon muodostuksen aloittava tekijä olisi heimon lanseeraustapahtuma, jossa kerrottaisiin yrityksen halukkuudesta Bio Vuoksen heimon muodostukseen, tuotaisiin ilmi heimon tavoitteet ja toiminnan luonne. Kiinnostuneet voisivat liittyä heimoon ja sen viestintäkanaviin heti. Pienyrittäjällä on harvemmin mahdollisuus erikoisempien elokuvien näyttämiseen, koska niitä seuraavia ihmisiä ei pienellä paikkakunnalla ole paljon ja he eivät ole järjestäytyneitä. Bio Vuoksen heimo auttaisi tässä suhteessa sekä yrittäjää että asiakkaita: tarjolla olisi enemmän vaihtoehtoja katsojien valita ja yrittäjä voisi olla varma, että ihmiset tulevat katsomaan näitä erikoisempia elokuvia.

Tutkimukseen ollaan tyytyväisiä siinä mielessä, että saatiin koottua heimoista kirjoitettua aineistoa hyvin yhteen ja otettua mukaan useita sosiaalipsykologiaa ja asiakkuuksia käsitteleviä tutkimuksia, jotka antoivat perusteluita varsinkin heimojen tunteita käsittelevälle puolelle. Onnistuttiin myös perustelemaan, miksi olisi yrityksen etujen mukaista perustaa heimo. Haastatteluissa ei kuitenkaan päästy niin syvälle kuin olisi ollut suotavaa ja otanta olisi voinut siltikin olla suurempi. Tämä olisi ehkä onnistunut useammilla haastatteluilla tai yksilöhaastatteluilla. Myös muutaman Pennittömien tapaamisen seuraaminen ja havainnointi olisi luonut kuvaa siitä, millainen heimon dynamiikka käytännössä on. Vasta työn loppuvaiheessa kirjoittaja alkoi selvemmin huomata yrityksiä, joita olisin voinut lisäksi haastatella yritysheimon näkökulman kuvaamiseen. Aika kuitenkin tuli vastaan, joten työ yritettiin tehdä mahdollisimman hyvin jo kootulla empirialla.

Toivottavasti Bio Vuoksi voisi luoda itselleen heimon, joka viettäisi aikaa teatterin tiloissa ja järjestäisi tapahtumia, jotka osaltaan lähentäisivät heimolaisia ja ruokkisivat heidän innostustaan elokuvia ja Bio Vuoksen historiallista teatteria kohtaan. Ongelmana nähdään se, että tiloissa toimii jo yksi elokuvaheimo, joka on tosin irrallinen Bio Vuoksen yritykseen. Nykyinen elokuvaheimo kuuluu siis Pennittömille, joka vain hyödyntävät Bio Vuoksen tiloja oman heimonsa toimintaan. Bio Vuoksen yritys ei todennäköisesti ole heille tärkeä tavalla, jolla se olisi Bio Vuoksen omalle heimolle. Bio Vuoksen halu luoda oma heimo ja aloittaa omat ”vähemmän näytettyjen” elokuvien näytännöt voisi aiheuttaa harmistusta Elokuvakerho Pennittömissä ja tuottaa hallaa Bio Vuokselle. Jos näiden heimojen valitsemien elokuvien genret ja heimojen tarjooma sekä niiden edustamat asiat poikkeaisivat toisistaan, voisi yhteiselo olla mahdollista.

Heimoihin liittyvässä jatkotutkimuksissa voitaisiin perehtyä vielä syvemmälle siihen, kuinka heimo luotaisiin käytännössä yrityksen ympärille ja kuinka jo olemassa olevat heimot toimivat eri yrityksissä. Kun jonkin yrityksen ympärille ryhdyttäisiin rakentamaan heimoa ja tehtäisiin tarkka selvitys alusta alkaen siitä, kuinka heimo muodostettiin, voisivat monet muut ottaa mallia ja nähdä ne seikat, joissa tulisi toimia toisin. Heimon rakentaminen ei onnistu muutamassa kuukaudessa vaan vie todennäköisesti vuosia luoda vankka pohja, jolla heimo voi kukoistaa. Heimon rakentaminen vaatii yritykseltä resursseja, joita kaikilla ei ole. Siksi kirjoittaja ei pidä heimon rakentamisesta saadun tiedon jakamista kilpailuasemaa huonontavana.

Heimotutkimuksessa, kuten monissa muissakin eri tutkimuksien piireissä, on eriäviä mielipiteitä termien käytön ja niiden sisällön kanssa. Heimoihin viittaaminen voi olla haastavaa, koska tutkijat muuttavat heimo-käsitettä tutkimuksensa luonteen mukaan. Digitaalisissa heimoissa on Tyrone L. Adamsin (2008) mukaan samaa kuin neo-heimoissa ja Andy Bennett (1999) kutsui heimoja omassa tutkimuksessaan (31, s. 605) ryhmiksi, koska totesi niiden edustavan samoja asioita. Jotta heimotutkimus voisi edetä selvemille vesille, on päästävä yhteisymmärrykseen termien käytöstä. Heimoissa toki esiintyy digitaalisten heimojen kaltaisia alakulttuureja, mutta selkeyden takia olisi aiheellista unohtaa termit ”ryhmä”, ”yhteisö” ja ”kanta-asiakkuus” ja kutsua heimoja heimoiksi silloin, kun

viitataan tässä opinnäytetyössä esiteltyyn uskollisten seuraajien joukkoon, joka edustaa tiettyjä sosiaalisia normeja ja mielenkiinnon kohteita halunaan jakaa niitä yhdessä muiden kanssa. Heimojen merkityksen kasvaessa kuluttajien keskuudessa termi uiskentelee myös suomalaiseen yritysmaailmaan ja on tehtävä selväksi, miten tavalliset asiakkaat eroavat kanta-asiakkaista ja kanta-asiakkaat edelleen heimolaisista. Ihmisten vaatiessa yhä ainutlaatuisempia kokemuksia yritykset eivät voi pitkään sivuuttaa heimokulttuurin istuttamista myös omaan bisnekseensä. Uskon niiden menestyvän, jotka nopeimmin ymmärtävät jättää kuluttajia luotaantyöntävät puhtaasti kaupalliset tavoitteet toiselle sijalle ja ottavat heimon luomisen koko yrityksen päämääräksi.

