

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**YRITYSBRÄNDIN ELEMENTIT TEOLLISEN MUOTOILUN
YRITYKSISSÄ**

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2009
Ohjaaja Pekka Tuominen

Ella Väyrynen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	VÄYRYNEN, ELLA
Tutkielman nimi:	Yritysbrändin elementit teollisen muotoilun yrityksissä
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2009
Avainsanat:	Yritysbrändi, asiantuntijapalvelut, teollinen muotoilu

Suomalaista muotoilua arvostetaan maailmalla. Kyse ei ole pelkästä estetiikasta, sillä muotoilulla on myös taloudellista merkitystä. Teollisen muotoilun toimiala tasapainottelee taiteellisten arvojen ja kaupallisuuden välimaastossa. Alalla arvostetaan taiteellisuutta ja samanaikaisesti asiakkaat toivovat markkinointihenkisyyttä. Muotoilun kysynnän kasvaessa erilaistuminen on paikallaan ja vahva yritysbrändi on yksi keino siihen.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida yritysbrändin elementtejä teollisen muotoilun toimialalla. Aiemman teorian avulla valittiin tutkimuksessa tarkasteltavat yritysbrändin elementit sekä niihin liittyvät tekijät. Tutkitut yritysbrändin elementit ovat visio, arvot, identiteetti, imago ja asemointi. Vision avulla ohjataan yritys kohti tiettyä tarkoitusta. Arvot ovat osa visiota ja ne voidaan määritellä vahvaksi uskomukseksi, jonka mukaan tietynlaista käyttäytyminen on tavoittelemisen arvoista. Identiteetti on yritysbrändin näkemys itsestään, kun taas imago on sidosryhmien mielikuva yritysbrändistä. Asemoinnin avulla yritysbrändi sijoitetaan joko kilpailijoidensa joukkoon tai erilleen niistä. Näiden elementtien lisäksi tutkittiin muita yritysbrändiin liittyviä tekijöitä, kuten toimialaa ja henkilöstöä.

Tutkimus toteutettiin kolmella teemahaastattelulla kesällä 2008, jossa haastateltiin kahden teollisen muotoilun yritysten edustajia. Ammattilaisten haastatteluiden kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin toimialan tilannetta sekä asenteita ja yritysbrändin sekä sen elementtien tämänhetkistä tilannetta teollisen muotoilun toimialalla. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin aiemmin muodostetun teoreettisen viitekehyksen avulla.

Empiria osoitti yritysbrändin elementtien painottuvan hieman teoriasta poikkeavalla tavalla teollisen muotoilun alalla. Resurssipulan vuoksi käytännön elämässä on jouduttu valitsemaan toiminnan kannalta tärkeimpiä yritysbrändin elementtejä ja panostamaan niihin. Tärkeimmäksi elementiksi nousee yrityksen imago, jota tutkitaan ja siihen pyritään vaikuttamaan. Identiteetin liian tiukka raja ei miellytä toimistoja, sillä rajaamisen ei nähdä olevan yhteneväinen luovan alan kanssa. Tutkittavissa yrityksissä oma identiteetti nähdään tehtyjen töiden, työtapojen ja asiakkuuksien kautta. Teollisen muotoilun alalla asemoinnilla on tärkeä merkitys. Erityisesti tällä toimialalla saadut asiakkuudet asemoivat yritystä ja näyttävät määrittävän myös tulevaisuuden työtehtäviä, edellisistä töistä kertyneen asiantuntijuuden ja vanhojen asiakkaiden suositteluiden kautta.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Teollisen muotoilun kehityspiirteet	4
1.2 Teollisen muotoilun rajapinnat ja käsite	6
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	9
2 YRITYSBRÄNDI JA SEN ELEMENTIT ASIANTUNTIJAORGANISAATIOISSA ...	10
2.1 Yritysbrändi markkinoinnin muuttuvalla kentällä	10
2.1.1 Brändin tutkimus	10
2.1.2 Brändien luokittelu	11
2.1.3 Yritysbrändin ja tuotebrändin erot	13
2.2 Tavoitteena menestyksekkäs yritysbrändi	15
2.3 Yritysbrändi ja sen rakentaminen	17
2.3.1 Yritysbrändin rakentaminen	17
2.3.2 Brändin rakentamismallit	18
2.3.3 Lähtökohdat yritysbrändin rakentamiselle	24
2.4 Yritysbrändin elementit	26
2.4.1 Yritysbrändin visio	26
2.4.2 Yritysbrändin arvot	28
2.4.2.1 Arvot valintoja ohjaamassa	28
2.4.2.2 Yrityskulttuuri henkilöstön yhdistäjänä	31
2.4.2.3 Persoonallinen brändi	32
2.4.3 Yritysbrändin identiteetti	33
2.4.3.1 Brändistä ja yritysidentiteetistä yritysbrändin identiteettiin	33
2.4.3.2 Brändi-identiteetti ja sen rakentaminen	35
2.4.4 Yritysbrändin imago	37
2.4.4.1 Imagon muodostuminen	37
2.4.4.2 Imagon viestintä ja maine	40
2.4.5 Yritysbrändin asemointi	41
2.5 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synty	43
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
3.1 Lähestymistapana laadullinen tutkimus	45
3.2 Aineiston muodostaminen ja hankinta teemahaastattelun avulla	47
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	50
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
4 TEOLLISEN MUOTOILUN YRITYSBRÄNDIN ELEMENTIT	54
4.1 Yritysbrändi teollisen muotoilun toimialalla	54
4.2 Lähtökohdat yritysbrändin rakentamiselle teollisen muotoilun toimialalla	55
4.3 Tulevaisuuden visiointi teollisen muotoilun yrityksissä	57
4.4 Teollisen muotoilun yrityksen arvot	58
4.4.1 Yrityksen yhteiset arvot	58
4.4.2 Yrityskulttuuri teollisen muotoilun yrityksissä	60
4.4.3 Persoonallinen yritysbrändi teollisen muotoilun yrityksissä	61
4.5 Yritysbrändin identiteetti teollisen muotoilun yrityksissä	62
4.6 Yritysbrändin imago teollisen muotoilun yrityksissä	64
4.7 Yritysbrändin asemointi teollisen muotoilun toimialakartalle	66
4.8 Johtopäätökset	67

LÄHTEET	79
LIITTEET	84
LIITE 1 TEEMAHAASTATELURUNKO	84
LIITE 2 LUETTELO HAASTATELLUISTA	87

KUVIOT

Kuvio 1. Yritysbrändi - kehittämisen ja tulkinnan prosessi	18
Kuvio 2. Identiteettiprisma	21
Kuvio 3. Brändin rakentamisen ja ylläpidon prosessi	23
Kuvio 4. Palveluyrityksen brändikuvan muotoutuminen	39
Kuvio 5. Teoreettisen viitekehyksen synteesi	44
Kuvio 6. Tutkimuksen teemat viitekehyksessä	49
Kuvio 7. Yritysbrändin elementit teollisen muotoilun yrityksissä	70

TAULUKOT

Taulukko 1. Brändin rakentamismallit	19
--------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Teollisen muotoilun kehityspiirteet

Suomi nousi 1950- luvulla kuuluisuuteen upeasti muotoilluilla tuotteillaan, eikä maine ole hiipunut vieläkään. Vanhalla designilla on jo klassikkoarvoa, ja uudet suunnittelijat jatkavat suomalaisen muotoilun levittämistä maailmalle uusin tuottein. Pohjoismainen karu estetiikka näkyy huonekaluista paperikoneisiin. Estetiikan tuominen käyttöesineisiin ja palveluihin ei ole teollisen muotoilun ainoa funktio. Muotoilupainotteisten tavaroiden kauppa on noin neljännes Suomen koko viennistä (Alanen 2006, 19). Teollinen muotoilu on historiaan perustuva, mutta moderni kilpailuvaltti Suomelle. Iso-Britannian Design Councilin teettämän tutkimuksen mukaan muotoiluun investoivat pörssiyritykset menestyvät selvästi parhaiten verrokkiyrityksiin verrattuna (Varakas, Kaira, Noor & Alanen (toim.) 2005, 7). Teollisella muotoilulla on siis myös taloudellista merkitystä.

Vankasta historiasta ja muotoilun eduista huolimatta noin puolet teollisen muotoilun potentiaalisista asiakkaista ei käytä lainkaan teollisen muotoilun palveluita (Holopainen & Järvinen 2006, 7). Muotoilun asemaa parantaakseen valtioneuvosto hyväksyi vuonna 2000 muotoilun toimialan kehittämiseen tähtäävän periaatepäätöksen Muotoilu 2005! -ohjelman. Ohjelman lähtökohtana oli suomalaisen elinkeinoelämän kilpailukyvyyn parantaminen muotoiluosaamista hyödyntämällä. Päätöksen taustalla vaikutti pyrkimys liittää muotoilu osaksi kansallista innovaatiojärjestelmää sekä sen uudistamista. Tavoitteena oli toimialan tunnettuuden parantaminen, liiketoimintamahdollisuuksien edistäminen sekä muotoilun käytön lisääminen yritysten kilpailukykytekijänä (Varakas, Kaira, Noor & Alanen (toim.) 2005, 4).

Erään suomalaisen teollisen muotoilun toimiston toimitusjohtajan mukaan alalla on ollut selvä noususuhdanne viimeisen 5–10 vuoden ajan. Muotoilun teemavuodella ei ollut haastateltavan mukaan vahvaa vaikutusta toimialaan, mutta pieni piikki oli havaittavissa (Haastateltava C, a). Teollisen muotoilun toimiala ja tunnettuus saattoi hyötyä Muotoilu

2005! -ohjelmasta, mutta käytännössä teollisen muotoilun toimistot ovat edelleen hyvin pieniä, ja niillä on pienten toimistojen ongelmat. Muotoilun toimialakartoitukseen vuonna 2006 vastanneista yrityksistä 40 prosenttia oli yhden hengen toimistoja. Suomesta löytyy muutama yli 20 henkilön toimisto, mutta suurimmaksi osaksi¹ teollisen muotoilun toimistot ovat alle 4 hengen yrityksiä (Holopainen & Järvinen 2006, 23).

Pieni koko vaikuttaa väistämättä yritykseen kumuloituneeseen osaamisen määrään. Asiakasyritysten mielestä teollisen muotoilun yritysten suurin heikkous oli asiakkaan tarpeiden tunnistaminen. Toiseksi suurin heikkous muotoiluyrityksissä oli myyntiin ja markkinointiin liittyvä toiminta. Myyntiä ja markkinointia ei kukaan asiakas myöskään nimennyt muotoiluyritysten vahvuudeksi (Holopainen & Järvinen 2006, 23). Vaikka teolliset muotoilijat ovat jo koulutukseltaan moniosaajia, he tiedostavat itsekin puutteensa myynti- ja markkinointiosaamisessa.

Muotoilun toimialakartoitukseen² osallistuneista 60 yrityksestä muotoilun rooli oli olennainen tai merkittävä 72 prosentissa yrityksistä, mutta vain 57 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä käytti teollista muotoilua (Holopainen & Järvinen 2006, 7–8). Myös teollisen muotoilun ammattilaiset tiedostavat muotoilupalveluiden vähäisen käytön.

Isoin kilpailija on minun nähdäkseni se, monissa yrityksissä, että ei vaan käytetä ulkoistettua tai sisäistettyä muotoilua...designymmärryksen taso Suomessa ei oo vielä hirveen korkeella. Et se on nousussa koko ajan, mutta se on harvassa yrityksessä vielä ees huomioitu strategiatasolla (Haastateltava A).

Teollisen muotoilun alalla nähdään kuitenkin kasvua ja muutosta. Alalla on näkyvissä kasvua kahteen suuntaan. Teollisen muotoilun palvelujen sisältö laajenee, kuten on nähty viime vuosina esimerkiksi siirtyminen palvelujen muotoiluun. Toisena kasvusuuntana on vanhojen alojen volyymien kasvu ja tietoisuuden lisääntyminen muotoilun eduista. Auki jää

¹ 77 prosenttia kyselyyn vastanneista toimistoista

² Muotoilun toimialakartoitukseen osallistui 132 muotoilutoimistoa sekä 112 yritystä. Suurimmat vastaajaryhmät muodostivat sisustussuunnittelu ja huonekalumuotoilu (31 toimistoa), graafinen suunnittelu (31 toimistoa) ja teollinen muotoilu (30 toimistoa).

Tekstiili- ja vaatetus suunnittelua ja taideteollista muotoilua edusti molempia 20 toimistoa (Holopainen & Järvinen 2006, 8).

se, minkä alan muotoilijat ja suunnittelijat saavat osansa kasvavista markkinoista (Haastateltava C, b). Samoista asiakkaista kilpailevat monet teollisista muotoilijoista mainosalan ammattilaisiin ja arkkitehteihin.

Teollisen muotoilun alalla tieto hyvistä firmoista kulkeutuu asiakkaalta toisella (Holopainen & Järvinen 2006, 14). Word-of-mouth eli suusta suuhun -menetelmä on yrityksen puolesta toimiessaan vertaansa vailla oleva markkinointikanava. Kolikon käänköpuolena on hallitsematon word-of-mouth -viestintä. Yritys, joka ei ole hallinnut brändiänsä strategisena voimavarana, voi saada uusia merkityksiä asiakkaiden levittämän suusanallisen tiedon kautta (Davis, Golicic & Marquardt 2008, 221). Pelkkä word-of-mouth ei myönteisenäkään ole hyvä keino ulkomaiden valloitukseen, ja siksi palveluiden viennistä muotoilupalvelujen osuus lienee vain muutamia prosentteja (Alanen, 2006, 19).

Yritysbrändin rakentamisessa on paljon etuja, joita teollisen muotoilun yritysten tulisi ottaa huomioon. Maailma kansainvälistyy, eikä enää voi keskittyä vain kotimaisten kilpailijoiden päihittämiseen. Kieli tai välimatka ei ole ongelma, sillä muotoilun kieli on kansainvälinen. Profiloimaton yritys jää helposti jalkoihin, kun vahvalla yritysbrändillä markkinoille tuleva kilpailija vakuuttaa uudet ja vanhat asiakkaat. Kilpailu lisääntyy ja sen mukana myös markkinointi. Yrityksiltä perätään nyt suunnitelmallisuutta, mutta asiantuntijayrityksenä myös omaperäisyyttä ja panostusta suhdemarkkinointiin (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14). Yrityksen koon ei tulisi kuitenkaan olla este yritysbrändin luomiselle.

1.2 Teollisen muotoilun rajapinnat ja käsite

Käsitteinä taide, taideteollinen muotoilu ja teollinen muotoilu ovat lähellä toisiaan. Taide eroaa teollisesta ja taideteollisesta muotoilusta tietynlaisen taiteellisen vapautensa ja rajoittamattomuutensa takia. Taide on aistein havaittavaa, luovaa, inhimillistä toimintaa, joka tietoisesti luodaan näkemyksen tai mielikuvituksen avulla. Taide viestii taitelijan ajatusta tai ideaa, joka ilmaisee joitakin keskeisiä tai merkittäviä inhimillisiä kokemuksia (Myers 1965, 9). Usein taiteen syntyyn vaikuttavat uskonnolliset, sosiaaliset tai poliittiset näkemykset.

Taiteelle voidaan nähdä kaksi funktiota: se mitä taiteilija haluaa teoksellaan välittää ja se miten taiteen kuluttaja sen kokee. Taiteeksi luokitellaan muiden muassa maalaus, piirustus, kuvanveisto, grafiikka, valokuvaus, installaatiot, musiikki sekä teatteri- ja elokuvataide (Schildt 1971, 10).

Taiteilijoilla on monta suhdetta brändeihin. Jotkut taiteilijat käyttävät brändejä töissään ja sillä tavoin tulkitsevat brändin arvoja ja identiteettiä taiteensa kautta. Taiteilijoista saattaa tulla ajan mittaan henkilöbrändejä, kuten töistään ja henkilöstään tietoisesti brändin rakentaneesta pop-taiteilija Andy Warholista tai eksentrisestä surrealistista Salvador Dalísta. Taiteilijat voivat luoda visuaalisia brändejä omasta tyylistään, kuten Warhol suttuisesta grafiikastaan Campbell-tölkkien ja Marilyn Monroe -kuviansa avulla. Taiteen ja brändien suhde on kuitenkin taiteilijasta ja hänen tulkinnastaan riippuva. Toisin kuin teollisessa muotoilussa, brändin omistaja ei voi määrittellä taideteoksen laatua tai mahdollista kritiikkiä (Schroeder 1997, 478; Schroeder 2005, 1299–1302). Campbellin purkkikeitot saivat valtaisesti positiivista huomiota Andy Warholin maalauksista ja yritys on jopa maininnut töistä Internet-sivuillaan (Campbell www...). Useasti kansainväliset jättibrändit joutuvat taiteilijoiden käsittelyssä yhteiskunnallisen kritiikin kohteeksi (ks. <http://www.adbusters.org/>).

Taiteen valmistus ja myynti poikkeavat teollisesta ja taideteollisesta muotoilusta. Usein taiteilijat ensin tekevät taideteoksensa, jonka jälkeen se yritetään saada kaupaksi teoksen luonteesta riippuvalla tavalla. Taiteilijat ovat riippuvaisia portinvartijoista, jotka arvioivat työn laadun ja päättävät, kelpaako työ kaupattavaksi mahdolliselle ostajalle. Portinvartijoina toimivat esimerkiksi galleristit, agentit, kustantamot ja levy-yhtiöt (Caves 2000, 19). Taiteilijat tekevät myös tilaustöitä, mutta teollisen muotoilun palveluita ostetaan melkein yksinomaan tiettyä tarkoitusta varten. Teollisella muotoilijalla on taiteilijaan nähden erilainen lähtökohta. Teollinen muotoilu eroaa taiteesta sen teollisen linkin ja taloudellisten rajoitteiden vuoksi (Johansson & Svengren Holm 2006, 138).

Taiteeseen verrattuna teollinen muotoilu ja taideteollinen muotoilu ovat käsitteinä läheisempää sukua keskenään. Taiteen esteettiset arvot ovat esillä molemmissa, mutta varsinkin taideteollisessa muotoilussa taiteellisuus on merkittävästi läsnä ja luovan yksilön rooli

korostuu. Taideteollisilla aloilla, esimerkiksi vaate-, kaluste- ja astiasuunnittelussa, taiteilijan nimeä voidaan korostaa markkinoinnissa, ja joidenkin muotoilijoiden kohdalla voidaan havaita henkilöbrändin merkkejä (Design for business. www...).

Teollinen muotoilu on tuotesuunnittelun yhteydessä tapahtuvaa muotoilua ja pääasiassa massavalmisteisten tuotteiden suunnittelua (Industrial design. www...; Design for business. www...). Teolliset muotoilijat tasapainottelevat erilaisten painotusten ja prioriteettien kanssa, jotka vaikuttavat tuotteen suunnitteluun. On otettava huomioon estetiikka, käytännöllisyys, ergonomisuus ja kulut. Teollisen muotoilijan tärkeimpänä tehtävänä on auttaa valmistamaan tuotteita, jotka eivät vain ole käytännöllisiä, mutta myös esteettisiä ja sen avulla saavuttavat kilpailuetua muihin saman kategorian tuotteisiin. Jossain tuotteessa estetiikka voi muodostua tärkeämmäksi kuin käytännöllisyys, kun taas toisessa tuotteessa hinnasta muodostuu tärkein tekijä (Johansson & Svengren Holm 2006, 137; Industrial design. www...).

Markkinoiden osallistuminen on tärkeää teolliselle muotoilijalle hänen suunnitellessaan uutta tuotetta. Sanotaankin, että teollisen muotoilijan tärkein ammattitaito on tuntea muotoilumetodien hallinta, jotta innovatiiviset ideat saadaan käytäntöön ja asiakkaalle nopeaa ja asiantuntevaa palvelua (Design for business. www...; Haastateltava C, b). Teollisen muotoilijan tulee tuntea suunnittelemansa tuotteen käyttöympäristö ja vaatimukset, joten tarkkailu on usein tärkeä metodi uuden tuotteen suunnittelussa. Myös palaute ja kommentit tuotteen käyttäjältä ovat tärkeitä ja siksi teollinen muotoilija usein korostaa loppukäyttäjän näkökulmaa suunnittelutyössään (Design for business. www...; Repo 2007, www...). Empaattisen lähestymistavan lisäksi teolliset muotoilijat koulutetaan aavistelemaan tulevaisuutta ja trendejä (Repo 2007, www...). Tuotemuotoilu, tuotekehitys ja graafinen suunnittelu ovat teollisen muotoilun pääasialliset liiketoiminnan lähteet. Myös teknisen suunnittelun ja brändin suunnittelun palveluita ostetaan teollisen muotoilun toimistoilta (Holopainen & Järvinen 2006, 38).

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Teollisen muotoilun yritykset tuottavat asiakkailleen asiantuntijapalveluita muotoilun saralla. Asiantuntijuus voi jäädä vain harvojen ihmisten tiedoksi, koska henkilökohtaisilla suhteilla on muotoilutoimistojen valinnassa suuri merkitys, sillä näiden palveluiden markkinointi tapahtuu lähinnä suusta suuhun menetelmällä (Holopainen & Järvinen 2006, 15). Kilpailu kiristyy ja myös siksi teollisen muotoilun kentällä on tarvetta erilaistumiselle ja yritysbrändin rakentamiselle.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida yritysbrändin elementtejä teollisen muotoilun yrityksissä. Tarkasteltavana alana on teollinen muotoilu, jonka ammattilaisten haastatteluiden kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin toimialan tilannetta sekä asenteita ja tarpeita teollisen muotoilun yritysten yritysbrändin rakentamista kohtaan.

Tutkielman alaongelmiksi muodostuvat:

1. Miten yritysbrändi rakennetaan? Mistä elementeistä se muodostuu?
2. Mitä erikoispiirteitä teollisen muotoilun asiantuntijaorganisaatio tuo yritysbrändin rakentamiseen?
3. Kuinka merkittävänä asioina yritysbrändin elementit nähdään teollisen muotoilun alalla?

2 YRITYSBRÄNDI JA SEN ELEMENTIT ASIANTUNTIJA-ORGANISAATIOISSA

2.1 Yritysbrändi markkinoinnin muuttuvalla kentällä

2.1.1 Brändin tutkimus

Brändit juontavat juurensa tavaramerkeistä. Villin lännen aikaan syntyneet ensimmäiset tavaramerkit olivat eläinten nahkaan poltettuja merkkejä, jotka osoittivat nahan omistajan tai alkuperän. Nykyään moderneja polttomerkkejä voidaan löytää esimerkiksi tietokoneiden kansista, laukuista, yritysten konttoreista ja mainoskynistä. Polttomerkkien sijaan kutsumanimenä on brändi ja omistajuuden lisäksi niillä ilmaistaan joko tuotteen, yrityksen tai käyttäjän identiteettiä (Schultz 2005a, 25). American Marketing Association määrittelee brändin seuraavasti: brändi on nimi, termi, merkki, symboli tai muu ominaisuus, joka erottaa yhden myyjän tuotteen tai palvelun toisista (Grönroos 2007, 330).

Markkinoinnin tutkimus keskittyi aluksi hyödykkeiden ja valmistuotteiden jakeluun ja vaihtoon. Painotukset ovat vaihdelleet vuosien varrella ja 1970-luvulla markkinoinnin kenttään ilmestyi yksi merkittävimmistä alakategorioista eli palvelujen markkinointi. Se erotti tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin toisistaan ja toi esiin palveluiden erikoispiirteet kuten aineettomuuden, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden, heterogeenisuuden ja katoavaisuuden (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985, 33–34). Perinteisten bränditeorioiden keskittyessä tuotebrändeihin uuden tutkimussuunnan kehittänyt Grönroos (2007, 330) kiinnitti huomionsa palveluihin. Hänen mielestään perinteiset brändin määritelmät eivät ota huomioon palveluiden perusluonnetta prosessina sekä jättävät asiakkaan huomioimatta (Grönroos 2007, 330).

Vargo & Lusch (2004a, 325) kritisoivat koko palveluiden ja tuotteiden kahtiajakoa. Heidän mielestään tämä kahtiajako ei ole markkinoinnin ongelma, vaan kyse on enemmänkin

markkinoinnin vapautumisesta tuotantoon perustuvasta vaihdantamallista. Tämä perinteinen näkökulma keskittyy liiaksi tuotantoon ja jättää asiakkaan näkökulman vähemmälle huomiolle (Vargo & Lusch 2004a; 325, 329). Yksi tuoreimpia näkemyksiä markkinoinnin vallitsevaksi logiikaksi keskittyy palvelujohtoiseen näkökulmaan. Tämä näkökulman keskiössä ovat resurssit ja niiden muokkaaminen, eikä niinkään tuotteiden ja palveluiden kahtiajako (Vargo & Lusch 2004b, 1). Näkökulma on saanut kritiikkiä (mm. Achrol & Kotler 2006), ja osa tutkijoista on edelleen vanhan koulukunnan kannattajia.

2.1.2 Brändien luokittelu

Brändejä on luokiteltu eri tutkijoiden toimesta esimerkiksi tuote-, palvelu-, henkilö-, asiantuntija- ja yritysbrändeihin. Luokittelun perustana ovat erilaiset brändin rakennustavat tai toimeenpanot. Tuotebrändiä rakentaessa suunnitellaan ensin tuote ja sen jälkeen brändi tuotteelle. Tuotteen tulee olla asiakkaan tarpeet tyydyttävä sekä aineellisissa että aineettomissa ominaisuuksissa (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 182). Yhtäläillä palvelut tulee suunnitella tarkkaan. Palveluyritys joutuu valitsemaan, rakentaako se brändin yhden palvelun vai koko yrityksen identiteetille. (McDonald, de Chernatony & Harris 2001, 336). Palvelubrändin käsite ei ole lähtökohtaisesti erilainen kuin tuotebrändin. Ero tulee esiin vasta brändin toteuttamisessa (de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999, 183).