Taulukot

Taulukko 1 Johtajan ja esimiehen roolit, s. 20

Taulukko 2 Pelillistämisen periaatteet, s. 27

Kuvat

Kuva 1 Neo-heimon muodostuminen muista heimoista, s. 14

Kuva 2 Johtajan ja heimon yhteistyö, s. 22

Kuva 3 Ohjeet Bio Vuoksen heimolle, s. 39

Lähteet

1. Kempainen, H. 2017. Bio Vuoksen Sanna Ilonen: Finnkinon tulo Lappeenrantaan vaikuttanut positiivisesti. Imatralainen. <http://www.imatralainen.fi/artikkeli/503379-bio-vuoksen-sanna-ilonen-finnkinon-tulo-lappeenrantaan-vaikuttanut-positiivisesti>. Luettu 5.10.2017.
2. Kempainen, H. 2017. E-S: Finnkino boikotti leviää Lappeenrannassa. Lappeenrannan Uutiset. <https://www.lappeenrannanuutiset.fi/artikkeli/559748-e-s-finnkino-boikotti-leviaa-lappeenrannassa>. Luettu 5.10.2017.
3. Nyman, J. 2017. Nuijamiehen ja Kino-Aulan asiakkaita siirtynyt käymään Imatran Bio Vuoksessa – ”Sanovat, etteivät mene Finnkinolle”. Uutisvuoksi. <https://uutisvuoksi.fi/uutiset/lahella/f6eeab92-0529-49d6-bd35-3fe9894db6e0>. Luettu 5.10.2017.
4. Godin, S. 2008. Tribes: We Need You to Lead Us. Lontoo: Piatkus
5. Bio Vuoksi. <http://www.biovuoksi.fi/fi/tietoja>. Luettu 8.12.2017.
6. Ilonen, S. 2017. Toimitusjohtaja. Bio Vuoksi Oy. Imatra. Haastattelu 9.10.2017.
7. Ilonen, S. 2018. Toimitusjohtaja. Bio Vuoksi Oy. Imatra. Haastattelu 18.1.2018.
8. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
9. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
10. Adams, T. L. 2008. Electronic Tribes : The Virtual Worlds of Geeks, Gamers, Shamans, and Scammers. Austin: University of Texas Press.
11. Baumeister, R. F. & Leary, M. R. 1995. The Need To Belong. American Psychological Association, Inc. Psychological Bulletin. Vol. 117, No. 3, 497-529.
12. Yritystoiminnan perusteet. Yritystoiminta. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>. Luettu 5.1.2018.
13. Maffesoli, M. 1996. The Time of Tribes. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=36eIPGofHRUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=michel+maffesoli+neo+tribes&ots=hW09KAOeH4&sig=OvXaGkgrgcplSC4ZIF6PqtRjBuk&redir_esc=y#v=onepage&q=michel%20maffesoli%20neo%20tribes&f=false. Luettu 6.2.2018.
14. Fournier, S. 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. Chicago: The University of Chicago Press.

15. Aaker, J. 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research* 34, 347– 356.
16. Halloran, T. 2014. *Romancing the Brand: How Brands Create Strong, Intimate Relationships with Customers*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Management vs. Leadership: Is There a Difference? *The CEO Magazine*. <https://www.theceomagazine.com/business/difference-management-leadership>. Luettu 2.2.2018.
18. Leaders vs. Managers: 17 Traits That Set Them Apart. *The Resourceful Manager*. <https://www.resourcefulmanager.com/leaders-vs-managers/>. Luettu 2.2.2018.
19. Paharia, R. 2013. *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. New York: McGraw-Hill Education.
20. Pearce, C. L. 2004. The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, 47-57. DOI: 10.5465/AME.2004.12690298. Luettu 15.1.2018.
21. Loeffler, B. 2015. *The Experience: The 5 Principles of Disney Service and Relationship Excellence*. Hoboken: John Wiley & Sons.
22. Stets, J. E. & Burke, P. J. Identity Theory and Social Identity Theory. 2000. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 3, 224-237.
23. Stratten, S. & Kramer, A. 2014. *Unselling: The New Customer Experience*. Hoboken: John Wiley & Sons.
24. Amabile, T. & Kramer, S. 2011. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston: Harvard Business Review Press.
25. Gamification. Merriam Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gamification>. Luettu 2.2.2018.
26. Delgado-Ballester, E. & Munuera-Alemán, J. L. 2000. Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing* 35,11/12 1238.
27. Customer experience. *Business Dictionary*. <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-experience.html>. Luettu 4.2.2018
28. Meyer, C. & Schwager, A. 2007. *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review.
29. Pine, B. J. II & Gilmore, J. H. 1998. *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review.

30. Asiakaskokemuksen trendit 2018. Futurelab.
<https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>. Luettu 4.2.2018.
31. Bennett, A. 1999. Subcultures or Neo-Tribes? Rethinking the Relationship Between Youth, Style and Musical Taste. *Sociology* Vol. 33 No. 3, 599–61.