Tuote- ja palvelubrändeissä on aina pienempi tai suurempi palvelukomponentti (de Chernatony & Segal-Horn 2001, 647; Lehtinen & Niinimäki 2005, 10). Ihmiset eivät siis osta tuotetta tai palvelua, vaan yhdistelmän arvo-odotuksia eli yhdistelmän aineettomia ja aineellisia osatekijöitä, emotionaalisia ja funktionaalisia arvoja, jotka brändi sitoo yhteen (de Chernatony & Segal-Horn 2001, 647). Henkilöstöllä on merkittävä asema palvelujen markkinoinnissa ja brändin muodostumisessa, sillä se joutuu lunastamaan johdon asiakkailleen antamat brändilupaukset ja muodostamaan suhteet asiakkaisiin (Hatch & Schultz 2003, 1043; von Hertzen 2006, 32). Palvelukeskeisessä markkinoinnissa markkinointiosaston asema yrityksen tuotteen tai palvelun markkinoijana pienenee, sillä melkein kaikki yrityksen työntekijät toimivat markkinoijina (Grönroos 2007, 350).

Palvelubrändeissä on myös eroja. Asiantuntijapalveluilla on omia erikoispiirteitään, jotka asettavat vaatimuksia brändille. Asiantuntijapalveluiden suorittajat ovat usein yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita erikoisosaajia. Asiantuntijapalvelut itsessään määrittellään tähän erikoisosaamiseen perustuviksi aineettomiksi toiminnoiksi, jotka olennaisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Näiden palveluiden lopputuloksena voi olla vain neuvoja tai ohjeita, vaikka taustalla olisi pitkä kehittämis- ja tuottamisprosessi. Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat hyvin suuret, sillä ostohetkellä palvelun laatua voi olla vaikea arvioida (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–12).

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja palveluprosessin suunnittelu tulee tehdä mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaalla ja yrityksellä yhteistyö toimii ja jotta ilmenee mahdollisimman vähän ongelmia. Vaikka asiantuntijapalvelut ovat tapauskohtaisesti räätälöityjä palveluja, voidaan osa prosessista standardoida, jotta prosessi nopeutuu, helpottuu ja selkeytyy (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34).

Asiantuntijapalveluissa liikutaan usein henkilöbrändien ja yritysbrändien rajamailla, jolloin brändi henkilöityy palvelua suorittavaan ihmiseen organisaation sijasta. Henkilöbrändi voidaan rakentaa jonkun henkilön erikoistekijän ympärille. Yleensä tällainen erikoistekijä on joku erityisen vahva piirre, taito tai prosessi (Lindberg-Repo 2005, 93–95). Henkilöbrändit rakentuvat tunnettuuden tai jo saavutetun aseman varaan ja usein on kyseessä paljon tunteita herättävä ala, kuten urheilu tai elokuvat. Aiemmat positiiviset kokemukset tästä henkilöstä sekä siitä syntyvät mielikuvat toimivat pohjana, kun sidosryhmät rakentavat uusia, henkilöbrändiin liitettäviä mielikuvia. Henkilöbrändit ovat hyvin haavoittuvia, sillä kaikki tämän henkilön teot heijastuvat brändiin (Lindberg-Repo 2005, 93–95).

Henkilöbrändissä on usein siis kyse tietyn henkilön persoonasta, joka on rakentunut tämän tunnettuuden tai erikoistaidon ympärille. Myös teollisista muotoilijoista voi muodostua ajan mittaan henkilöbrändejä. Silloin teollinen muotoilija henkilönä tulee yhtä tärkeäksi kuin hänen tekemänsä työ. Suomessa lähinnä henkilöbrändi-statusta on Stefan Lindfors, joka on esillä mediassa omana itsenään eikä vain tuotteidensa kautta muotoilijana.

Asiantuntijapalvelubrändi myy osaamistaan, kun taas henkilöbrändissä osaamisen rinnalla yhtä tärkeänä on itse henkilön persoona. Asiantuntijapalvelulle yritysbrändin rakentaminen on turvallisempaa. Yritysbrändin jalustana ovat itse yritys, sen tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet, ja harvemmin yhden ihmisen teot voivat kokonaista yritysbrändiä kaataa (Lindberg-Repo 2005, 93–95). Se, että teollinen muotoilija suunnittelee työkseen mielenkiintoisia asioita, ei tee henkilöstä automaattisesti mielenkiintoista. Suuremmissa toimistoissa projektit tehdään tiimeissä, eikä varsinaista tarvetta henkilöbrändin rakentamiselle edes synny.

2.1.3 Yritysbrändin ja tuotebrändin erot

Yritysbrändin teoria on vielä suhteellisen nuorta. Teorian ensimmäinen aalto sai alkunsa 1990-luvun puolessa välissä. Osa tutkijoista ajatteli yritysbrändin olevan tuotebrändin laajentuma, kun se keskittyy brändin ytimeen, hyötyihin ja henkilökohtaiseen visuaaliseen identiteettiin. Toiset puolestaan käsittivät yritysbrändin strategisena työkaluna, jonka avulla organisaatio pystyisi muokkaamaan kestävän, jokaiselle sidosryhmälle merkityksellisen identiteetin. Sekä teoriakentällä että käytännössä taktinen ja visuaalinen lähestymistapa yritysbrändiin jäi dominoivaksi. Tämän lähestymistavan ongelmana oli vahva markkinointi- ja kampanjasuuntaisuus, jonka seurauksena saattoi olla kuilu todellisen ja esitetyn identiteetin välillä (Schultz, Antorini & Csaba 2005, 10–12).

Schultzin (2005a, 29) mukaan yritysbrändi on monitieteellisen teorian luomus, jossa eri tieteenalojen ideoiden ja oivallusten lisäksi esiintyvät myös niiden riskit ja rajoitteet. Ongelmaksi voi muodostua yhden tieteenalan dominoiminen brändin rakentamisessa, joka puolestaan vaikeuttaa tasapainoisen brändin syntymistä. Markkinoinnin lisäksi visuaalinen identiteetti, strategia, organisaatioteoria ja viestintä ovat tieteenaloja, jotka ovat lisänneet yritysbrändin ymmärrystä (Schultz 2005a, 29).

Yritysbrändi eroaa tuotebrändistä useissa kohdissa. Kuten termi paljastaa, yritysbrändin huomion kohteena on yritys. Tämän seurauksena sidosryhmien huomio kiinnittyy myös yrityksen prosesseihin, joista sen seurauksena tulee läpinäkyvämpiä. Läpinäkyvyys puolestaan lisää terveen yrityskulttuurin tärkeyttä. Toisena erona tuotebrändeihin on brändin johtaminen,

joka siirtyy keskijohdolta strategisista asioista vastaavalle ylimmälle johdolle. Kolmanneksi yritysbrändin toteuttamisessa koko yrityksen tulee olla mukana, ei vain tietyistä tuotteista vastaava ryhmä. Yksi tärkeimmistä eroista on yritysbrändin aikaulottuvuus. Tuotebrändin kesto on vain tuotteen elinkaaren mittainen, mutta yritysbrändin kohdalla kyse voi olla yrityksen koko eliniästä. Tuotebrändeillä voidaan tavoitella nopeita voittoja, mutta yritysbrändin tarkoitus on kestää aikaa ja siihen yritysjohton tekemän visioiden ja tulevaisuuden strategiat tähtäävät (Hatch & Schultz 2003, 1045–1046; Schultz, Antorini & Csaba 2005, 14).

Yritysbrändin kohdalla henkilökunnan merkitys brändin toteuttajana korostuu. Yritysbrändin rakentamisessa vetovastuu tulee olla yrityksen johdolla, jotta tarvittava pitkän tähtäimen näkemys tulisi esiin yritysbrändin luomisessa ja ylläpidossa (Schultz 2005a, 27; Gad 2001, 188). Johdon vastuun kääntöpuolena voi olla henkilökunnan erkaantuminen brändin luomisprosessista ja vaikeudet todella ymmärtää valmista brändiä. Siksi yrityksen johdon tulee muistaa, ettei henkilöstö automaattisesti muutu yritysbrändin evankelisteiksi, vaan heidät tulee kouluttaa ja saada vakuuttuneeksi yritysbrändin maailmasta (Antorini & Csaba 2005a, 14).

Yritysbrändin rakentaminen sopii parhaiten aineettomille ja monimutkaisille tarjoomille, kuten asiantuntija- ja finanssipalveluille, sillä yritysbrändi korostaa tuottajan kyvykkyyksiä, lisää kuluttajien luottamusta sekä toimii erilaistumiskeinona (Dall’Olmo Riley & de Chernatony 2000, 147). Yritysbrändin teoriaa on tarvetta täsmentää erityisesti palveluiden saralla. Liian usein yritysbrändi nähdään vain kokonaisvaltaisempuna versiona perinteisestä tuotebrändistä. Näillä on toki monia yhteisiä tekijöitä, mutta yritysbrändin mittakaava on huomattavasti suurempi. Monille markkinoille ja ulkomaille suuntaavaa yritysbrändiä on vaikea muodostaa ilman toimitusjohtajan tukea. Yritysbrändi on myös kohderyhmältään huomattavasti laajempi, sillä asiakkaiden lisäksi tulee huolehtia muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mielipiteistä ja tarpeista. Useista kohderyhmistä huolehtiminen saattaa johtaa jännitteisiin, kun pohditaan eri kohderyhmien painotuksia yritysbrändin rakentamisessa. Monitieteellisyytensä ja eri toimintoja yhdistävän luonteensa vuoksi yritysbrändin rakentaminen voi johtaa helpommin reviirikiistoihin yrityksen sisällä (Schultz 2005b, 183–184).

Bickerton (2000, 42) jakaa yritysbrändin rakentamisen kahteen suuntaukseen: alhaalta ylös rakentuvaan asiakaskeskeiseen malliin ja ylhäältä-alas rakentuvaan organisaatiokeskeiseen malliin. Edellinen malli lähtee rakentamaan yritysbrändiä brändin imagosta ja asiakkaan saamasta hyödystä. Jälkimmäinen malli mieltää yritysbrändin organisationaalisenä työvälineenä ja keskittyy yhdenmukaistamaan yrityksen sisäisen kulttuurin ja ulkoisen imagon (Bickerton 2000, 42–43).

2.2 Tavoitteena menestykseäs yritysbrändi

Tuotebrändien teoria on sovellettavissa monilta osin myös yritysbrändeihin. Menestykseäs brändi on de Chernatony & McDonaldin (2003, 25) mukaan sellainen tunnistettava tuote, palvelu, paikka tai henkilö, jonka arvoa on lisätty siten, että kuluttajan mielestä brändin uniikit, asiaankuuluvat lisäarvot vastaavat hänen tarpeisiinsa parhaiten. Menestyksekkään brändin rakentaminen auttaa tuottavuutta lisäämällä arvoa asiakkaan ostamaan tuotteeseen tai palveluun. Se toimii myös pohjana uusille ala- tai tuotelaajennuksille. Brändi suojelee organisaatiota välikäsien kasvavaa valtaa vastaan, sekä muuttaa kasvottoman, kylmän organisaation miellyttäväksi yhteistyökumppaniksi (de Chernatony & McDonald 2003, 18). Brändi on myynnin ja markkinointitoimenpiteiden ydin, joka strategisesti johdettuna lisää tunnettuutta ja uskollisuutta (Wheeler 2006, 5).

Sekä teoria että käytäntö ovat osoittaneet, että brändin rakentamisen päätarkoituksena on usein kilpailijoista erottautuminen ja ainutlaatuisuus (Schultz, Antorini & Csaba 2005, 17). Brändi poistaa asiakkaan ahdistusta helpottamalla valintaprosessia erityisesti tuntemattomien kategorioiden kohdalla, sillä mitä enemmän asiakas tietää, sitä paremmalta siitä tuntuu (Ind 2001, 17; Kay 2006, 751). Varsinkin vaikeasti arvioitavien asiantuntijapalveluiden alalla asiakkaiden on vaikea tehdä valintaa samantyyppisten yritysten kesken. Tunnettu brändi helpottaa ostopäätöksen tekemistä brändin viestiessä selkeästi arvoistaan ja palveluistaan. Brändin tehtävänä on taata tasainen laatu ja sen vuoksi palvelun laadun tulee pysyä vakaana. Brändi soveltuu vähentämään havaittua riskiä, joka aineettomissa palveluissa on usein ongelmana (Kapferer 2004, 20; de Chernatony & McDonald 2003).

Brändin rakentaminen ei tarkoita yksinomaan nimen antamista tuotteelle ja viestimistä kyseisen tuotteen olemassaolosta, vaan brändin rakentaminen vaatii yritykseltä pitkän aikavälin sitoutumista, korkeatasoisia voimavaroja ja taitoja (Kapferer 2004, 33). Panostus yritysbrändin rakentamiseen on yritykselle kuitenkin kannattavaa, sillä brändin ja yrityksen perusidea on lopulta taloudellinen kannattavuus (Kapferer 2004, 14). Yritys, jolla on menestyksekkäästi rakennettu yritysbrändi, on myös sijoittajilleen kannattava. Brändipääoma ja brändin arvo näkyvät varsinkin yrityskaupoissa. Myös yrityksen tuloksen ja asiakastyytyväisyyden välillä on selvä yhteys (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15).

Asiakkaiden lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat mahdolliset yhteistyökumppanit, työntekijät ja yrityksen ostajat. Tunnettu brändi ja asiantunteva oman alan osaaminen houkuttelevat myös yhteistyökumppaneita. Realistinen ja menestysekäs yritysbrändi on sellainen, jonka sidosryhmät kokevat aidoksi ja sellaiseksi, joka toteuttaa antamansa ainutlaatuiset brändilupaukset. Yritysbrändin tulee olla rehellinen ja pitää lupauksensa, jotta kulttuurin, identiteetin ja imagon kokonaisuus pysyisi kasassa. Yritysbrändi voi hyödyntää visiotaan ja kulttuuriaan osana yrityksen ainutlaatuista brändilupausta. Tämän seurauksena brändiä ei ole niin helppo kopioida tai jäljittää (Antorini & Schultz 2005b, 223; Hatch & Schultz 2003, 1042).

Yrityksen on oltava osa yritysbrändiä, myös muualla kuin vain termissä. Koko yrityksen tulee olla mukana yritysbrändin toteuttamisessa tai vähintään osana viestinnän, markkinoinnin ja henkilöstöosastojen vastuualueita (Hatch & Schultz 2003, 1044). Menestyksekkään yritysbrändin rakentaminen kytkeytyy brändin merkityksen ja erilaisten, asiakkaiden tunnistamien brändiassosiaatioiden kehittämiseen. Vahvoilla yritysbrändeillä on näkyvät ja huomattavat arvot, jotka tulevat esiin assosiaatioiden ja toimintojen kautta (Kay 2006, 754).

2.3 Yritysbrändi ja sen rakentaminen

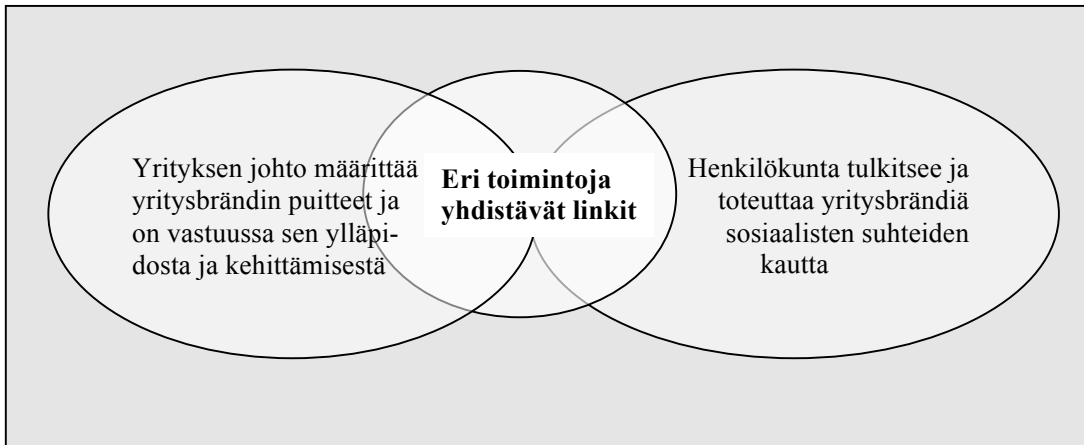
2.3.1 Yritysbrändin rakentaminen

Brändikirjallisuuden voidaan nähdä olevan läheisempää sukua metaforille kuin tieteele, sillä asiakkaan havainnoilla on niin suuri merkitys brändin toteutumisessa. Kay (2006, 743) kuvailee brändin olevan looginen rakenne, joka ohjailee asiakkaan havaintoja ja käsityksiä kyseessä olevasta tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Usein brändikirjallisuudessa esitellään usein menestyneiden brändien tarinoita. Vain tähtibrändien jalanjalkia seurattessa markkinoija voi joutua pahasti harhateille. Eri toimialat, erilaiset brändiluokat, brändien koot ja kotimaat vaikuttavat brändin menestymiseen. Brändin tarkoituksena on luoda asiakkaalle merkityksiä ja näiden merkitysten aikaansaamiseen on lukuisia keinoja (Kay 2006, 743).

Brändin rakentaminen on monia tutkijoita ja yrityksiä kiinnostanut aihe. Brändin avulla saatavat edut ovat suuret, joten menestyvän brändin rakentaminen, prosessi ja osatekijät ovat kullannarvoista tietoa. Yritysbrändin rakentaminen sopimaan monitahoiseen yhteiskuntaan on haastavaa, eikä sitä tule yksinkertaistaa vain yksinkertaisuuden vuoksi. Monimutkaisuus kannattaa nähdä etuna ja pyrkiä hyödyntämään yritysbrändin laajaa verkostoa sekä sen dynaamista ja monimutkaista muotoa (Antorini & Schultz 2005a, 74). Tutkimusta tehdessä on silti aiheellista yksinkertaistaa joitain elementtejä ja prosesseja, jotta käytännöstä voidaan muodostaa teorioita.

Yritykset rakentavat brändejä hyvän ja toimivan yrityksen, tuotteen tai palvelun ympärille, jonka tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan vaativatkin tarpeet. Asiakkaalle tärkeää on lopputulos, ja hän kiinnittää ensimmäisenä huomionsa brändin aineellisiin osiin. Yritys puolestaan lähtee rakentamaan brändiä päinvastoin kuin miten asiakas sen havaitsee. Erilaisten brändin rakentamismallien mukaan yritykset keskittyvät rakentamisessa brändin syvällisempään tarkoitukseen ja arvoihin (Ward, Light & Goldstine 1999, 91; Kapferer 2004, 36). Tämä luo haasteita erityisesti palvelubrändeille, joissa aineellisia osia on vähemmän (de Chernatony & Segal-Horn 2001, 647).

Kuvio 1 osoittaa henkilökunnan ja yrityksen johdon yhteyden brändin rakentamisessa. Yrityksen johto rakentaa brändin kehykset ja toimintamallit, jonka henkilökunta sitten tulkitsee ja toteuttaa suhteissa asiakkaiden kanssa. Linkit johdon ja henkilökunnan välillä tarkoittavat käytännössä keskijohtoa, mutta pienemmissä yrityksissä kyse voi olla vain tehokkaasta viestinnästä (Antorini & Schultz 2005b, 226–227).



Kuvio 1. Yritysbrändi - kehittämisen ja tulkinnan prosessi (Antorini & Schultz 2005b, 226).

Toimivaa tilannetta edellyttää joustava ja matala organisaatorakenne, jonka ansiosta pystytään paremmin hyödyntämään verkostoja ja tekemään päätöksiä paikallisesti. Johdon tulee ilmaista selkeästi yrityksen arvomaailma ja visiot, jotta henkilöstö voi käyttää niitä ohjeistuksena arkipäivän tilanteissa (Antorini & Schultz 2005b, 226–227). Henkilöstön ja organisaatiokulttuurin mukaanotto brändin rakentamisprosessin pohjaksi vaatii yritykseltä todellista sitoutumista, sillä on vaikea sanoa, millaisia mielipiteitä ja ideoita henkilöstöltä voi tulla. Henkilöstön osallistuminen ei kuitenkaan aina toteudu käytännössä. Johto saattaa pelätä, että brändi on liian arvokas, jotta sen voisi antaa henkilökunnan määriteltäväksi (Karmark 2005, 119, 124).

2.3.2 Brändin rakentamismallit

Tutkimuksen runkoa varten tutkittiin olemassa olevia bränditeorioita. Eräät tutkijat kuvailevat mistä elementeistä brändi koostuu (von Herten 2006), kun taas toiset korostavat rakentamisen prosessiluontoisuutta (de Chernatony 2006, Keller 2003). Myös jako asiakas- ja

organisaatiolähtöisten näkökulmien välillä on olemassa. Ward, Light ja Goldstine (1999) sekä Keller (2003) edustavat asiakaslähtöisempää brändinrakentamismallia, kun taas muut Taulukossa 1 esiintyvät mallit ovat selkeämmin organisaatiolähtöisiä. Yritysbrändin rakentamiseen keskittyneitä tutkimuksia on harmillisen vähän. Taulukkoon 1 on koottu kahdeksan eri näkemystä brändin rakentamisesta. Eri tutkimuksissa käytetään samoja termejä, kuten visio tai identiteetti, mutta termien merkitykset voivat poiketa hieman toisistaan.

Ward, Light ja Goldstinen (1999, 90–91) malli brändin rakentamiseen on pyramidi, joka koostuu viidestä kerroksesta. Sen pohjakerroksena ovat aineelliset, mitattavat ja objektiiviset palvelu- tai tuotebrändin ominaisuudet. Sen päällä ovat asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta tulevat hyödyt. Kilpailijoiden on helppo kopioida näiden kahden alimman tason ominaisuuksia. Kolmannella tasolla brändi voi alkaa jo erottautumaan, koska mukaan tulevat kuluttamisesta juontuvat tunneperäiset ja psykologiset hyödyt. Brändin kaksi ylintä kerrosta kuvaavat vahvan brändin konseptia siitä, että toimivat arvolupaukset houkuttelevat ja pitävät

Taulukko 1. Brändin rakentamismallit

Tekijä	Brändin rakentamisprosessi/ -elementit
Ward, Light & Goldstine 1999	Persoonallisuus, arvot, kulutuksesta juontuvat tunneperäiset ja psykologiset hyödyt, asiakkaan kokemat hyödyt tuotteesta tai palvelusta, objektiiviset ja aineelliset ominaisuudet.
Aaker & Joachimsthaler 2000	Organisaatio; brändiarkkitehtuuri; brändi strategia, identiteetti ja asema; brändin rakentamisohjelma ja seurantajärjestelmä.
Keller 2003	Brändi-identiteetin määrittäminen, assosiaatiot, asiakkaiden reaktio brändin merkitykseen, reaktion muutos suhteeksi.
Kapferer 2004	Visio ja tarkoitus, arvot, persoonallisuus sekä strategiset hyödyt ja ominaisuudet.
Schultz 2005a	Visio, kulttuuri, imago ja identiteetti.
Von Herten 2006	Arvot, visio ja missio.
De Chernatony 2006	Visio, organisaatiokulttuuri, ympäristön arviointi, ydin, sisäinen toimeenpano, brändin voimavarat, tavoitteisiin vertaus ja suorituksen arviointi.
Grönroos 2007	Palveluprosessin hallinta, markkinointiviestintä ja sisäinen markkinointi.

asiakkaita. Ylinnä brändipyramidissa on persoonallisuus eli brändin inhimilliset ominaisuudet.

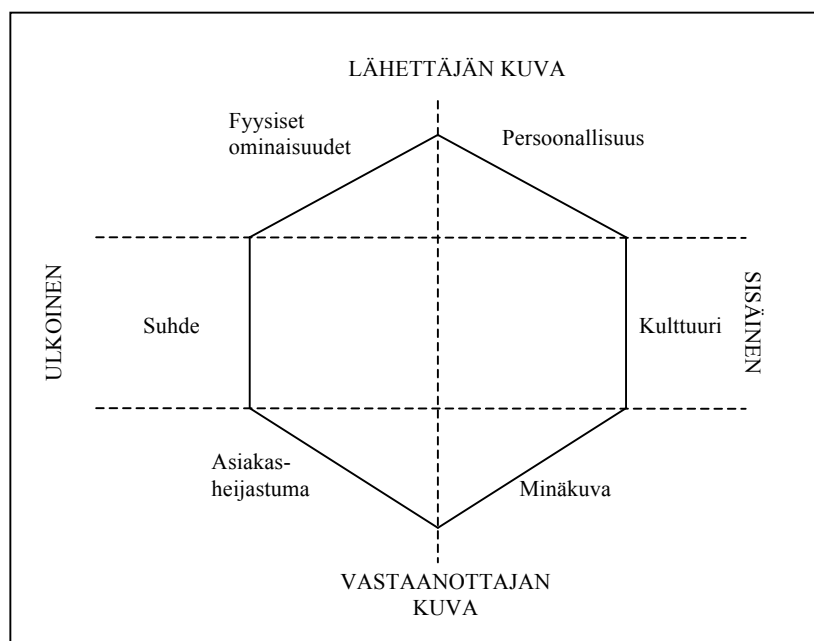
Sen alapuolella oleva taso kuvastaa brändin syvempiä arvoja. Erityisesti niillä arvoilla on merkitystä, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuden syntyyn ja ylläpitoon. Nämä arvot pyritään heijastamaan brändiin (Ward, Light ja Goldstine 1999, 90–91).

Menestyvän brändin rakentamiseen vaaditaan Aaker ja Joachimsthalerin (2000, 25–28) mukaan neljä osaa. Alkuun tarvitaan brändin rakentamiseen soveltuva organisaatio. Tämän jälkeen tulee kehittää strategista suuntaa-antava brändiarkkitehtuuri. Kolmantena rakennetaan brändistrategia, identiteetti ja asema. Lopuksi kehitetään brändin rakentamishjelmia ja seurantajärjestelmiä tulosten tarkkailuun (Aaker & Joachimsthaler 2000, 28). Brändiarkkitehtuuri käsittää eri brändien ja niiden alabrändien merkitykset ja suhteet toisiinsa. Hyvin rakennettu brändiarkkitehtuuri luo synergiaa brändeille, niiden viestintään ja selkeyttää tarjoomaa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 26). Yritysbrändin kohdalla brändiarkkitehtuuri ja brändiportfoliot eivät ole tärkeässä asemassa, sillä kyseessä on vain yksi brändi yritykselle.

Keller (2003, 75) on listannut asiakaslähtöiselle brändin rakentamiselle neljä vaihetta. Rakentamisprojekti alkaa brändi-identiteetin määrittämisestä eli sen varmistamisesta, että asiakkaat osaavat yhdistää brändin tiettyyn kategoriaan tai tarpeeseen. Tämän vaiheen jälkeen brändin merkitys sidotaan asiakkaiden mieliin aineellisilla ja aineettomilla merkityksellisillä assosiaatioilla. Brändin identifikaatioon ja merkitykseen pyritään saamaan aikaan asiakkaissa haluttu reaktio. Viimeisessä vaiheessa muutetaan tämä asiakasreaktio intensiiviseksi ja aktiiviseksi suhteeksi asiakkaiden ja brändin välillä (Keller 2003, 75).

Kapferer (2004, 36) näkee Ward, Light ja Goldstinen (1999, 90–91) lailla brändin rakenteen pyramidina, mutta tämän brändipyramidin huipulla ovat brändin visio ja tarkoitus. Yritys alkaa brändin suunnittelun usein juuri huipulta, vastaamalla kysymykseen: miksi brändi on olemassa. Brändin arvot ovat seuraavalla tasolla. Arvoista seuraa brändin persoonallisuus, joka tarkoittaa tässä brändin olemusta ja viestintää. Brändipyramidin pohjalla ovat neljä–viisi brändin strategista hyötyä ja ominaisuutta, jotka juontuvat visiosta ja materialisoituvat brändin tuotteessa, palvelussa, viestinnässä ja teoissa. Nämä imagoon liittyvät hyödyt ja ominaisuudet toimivat brändin asemointiperusteina kilpailukentällä (Kapferer 2004, 36–37).

Kapferer (2004, 106–111) kuvaa brändin elementit myös identiteettiprisman muodossa. Identiteettiprisman löytyy monia osia, joita muut tutkijat ovat sijoittaneet brändin muihin osiin kuin identiteettiin. Kuviossa 2 esitetty brändin identiteetti rakentuu Kapfererin (2004, 106–111) identiteettiprisman mukaan kuudesta osasta. Prisma jakautuu sekä vertikaalisessa, että horisontaalisessa suunnassa jakaen identiteettiprisman elementit vertikaalisesti lähettäjän ja vastaanottajan saamaan kuvaan, sekä horisontaalisesti yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin elementteihin (Kapferer 2004; 106, 111).



Kuvio 2. Identiteettiprisma (Kapferer 2004, 107).

Fyysiset ominaisuudet ovat brändin selkäranka ja sen aineellinen lisäarvo. Fyysiset ominaisuudet voidaan jakaa keskeisiin objektiivisiin ominaisuuksiin sekä esiin tuleviin ominaisuuksiin. (Kapferer 2004, 106–107). Palveluilla on vain niukasti fyysisiä ominaisuuksia. Palveluiden kohdalla korostuvat siksi identiteettiprisman muut osiot. Siitä huolimatta palveluiden kohdalla on tärkeä selvittää, mitä palvelu on ja millainen se konkreettisesti on esimerkiksi selvittämällä palvelurakenne. Kaikilla palveluilla on myös aineellinen osansa, joiden yhtenäisyys brändin identiteetin kanssa tulee varmistaa. *Persoonallisuus* on osa identiteettiprismaa. Helpoin tapa käsittää persoonallisuus brändi-identiteetin kohdalla on ajatella se ihmisenä. Tästä syystä usein käytetään jotain fiktiivistä tai

oikeaa henkilöä edustamassa brändiä (Kapferer 2004, 108). Kuluttajalla on helpompi yhdistää esimerkiksi julkisuuden henkilön persoonallisuus brändiin.

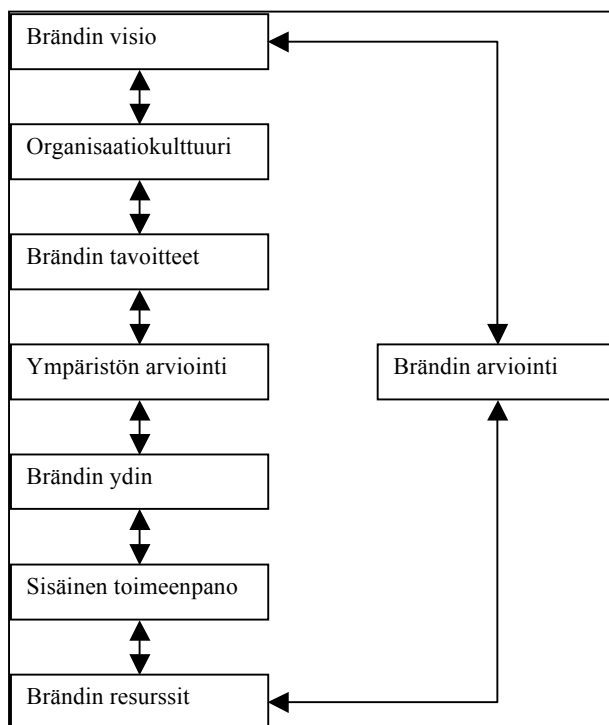
Kulttuuri eri merkityksissään luo kehyksen brändille. Brändiä sinänsä voidaan pitää kulttuurina, joista eri tuotteet tai palvelut syntyvät. Aluekohtainen kulttuuri tai esimerkiksi poikkeuksellinen yrityskulttuuri voi näkyä brändin identiteetissä ja brändi välittää kulttuuria kuluttajilleen. Brändin voi olla vaikea tai jopa mahdoton irtautua vahvasta yrityskulttuurista erityisesti, jos brändillä ja yrityksellä on sama nimi. Brändikulttuuri on hyvä erilaistumistapa. Palvelualoilla, varsinkin pankkipuolella, jossa palvelun fyysiset ominaisuudet ovat yhtäläisiä, erottautuminen tapahtuu kulttuurin avulla ja asiakas päättää minkälaisen suhteen rahaan hän haluaa (Kapferer 2004, 108–109).

Eryteisesti palveluiden osalta brändi voidaan nähdä *suhteena*, joka on usein sekoitus liiketoimintaa ja vaihdantaa ihmisten välillä. Brändisuhteen voidaan nähdä sisältävän merkityksiä muista suhteista. Suhde voidaan nähdä esimerkiksi verrannollisena ystävyteen tai äiti-lapsi -suhteeseen. Eryteisesti pankeille, mutta myös muille palveluille, tämä suhdeaspekti on erittäin tärkeä. Tämä identiteetin osa määrittelee palvelutavan, sillä palvelukin on yhdeltä määritelmältään suhde (Kapferer 2004, 108-109). Tämä identiteetin osa määrittää suurelta osin palvelubrändin tyylin, kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan ja palvelu toimitetaan.

Strateginen visio, organisaation kulttuuri, sidosryhmien muodostama imago ja yrityksen brändi-identiteetti ovat Schultzin (2005a, 49) kokoaman mukaan neljä elementtiä, joista brändi muodostuu. Visio on johdon määritelmä yrityksen keskeisestä toimintaideasta ja tulevaisuuden näkemyksestä. Kulttuuri sisältää sisäiset arvot, uskomukset ja oletukset yrityksestä ja sen toimintatavoista. Imago on yrityksen ulkoisten sidosryhmien näkemys brändistä (Schultz 2005a, 49; Hatch & Schultz 2001, 131). Vision, kulttuurin ja imagon risteyksessä sijaitsee yrityksen identiteetti eli määritelmä siitä, kuinka yritys näkee itsensä organisaationa (Schultz 2005a, 49). Brändin elementit ovat toisiinsa sidoksissa ja niiden keskinäiset suhteet vaikuttavat siihen, kuinka onnistunut brändi lopulta on (Schultz 2005a, 52).

Von Herten (2006, 96-97) listaa yritysbrändin rakentamiselementeiksi arvot; vision eli tulevaisuuden tavoitteet ja mission eli toiminta-ajatuksen. Erillinen tuotebrändi rakennetaan tuotteen ominaisuuksista ja siihen liitettävistä arvoista. Tärkeää on myös brändin markkina-asema suhteessa kilpailijoihin eli asemointi. Elementtien tiivis suhde toisiinsa vahvistaa brändiä ja kohderyhmille annettuja brändilupauksia (von Herten 2006, 97-98).

De Chernatonyn (2006, 87) brändin rakentamisprosessi havainnollistetaan Kuviossa 3 ja se alkaa brändin vision määrittelystä. Vision määrittelyyn sisältyvät brändin arvot, tavoitteellinen tulevaisuuden tila sekä brändin tarkoitus. Organisaatiokulttuuri on tärkeä osa brändin rakentamista, sillä kulttuuri määrittää sen, millä tavoin asiakas saa palvelunsa. Seuraavana prosessissa ovat brändin tavoitteet, jotka ovat joustavia, mutta realistisia tulevaisuuden tavoitteita. Brändin ympäristön arviointi kuuluu osana brändin rakentamista. Arvioinnissa analysoidaan organisaation, asiakkaiden, kilpailijoiden, jakelijoiden ja makroympäristön vaikutusta brändiin nyt sekä tulevaisuudessa. Nämä analysoinnit voivat saada johdon harkitsemaan uudelleen brändin visiota ja tavoitteita (de Chernatony 2006, 87-90).



Kuvio 3. Brändin rakentamisen ja ylläpidon prosessi (de Chernatony 2006, 87).

Seuraavaksi määritetään brändin ydin eli rationaaliset edut, emotionaaliset hyödyt, arvot ja persoonalliset ominaisuudet, jotka auttavat brändin asemoinnissa. Sisäisen toimeenpanon vaihe on erittäin tärkeä varsinkin palveluyritysten kannalta. Tässä vaiheessa pohditaan, kuinka yrityksen rakenne pystyy parhaiten vastaamaan brändilupaukseensa. Brändin voimavarat -vaiheessa täsmennetään brändin ydintä valitsemalla muiden muassa nimi ja viestintäkeinot. Lopuksi brändiä verrataan tavoitteisiin ja arvioidaan suoritus. Palautteen avulla harkitaan mahdollisia toimenpiteitä ja mahdollisesti aloitetaan prosessi alusta palaamalla takaisin visioon (de Chernatony 2006, 87-90).

Grönroosin (2007, 336) palvelubrändin rakentaminen painottaa palvelubrändin suhteita ja imagoa. Grönroos (ibid.) näkee brändin ja imagon erittäin läheisinä käsitteinä. Brändin rakentamisprosessin tärkein osa on palveluprosessien hallinta siten, että ne luovat asiakkaille positiivisia brändikontakteja sekä välittävät brändin merkitystä, ja sitä kautta luoden myönteisiä brändisuhteita. Markkinointiviestintää käytetään brändin rakentamisen tukena. Lopulta sisäisen markkinoinnin avulla valmistellaan ja motivoidaan henkilökunta ja muut yhteistyöverkostot aktiivisesti osallistumaan brändin toteuttamiseen (Grönroos 2007, 337).

2.3.3 Lähtökohdat yritysbrändin rakentamiselle

Yritysbrändin potentiaaliin ja tulevaisuuteen vaikuttavat viisi voimaa ovat organisaatio, jakelijat, asiakkaat, kilpailijat sekä makroympäristö (de Chernatony & McDonald 2003, 54-55). Yritysbrändin rakentamisen yksi suurista haasteista on tehdä sellaiset organisaatorakenne, -prosessit sekä -kulttuuri, jotka mahdollistavat brändin rakentamisen ja toteuttamisen. Tarvitaan myös henkilö tai tiimi, joka on vastuussa brändiprosessista, jotta brändiä koskevat päätökset eivät olisi tilapäisratkaisuja, vaan pitkällä tähtäimellä tehtyjä strategisia päätöksiä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 26). Perusliiketoiminnan suunnittelu sisältää jo monia brändisuunnittelun aineksia, vaikka organisaatiolla ei erillistä brändistrategiaa olisikaan. Monet organisaatiot ovat saattaneet määritellä jo vision, tarkoituksen ja arvot, mutta yritysbrändin kehittämiseen, vahvistamiseen ja asemointiin tarvitaan lisäksi pitkäjänteistä strategiaa (von Herten 2006, 124).

Pääsääntöisesti jakelijat eivät ole asiantuntijaorganisaatiossa merkittävässä asemassa, sillä yritys toteuttaa jakelun eli suorittaa palvelun pääasiassa itse (de Chernatony & McDonald 2003, 56). Joillain asiantuntija-aloilla markkinointi- ja myyntipalvelut ovat kuitenkin ulkoistettuja. Ulkopuolinen alihankkija hoitaa asiakashankinnan ja siten myös ensikontaktit asiakkaaseen. Asiakkaalle kokonaisuudelta näyttävä yritys voi yllättäen olla koostettu alihankkijoista, jotka toimivat saman nimen alla. Niinkin strategisen alueen, kuin markkinoinnin ulkoistaminen voi johtaa sekavaan imagoon, jos viestintä yrityksen ja alihankkijan välillä ei ole tehokasta.

Asiakkaat vaikuttavat yritysbrändin potentiaaliin (de Chernatony & McDonald 2003, 56). Brändiä rakentaessa keskitytään usein itse prosessiin ja brändiin. Viimeinen sana brändistä on kuitenkin asiakkaalla, joka muodostaa mielessään kuvan brändistä näkemänsä ja kokemansa perusteella (de Chernatony & McDonald 2003; 24-25 Grönroos 2003, 377; von Hertzen 2006, 92). Makroympäristö voidaan ymmärtää yleiseksi taloudentilaksi ja toimialan tilanteeksi, ja sillä on merkitystä yritysbrändin rakentamisessa, ajoittamisessa ja suunnittelussa (de Chernatony & McDonald 2003, 56).

Toimiala ja kilpailijat vaikuttavat yritysbrändin imagon muodostumiseen ja varsinkin alan johtavat yritykset vaikuttavat pienempien yritysten imagoon. Usein pienemmät toimijat kopioivat suurempien yritysten viestintää menestyksen toivossa. Suuri yritys tai pieni haastaja, alan huonot uutiset heijastuvat yhtä lailla kaikkiin toimijoihin (von Hertzen 2006, 93). Eri tutkijoiden näkemykset brändin rakentamisesta sisältävät eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän tutkimuksen osalta yritysbrändin rakentamisen tärkeimmiksi elementeiksi nousevat juuri asiantuntijapalveluihin vaikuttavat visio, identiteetti, arvot, imago ja asemointi, joihin henkilökunnalla on suuri merkitys.

2.4 Yritysbrändin elementit

2.4.1 Yritysbrändin visio

Brändin visio on kuin kartta kohti päämäärää ja karttaa lukemaan tarvitaan hyvä johtaja, jotta perille päästään ilman turhia mutkia. Päämääriä on yhtä monta kuin on brändejäkin, mutta usein päämääränä on hyödyn tuottaminen sidosryhmille pitkällä aikavälillä. Brändin visio sinetöi brändin tulevaisuuden (de Chernatony 2006; 101, 104). Vision avulla näytetään ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille, minne brändi on menossa ja miltä brändin tulevaisuus ja tulevaisuuden haasteet näyttävät (Lindberg-Repo 2005, 60-64). Brändivisio toimii myös brändistrategian pohjana (Kapferer 2004, 36). Brändin visio koostuu de Chernatony (2006, 99-101) mukaan kolmesta osasta: tarkoituksesta, halutusta tulevaisuuden tilasta ja arvoista.

Ensiksi brändillä tulee olla tarkoitus, minkä vuoksi se on olemassa. Tarkoitus on brändin rakentamisprosessin perusta. Yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on toki tuottaa voittoa, mutta tarkoituksesta käy ilmi, mitä yritys ajattelee brändinsä tekevän paremmin kuin muut (Lindberg-Repo 2005, 60). Brändin tarkoitus on auttaa yritystä strategisten päämäärien saavuttamisessa ja vahvistaa yrityksen kannattavuutta (Lindberg-Repo 2005, 57-58). Kun henkilökunta on sisäistänyt brändin tarkoituksen, se kehittää uusia tapoja työskennellä, jakaa tietoa, mahdollistaa innovaatioita ja auttaa rakentamaan brändiä (Ind 2001, 51-52).

Toiseksi brändiä rakentaessa pitää selvittää, mikä on brändin haluttu tulevaisuuden tila, joka on osa visiota ja brändin rakentamista. Kyseessä on ajatus siitä, missä brändi sijaitsee ja mitä se tekee tietyn ajan kuluttua. Voidaan kysyä, millainen maailma olisi ilman tätä brändiä ja miettiä, millä tavalla brändi on muuttanut ja tulee muuttamaan toimialaa tai maailmaa. Brändin haluttu tulevaisuuden tila voi olla konkreettinen, muutaman lauseen mittainen kertomus. Nopeasti muuttuvalla toimialalla liian kauaskantoinen tulevaisuuden

näkymä voi olla esteenä muutokselle ja rajoittaa muiden mahdollisuuksien havainnointia (de Chernatony 2006, 106-107).

Brändin arvot muodostavat vision kolmannen osan. Visio koostuu näistä osista, mutta osien kokoonpano riippuu tilanteesta ja organisaatiosta (de Chernatony 2006, 99-101). Toisaalta vision voidaan nähdä koostuvan voimakkaasta ideologiasta ja halutusta tulevaisuuden näkökulmasta (Lindberg-Repo 2005, 63-64). Vision avulla ankkuroidaan brändin arvoprosessit kaikille hierarkkisille tasoille (Lindberg-Repo 2005, 60-64).

Vision luomisprosessi on aikaa vievää ja koko yrityksen kattava keskustelu aiheesta tuo todennäköisesti esiin ristiriitaisia näkemyksiä. Prosessi voi ristiriidoista huolimatta osoittautua hedelmälliseksi, jos yhdistetään ihmisiä koko organisaatiosta, rohkaistaan heitä väittelemään sekä olemaan innostuneita, samalla jatkuvasti korostaen selkeyttä ja avoimuutta (de Chernatony 2006, 104). Vaikkei kaikkia mielipiteitä voi aina ottaa huomioon, henkilöstön mukaanotto organisaation eri tasoilta tuo mukanaan monia etuja. Laaja osallistuminen synnyttää runsaasti ideoita. Erilaisten työpajojen avulla henkilökunta ymmärtää tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet paremmin. Osallistuminen lisää sitoutuneisuutta, kun henkilökunta huomaa, että on tullut kuulluksi. Omat ideat ja ajatukset visiossa luovat tehokkaan kulttuurillisen siteen brändiin. Kun henkilökunta on ollut mukana työstämässä brändin visiota, se sisäistetään paremmin (de Chernatony 2006, 104-105).

Brändiin ja sen toteuttamiseen sitoutunut henkilökunta on kilpailuetu, kun erilaistutaan kilpailijoista (de Chernatony 2006, 104). Teollisen muotoilun alalla, jossa yritykset ovat pieniä, arvoperustainen ja vahva yritysbrändi voi toimia erilaistumiskeinona, samalla helpottaa asiakkaiden tiedonetsintää ja vaihtoehtojen arviointia. Jos visiota ja arvoja ei onnistuta sisäistämään organisaation jokaiseen osaan, tulokset voivat olla pintapuolisia. Henkilöstö ymmärtää tällöin vaillinaisesti vision ja arvot, ja tuloksena on vain visuaalisen identiteetin kuori vailla sisältöä ja strategista näkemystä yritysbrändistä (Schultz, Antorini & Csaba 2005, 15).

2.4.2 Yritysbrändin arvot

2.4.2.1 Arvot valintoja ohjaamassa

Arvot voidaan määritellä vahvaksi uskomukseksi, jonka mukaan tietynlainen käyttäytyminen, kuten rehellisyys tai rohkeus; tai olotila, kuten onnellisuus tai turvallisuus, on tavoittelemisen arvoista. Täten arvot muokkaavat ihmisten käyttäytymistä tiettyyn suuntaan (de Chernatony & McDonald 2003, 137). Brändin olemassaolo on Kayn mukaan jatkuvaa prosessia, jossa johtajat määrittävät brändin keskeisiä arvoja, joita asiakkaat tulkitsevat ja määrittävät uudelleen. Jokainen strateginen ja pienikin päätös voi siis vaikuttaa asiakkaan havaitseman brändin merkityksen herkkään tasapainoon (Kay 2006, 748). Yrityksen keskeisten arvojen kehittäminen on linkittynyt vision muodostukseen ja sillä tavoin yrityksen menestykseen (Lindberg-Repo 2005, 63). Organisaatio tarvitsee arvoja ja tarkoituksen, koska myös ihmiset tarvitsevat niitä omassa päätöksenteossaan (Ind 2001, 46).

Kestävät yritysbrändit eroavat muista siinä, että heidän arvonsa ovat uskottavia ja pohjautuvat perustajiensa arvoihin (Kay 2006, 754). Esimerkiksi Body Shop tai Ben & Jerry's ovat tulleet tunnetuiksi vahvojen yhteiskunnallisten arvojensa ansiosta. Maailmaaparantavat arvot sitovat henkilöstön osaksi yritystä ja antavat asiakkaille kuvan arvojen merkityksestä yritykselle. Asiakkaat ovat kuitenkin nopeita haistamaan palaneen käryn, jos yhteiskunnallisia arvoja käytetään riistomielessä vain kasvattamaan yrityksen voittoa (Kay 2006, 757).

Brändin arvot eivät ole aina itsestään selviä, vaikka ne ovat läsnä päivittäisessä elämässä. Brändin arvot näkyvät esimerkiksi mainonnassa, hinnoittelussa, henkilökunnassa, toimistoissa, esitteissä ja siinä, millaista kieltä henkilökunta käyttää (de Chernatony 2006, 120). Pienemmissä ja teknisen alan b-2-b-yrityksissä arvot saattavat tuntua turhilta. Kuitenkin arvoista puhuminen ja niiden listaaminen auttavat jo nimen, viestinnän ja yritysilmmeen suunnittelussa (von Hertzen 2006, 100).

Arvojen tulee olla sellaiset ja siten toimeenpantu, että kohderyhmät voivat ne tunnistaa (Kapferer 2004, 53). Asiakkaat haluavat tietää yrityksen arvoista eli niistä peruseriaatteista, toimintatavoista ja käytännöistä, joihin liiketoiminta perustuu, koska asiakkaat pyrkivät kuluttamaan omia arvojaan lähellä olevia brändejä, jotka ovat yhdenmukaisia heidän minäkuvansa kanssa (Harris & de Chernatony 2001, 444; von Herten 2006, 98-99). Vaikka b-2-b-yritykset ovat tekemisissä toisten yritysten kanssa, on loppukäyttäjän arvostuksilla merkitystä kaikille tuotantoketjussa mukana oleville yrityksille. Kuluttajat ovat yhä tarkempia tuotteidensa alkuperästä, ja siksi alihankkijoiden tulisi noudattaa niitä periaatteita ja arvoja, joita asiakas lupaa omille asiakkailleen (von Herten 2006, 98-99). B-2-b -puolella taloudellisilla tekijöillä on varmasti suuri merkitys brändien ja alihankkijoiden valinnoissa, mutta myös arvot voivat olla osatekijänä valintatilanteessa.

Ulospäin näkyvän brändin kehitys vaatii myös sisäisen brändin kehittämistä. Henkilöstö luo todennäköisemmin emotionaalisia suhteita asiakkaisiin, jos se tuntee yrityksen tarkoituksen omakseen (Berry & Lampo 2004, 24). Ihmisten, eli henkilöstön ja asiakkaiden, rooli brändin luomisessa on ratkaisevan tärkeä. Palveluiden kohdalla on olennaista, että brändi tuotetaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Ei riitä, että brändi tulee esille vain pääpalvelussa, vaan brändin arvot tulee näkyä kokonaisvaltaisesti kaikissa organisaation prosesseissa (Kapferer 2004, 52-53). Tämä vaatii organisaation sisäisiä toimintoja. Koko organisaation tulee sisäistää brändin arvot omakseen. Kun organisaation jokainen osa osallistuu arvojen selittämiseen ja oikeuttamiseen, työntekijät huomaavat arvojen vaikutuksen jokapäiväisiin ratkaisuihinsa työelämässä (Kapferer 2004, 52-53). Henkilökunnan mukaanotto arvokeskusteluun ja niiden listaukseen edesauttaa arvojen sisäistämistä (Harris & de Chernatony 2001, 442). Arvojen tulee olla pysyviä, jokaiselle työntekijälle merkityksellisiä ja johdettuja suoraan organisaation sisältä (Lindberg-Repo 2005, 63). Parhaimmillaan arvoista muodostuu työntekijöille houkutteleva yhteinen tavoite, kun jokainen työntekijä jakaa samat yrityksen sisäiset arvot (Lindberg-Repo 2005, 63).

Arvojen löytämiseksi yrityksen sisältä, henkilöstöä tulee kuunnella. Arvoista harvemmin puhutaan suoraan, eivätkä ne ole aina itsestään selviä, mutta henkilökunnalle voidaan

järjestää työpajoja joissa brändin arvoja määritetään. Eräs tapa on käydä läpi yrityksen historiaa, ja tiettyjen murroksellisten tapahtumien kautta havaita, mitkä arvot esiintyivät vahvoina murroksilanteissa (de Chernatony 2006, 120; Ind 2001, 97). Porrastaktiikan avulla puolestaan päästään avainominaisuuksien kautta brändin avainkokemuksiin ja siten brändin arvoihin. Tulee vain kysyä tarpeeksi monta kertaa, miksi juuri tämä ominaisuus tai kokemus on tärkeä (Ind 2001, 100; Reynolds & Gutman 1988, 21). Pelkät arvojen löytäminen ja listaaminen eivät riitä. Monilla yrityksillä ja brändeillä on samankaltaisia arvoja visiossaan, ja siksi erilaistuminen ja toiminta ovat tärkeitä (Gad 2001, 90-92). Arvot tulee juurruttaa sisälle organisaatioon ja toteuttaa ne käytännössä. Arvot eivät ole itsessään merkittäviä, vaan merkittävää on se, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja suhteisiin sidosryhmien kanssa. Siten arvoista saadaan merkittävä ja ainutlaatuinen kilpailuetu.

Vahvat arvot ovat organisaatiota yhdistävä ja parantava tekijä. Vahvoja arvoja korostavassa organisaatiossa esimiehet keskittyvät yhteisten arvojen kehittämiseen ja vahvistamiseen, ja yhteiset arvot myös ohjaavat tehtävien suoritusta. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät näkevät yhteiset arvot mielekkäinä ja ovat sisäistäneet ne (de Chernatony 2002, 122). Sisäistettynä arvot ohjaavat käyttäytymistä ja helpottavat valintojen tekemistä uusissa tilanteissa. Sen ansiosta henkilökunta voi toimittaa asiakkaalle brändin arvolupauksen luonnollisesti, mikä todennäköisemmin tarkoittaa parempaa palvelua ja saa näin brändin henkiin (Harris & de Chernatony 2001, 443; de Chernatony 2002, 122). Niin kutsuttua brändissä elämistä voidaan pitää brändin huippuhetkenä. Silloin henkilöstö on sitoutunut yrityksen brändiin niin vahvasti, että käyttäytyy luonnollisesti brändin arvojen mukaan. Yrityksen viestintä sidosryhmille on yhtenäistä ja luontevaa, sillä kaikki sitoutuvat brändiin ja sen arvomaailmaan (Grönroos 2003, 469-470).

Brändissä elämisen täydellistä ideaalitulannetta esiintyy harvoin, ja sekin saattaa olla ongelmallista. Kun henkilökunta seisoo organisaation arvojen takana, muutosvastarinta on suurta. Jopa pienet muutokset aiheuttavat levottomuutta ja vanhojen arvojen puolustusta. Arvojen vanhentuminen on yksi ongelmista. Strategian muuttuessa vastaamaan ulkoisia haasteita, vanhat arvot voivat olla jo auttamattoman vanhanaikaisia ja ristiriidassa uusien strategioiden kanssa (Grönroos 2003, 469-470).

Arvojen muutos on vaikeaa, sillä tämänhetkisetkään arvot eivät aina toimi kuten pitäisi. Asioiden kaunistelu on ihmisluonnolle tavallista, eivätkä allekirjoitetut arvot aina näy käytännön elämässä. Voidaan sanoa, että jossakin tilanteissa voi esiintyä kaksi arvolistaa: toinen lista halutuille ideaaliarvoille ja toinen lista esiintuleville, käytännön arvoille (Hatch & Schultz 2003, 1049). Tällaisessa tilanteessa johdon intuitio ja tilanteen lukemisen taito on kullannarvoista. Brändin rakentaminen heikosti toteutuvien arvojen varaan on ajan tuhlausta. On siis ensiarvoista huomata arvojen ja kulttuurin välinen kuilu, jotta korjausliikkeisiin ryhdytään ja brändille saadaan vahva perusta. Brändikampanjoita on myös kritisoitu liiasta yrittämisestä muuttaa henkilöstön asenteita sekä käyttäytymistä ja jättävän huomiotta sen, kuinka brändin arvot saataisiin sovellettua käytännön kokemuksiin. Yli-innokkaiden kampanjoiden seurauksena on usein muutama innostunut työntekijä ja muutaman kampanjan jälkeen joukko epäuskoisia ja kyynisiä sivustakatsojia (Karmark 2005, 104-105).

2.4.2.2 Yrityskulttuuri henkilöstön yhdistäjänä

Organisaatiossa vallitsevat yhteiset normit ja arvot ovat perustana yrityskulttuurille. Yrityksessä vallitseva myönteinen asennoituminen palvelua kohtaan heijastuu ilmapiirissä. Yrityskulttuuri ja ilmapiiri puolestaan vaikuttavat yrityksen palveluhenkisyyteen. Yrityskulttuuri on tärkeä kilpailuedun lähde, ja siksi sitä tulee johtaa hyvin. Vahva yrityskulttuuri toimii kilpailuetuna, mutta sen rakentaminen ei ole helppoa. Johdon tulee osata tulkita yrityksen kulttuuria ja erilaisten arvojen esiintymistä käytännössä (Hatch & Schultz 2003, 1048).

Palvelujen tuottamisella ja yrityskulttuurilla on merkittävä suhde. Jos brändi-identiteetti ei ole linjassa yrityskulttuurin kanssa, palveluprosessi ei tue brändin kehittymistä, vaan työntekijät toimivat yrityskulttuurin arvojen mukaan (Grönroos 2007, 337). Työntekijät ovat avainasemassa brändin luomisessa. Palvelusta ei voi odottaa täysin samanlaista eri palvelukerroilla, koska palveluja tuottavat ihmiset. Palvelut ovat siis heterogeenisiä. Tämän ongelman pienentämiseksi voidaan palkata henkilöstöä, joiden arvot ovat lähellä brändin

arvoja. Näitä arvoja ja asenteita pyritään vahvistamaan organisaationaalisten tekijöiden ja säännöllisen koulutuksen avulla (de Chernatony & Segal-Horn 2001, 646).

Heikko yrityskulttuuri johtaa työntekijöiden epävarmuuteen ja epäjohtonmukaiseen käytökseen asiakaspalvelussa. Siitä seuraa puolestaan koetun palvelun laadun huononeminen ja brändin heikkeneminen. Yrityskulttuuriin tulee kiinnittää muutenkin huomiota, sillä jumiutuessaan paikoilleen myös vahva yrityskulttuuri voi olla heikkous muuttuvassa toimintaympäristössä (Grönroos 2003, 462-463). Yrityksen johdon tulee huomioida organisaation kulttuurin yhteneväisyys yrityksen arvojen kanssa, jottei brändistä eriävää käyttäytymistä esiintyisi (Harris & de Chernatony 2001, 443).

2.4.2.3 Persoonallinen brändi

Asiakas luo suhteen brändin kuten ihmisten kanssa perustuen persoonallisuuteen. Myös näissä suhteissa henkilökohtaiset mielipiteet merkitsevät. Persoonallisuudessa tulevat esiin brändin tunteelliset ominaisuudet (Harris & de Chernatony 2001, 444). Persoonallisuus toimii brändiarvojen viestinnässä hyvänä metaforana. Se syntyy monista osista ja yksi tärkeistä persoonallisuuden vaikuttavista tekijöistä on tuote tai palvelu itsessään (de Chernatony & McDonald 2003, 139). Markkinoijan haasteena on huolehtia siitä, että kaikissa brändin ja sidosryhmien kohtaamispaikoissa brändin persoonallisuus esiintyy yhtenäisenä (de Chernatony & McDonald 2003, 139).

Asiakkaiden suhde brändeihin saattaa olla hyvinkin tunteikas. Oma persoonallisuus on toimiva erottautumiskeino tasapaksusta, samanlaisia palveluita tarjoavasta yritysmassasta. Brändin on parempi olla ärsyttävä kuin mitäänsanomaton, sillä vaikka ärsyttävällä brändillä on vihamiehiä, on sillä todennäköisemmin puolustajiakin. Kuluttajat eivät pidä laimeasta ja epämääräisestä brändistä, johon ei voi samaistua (Aaker & Joachimsthaler 2000, 84; Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 100). Usein kuitenkin juuri kehittämiseen johtavat, kielteiset mielipiteet jäävät henkilön omaan tietoon, eikä kohteella ole aavistustakaan suhteen epäonnistumisen syistä (de Chernatony & McDonald 2003, 141).

Viestintä asiakkaan ja brändin välillä on kaksisuuntaista. Molemmat ovat omia persooniaan, mutta ne myös vaikuttavat toisiinsa. Brändillä on siis kaksi erilaista asenneryhmää asiakkaan mielessä. Ensimmäinen asenneryhmä koskee asiakkaan näkemystä brändistä persoonallisuutena. Toinen asenneryhmä puolestaan koskee brändin käyttäytymistä asiakasta kohtaan. Näiden molempien asenneryhmien tunteminen lisää tietoa brändistä. Asennetutkimuksen tekeminen kuluttajilla tuottaa tärkeää tietoa siitä, onko asiakkailla yhtenäinen kuva brändistä ja onko tämä kuva yhtenäinen molemmissa asenneryhmissä (de Chernatony & McDonald 2003, 141-142). Asiantuntijapalveluissa on tärkeää, että henkilöstöllä on selkeä kuva siitä, minkälainen persoonallisuus yrityksellä on, sillä he ovat brändin tärkeimpiä tuottajia läheisissä ja pitkäkestoisissa asiakaskohtaamistilanteissa. Vaikka toiminta olisi pääosin projektiluontoista, tulee laadun olla tasaista ei vain koko projektin ajan, vaan myös seuraavissa projektissa.

2.4.3 Yritysbrändin identiteetti

2.4.3.1 Brändistä ja yritysidentiteetistä yritysbrändin identiteettiin

Yritysbrändin identiteetti ei ole yhdellä sanalla määriteltävä asia, vaan monesta asiasta muodostuva kokonaisuus. Kapfererin (2004, 96-97) mukaan brändin identiteetti määräytyy, kun pystytään vastaamaan tiettyihin kysymyksiin, eli mikä on brändin yksityiskohtainen visio ja tavoite, mikä tekee siitä erilaisen, minkä tarpeen brändi täyttää, millainen on brändin pysyvä luonne, mitä ovat sen arvot, mikä on brändin kompetenssi ja millä merkeillä brändi on tunnistettava. Organisaation identiteettiä voidaan pitää organisaation ytimenä, johon sisältyvät organisaation erikoispiirteet kuten historia, toimintafilosofia, kulttuuri, viestintä ja toimiala (Olins 1979, 65; Melewar & Karaosmanoglu 2006, 848). Identiteetti on keino ilmaista henkilön tai organisaation yksilöllisyyttä, eikä siten yritysbrändiä voi alkaa luomaan ilman identiteettiä (Wheeler 2006, 2). Myös yritysbrändillä on merkitystä identiteetin muovautumisessa. Balmerin ja Greysirin (2003, 247) mukaan yritysbrändi tekee identiteetistä kestävämmän lisäämällä siihen ainutlaatuisuutta tuovia arvoja, tyyliä tai kokemuksia.

Brändin identiteetti on kytkeytynyt brändin kestävyys, tuotteiden ja palveluiden yhtenäiseen viestintään, markkinointiviestintään sekä brändin realistisuuteen (Kapferer 2004, 106). Se viestitään asiakkaille, mutta viestintä ei voi olla brändi-identiteetin tärkein osa, eikä sillä voi korvata epäonnistunutta brändin rakentamista (Grönroos 2003, 383). Ennen brändin viestimistä tulee määritellä selkeästi brändin arvot, joista identiteetti muodostuu ja joita viestinnällä heijastetaan (Kapferer 2004, 96-97). Identiteetti on pysyvämpi kuin brändi-imago, joka on muuttuva ja ailahteleva keskittyessään brändin ulkonäköön (Kapferer 2004, 105). Identiteetin tulee sopeutua dynaamisesti ajan henkeen, mutta samalla pysyä vakaana ja tunnistettavana.

Tuotebrändi rakentaa identiteettinsä tuotteen ominaisuuksien ja sen logon varaan, kun taas palvelubrändin identiteetin perustana ovat palvelu ja ihmiskontaktit. Palveluyritykset luovat kuvan yrityksen tarjoamasta palvelusta asiakkaiden kokemuksen, vuorovaikutuksen sekä muilta saaman suusanallisen viestinnän avulla. Nämä vähentävät palvelun taloudellista, sosiaalista ja turvallisuusriskiä, joita on vaikea arvioida ennen palvelun kuluttamista (Lindberg-Repo 2005, 147). Vuorovaikutuksella luodaan suhteita ihmisten kesken sekä ihmisten ja brändien välille. Näillä suhteilla luodaan emotionaalisia eroja palvelukeskeisille brändeille. Emotionaaliset piirteet ovat myös konkreettisia ominaisuuksia kestävämpiä (de Chernatony & McDonald 2003, 128).

Yrityksen sisäinen yhdenmukaisuus on olennaista identiteetin onnistuneelle viestinnälle sekä kestävien suhteiden luomiselle brändin ja asiakkaan välille (Harris & de Chernatony 2001, 446). Palvelua tuottavien ihmisten erilaisuus on yritysbrändin haasteena. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat ymmärtäneet oman erilaistumisensa salaisuuden. Se on asiakkaan ja yrityksen välisissä suhteissa, jotka kehittyvät brändin suojeluksessa (Kapferer 2004, 52). Palveluun osallistuvilla muilla henkilöillä on myös osuus palvelubrändin tuottamisessa. Brändi ei ole vain vaihdon väline vaan erilaisten sidosryhmien välisten suhteiden summa. Brändin kautta nämä sidosryhmät, eivät siis pelkästään kuluttajat, voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa (Meyers 2005, 23).

Brändillä voi olla monta käyttäjää ja kohderyhmää, ja silti identiteetti on pysyvä kaikille käyttäjille. Kyse ei siis ole eri brändeistä asiakkaalle, työntekijälle ja sijoittajalle, vaan yksi brändi, jolla on useampi arvovaatimus. Brändiä ja sen arvoa tulee johtaa monisidosryhmäkeskeisellä perspektiivillä, ei pelkästään tuottajanäkökulmasta johtamalla erillisiä brändejä eri sidosryhmille (Meyers 2005, 24; von Herten 2006, 43). Monen sidosryhmän kiinnostus yritysbrändiä ja sen eri toimintoja kohtaan voi aiheuttaa hankaluuksia, mutta samalla pakottaa yrityksen läpinäkyvyyteen (Ind 2001, 26; Kay 2006, 755). Tämä sidosryhmien paine on brändille hyväksi, sillä identiteetistä on tehtävä vahva ja selkeämpi, jotta brändi välittyisi kaikille sidosryhmille samanlaisena.

2.4.3.2 Brändi-identiteetti ja sen rakentaminen

Aaker ja Joachimsthalerin (2000, 43-45) kuvaama brändi-identiteetti koostuu ydinidentiteetistä, laajennetusta identiteetistä sekä brändin sielusta. Ydinidentiteettiin kuuluvat 6-12 brändin miellelyhtymää, joiden tarkoitus on pysyä samana, vaikka aika ja paikka muuttuisivatkin. Laajennettu identiteetti sisältää ytimen ulkopuolelle jäävät osat, jotka täsmentävät brändin identiteettiä. Brändin sielu on tiivis lause, joka on miellelyhtymistä luotu, brändin kiteyttävä ajatus. Nämä brändi-identiteetin tärkeimmät osat heijastavat yrityksen arvoja ja strategiaa ja siten auttavat pitämään yllä yhtenäistä mielikuvaa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella (ibid.).

Brändin identiteetti luodaan brändin rakentamisohjelmien avulla. Menestyvän brändin takana on tehokas brändin rakentamis- ja toteutusjärjestelmä, jonka tarkoituksena on lisätä brändin tietoisuutta, luoda syviä asiakassuhteita, muuttaa mielikuvia ja olla sekä huomattava että muistettava. Nämä ohjelmat paitsi määrittävät brändi-identiteetin, myös täsmentävät sitä erilaisten työkalujen avulla. Brändin toteutus on avainasemassa. Onnistunut toteutus käyttää juuri oikeita välineitä viestintään. Tärkeää viestinnässä ja brändin toteutuksessa ovat yhdenmukaisuus ja strategiassa pysyminen. Jotta tuloksia pystyttäisiin seuraamaan, johdolla tulee olla välineet mitata brändipääomaa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 28). Brändipääoman mittaaminen on hankalaa, mutta brändin arvo tulee esiin esimerkiksi yrityskaupoissa. Arvoa voidaan mitata tunnettuudella ja

huomioarvolla brändin asiakkaiden keskuudessa tai kannattavuudella ja myynnin kehityksellä (von Hertzen 2006, 214).

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 40) tutkimusten mukaan brändi-identiteetin rakentaminen alkaa strategisella brändianalyysillä, jossa analysoidaan kilpailijat, asiakkaat ja yritys itse. Kilpailija-analyysi kartoittaa nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat, jotta brändi erottuu selkeästi niistä. Tarkka analyysi kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista voi auttaa brändin rakentamisessa ja erilaistumisessa. Asiakasanalyysissä tutustutaan asiakkaisiin, trendeihin, motivaatioon ja heidän täyttämättömiin tarpeisiinsa, jotta heidät pystytään segmentoimaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Aaker & Joachimsthaler 2000, 40-42).

Itseanalyysin avulla selviää, onko organisaatiolla resursseja, kyvykkyyksiä ja halua toteuttaa brändi. Itseanalyysin tarkoituksena on kartoittaa brändin perimä ja nykyinen imago. Erittäin tärkeää on selvittää brändiä rakentavan organisaation vahvuudet, rajoitteet, strategiat ja arvot, sillä *menestyksekkään brändistrategian tulee vangita brändin sielu ja tämä sielu sijaitsee organisaatiossa* (Aaker & Joachimsthaler 2000, 40-41). Asiantuntija-alalla brändin rakentamisen lähtökohtana ovat ihmiset, sillä he ovat organisaation perusta. Jo toimivan yrityksen brändin rakentamisessa tulee ottaa huomioon yrityksen olemassa oleva yritysidentiteetti, arvot ja kulttuuri. Vargo & Luschin (2004b, 5) ajatusten mukaan markkinoinnin palvelukeskeinen näkemys tulee esille muun muassa yrityksen ydinosaamisen tunnistamisessa ja siihen keskittymisessä. On tehokkaampaa keskittyä omaan osaamiseen ja verkostoitua muiden ammattilaisten kanssa, kuin hajauttaa oman toimiston resurssit tarjoamaan monta erilaista palvelua heikommalla asiantuntemuksella (Vargo & Lusch 2004b, 5). Tehokas verkostoituminen on asiakaskeskeistä toimintaa ja onnistuessaan kyseessä on tilanne, jossa kaikki voittavat.

Organisaation historia voi olla identiteetin merkittävä rakennuselementti, joka sisältää muun muassa organisaatioon syntyneen toimintakulttuurin (Melewar & Karaosmanoglu 2006, 855). Organisaation poikkeuksellinen tai tapahtumarikas syntyhistoria on hyvä kertoa sidosryhmille, oli kyseessä uusi yritys tai fuusio. Erityisesti vanhan organisaation historiaa kannattaa käyttää hyväksi, sillä pitkään historiaan liittyy usein tunnettuus asiakkaiden keskuudessa (von Hertzen

2006, 94; Melewar & Karaosmanoglu 2006, 855). Kerronnallisuus on yksi viestinnän tieteenalan vaikutuksia yritysbrändin kehittymiseen (Schultz 2005a, 36). Yrityksen perustajat tai yrityksen alkutaipaleet toimivat pohjana yrityksen henkiselletä taustalle. Näistä kerrotut tarinat ja anekdootit kuvastavat yrityksen henkeä paremmin kuin viralliset visiot ja missiot ja onnistuvat sitomaan sidosryhmiä aivan poikkeuksellisella tavalla (Hatch & Schultz 2003, 1061; Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 101).

Niken Bill Bowermanin, Virginin Richard Bransonin tai Hewlett-Packardin ystävysten tarinat toimivat esimerkkeinä, kuinka yritysbrändeistä on tehty asiakkaille inhimillisempiä ja helpommin lähestyttäviä kertomalla tarinoita yrityksen historiasta (Schultz 2005a, 37). Tällä tavoin voidaan myös henkilökuntaa sitouttaa yritykseen ja rohkaista heitä kertomaan omia kokemuksiaan yritysbrändistä. Yrityksen sisäisissä kertomustyöpajoissa piilee riski, että brändistä ja tarinoista tulee liian narsistisia ja itsekeskeisiä. Tällöin uhkana on asiakkaista ja muista ulkoisista sidosryhmistä vieraantuminen (Schultz 2005a, 37).

2.4.4 Yritysbrändin imago

2.4.4.1 Imagon muodostuminen

Asiakas, jos kuka pystyy luomaan brändin. Markkinoija voi vain luoda suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle asiakkaiden mielissä.

Christian Grönroos (2007, 329)

Identiteetin parina kulkee imago, joka on sidosryhmien näkemys brändistä. Imago ja identiteetti eroavat toisistaan lähtökohtaisesti näkökulmansa takia. Identiteetti on organisaation sisään katsova tutkimus organisaatiosta itsestään. Itsekeskeinen toimintatapa luo vankan ja selkeän ytimen organisaation identiteetille. Imagon lähestymistapa brändiin on puolestaan ulospäin suuntautuva ja painottuu organisaation ympäristön ja sidosryhmien suhteisiin (Antorini & Schultz 2005a, 64).

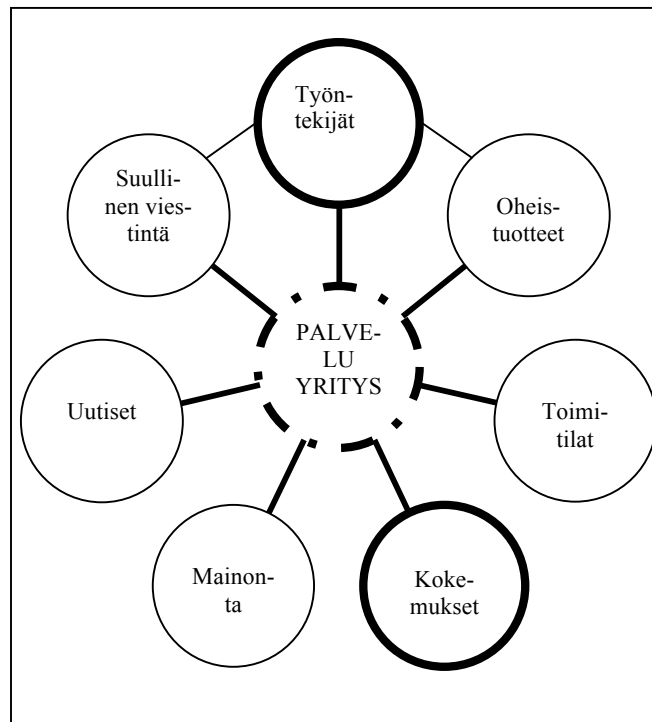
Ajatus muuttuvasta brändi-imagosta on dominoinut brändijohtoa pitkään. Brändi-imagon muodostumista varten asiakkaan ei tarvitse itse kuluttaa tuotetta tai palvelua, vaan imago on sidosryhmien *mielikuva* brändistä, joka muodostuu yrityksen viestimästä brändi-identiteetistä sekä muualta tulevista brändiä koskevista viesteistä (Grönroos 2003, 377; Lindberg-Repo 2005, 67-68). Imago on olemassa monella, toisiinsa liittyvällä tasolla. Yrityksellä voi olla paikallisen imagon lisäksi koko yritystä koskeva imago. Yrityksen strategian kannalta, paikallisten imagojen tulisi olla yhtenäisiä. Palvelualalla tosin paikallinen imago merkitsee enemmän kuin koko yrityksen imago (Grönroos 2003, 386-387).

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien väliset suhteet ovat koko organisaation toiminnan perusedellytyksiä, sillä brändi rakentuu näissä suhteissa. Sidoryhmien mielikuvien tulisi siten olla merkittävässä asemassa, kun yritys analysoi toimintaympäristöään ja laatii strategioitaan (Malmelin & Hakala 2007, 44-45). Henkilökunta toimii brändin sisäisen ja ulkoisen ympäristön rajapintana ja varsinkin asiantuntijapalveluissa heillä on merkittävä tehtävä brändin imagon muodostumisessa ja brändin toteutuksessa (Harris & de Chernatony 2001, 441; Grönroos 2003, 384-385).

Yrityksen johdon tulee tiedostaa henkilökunnan rooli yhtenä sidoryhmänä. Henkilöstön muodostamaan brändi-imagoon vaikuttavat yrityksen sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoinen viestintä ja omat kokemukset brändistä. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän tulee panostaa sisäiseen markkinointiin, henkilöstöviestintään ja tehdä selväksi, mitä henkilökunnalta odotetaan (Harris & de Chernatony 2001, 451; Grönroos 2003, 384-385).

Sisäisellä markkinoinnilla voi pyrkiä vaikuttamaan henkilöstöön, mutta myös työntekijöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä. Yhtenäiseen imagoon vaikuttavat henkilöstön keskinäinen samankaltaisuus, yhteiset arvot ja viestintä. Näiden ollessa linjassa keskenään imago on yhtenäisempi ja se puolestaan vaikuttaa brändin toteutumiseen. Samankaltainen henkilöstö jakaa todennäköisemmin yhteiset arvot ja heidän välinen viestintänsä, ryhmätyöt ja yhteisymmärrys ovat yleensä parempia kuin heterogeenisissä ryhmissä.

Liika yhdenmukaisuus voi kuitenkin olla haitallista ja innovatiivisilla aloilla jopa epäsuotavaa. Heterogeenisissä ryhmissä on erilaista taitoa ja tietoa, eivätkä nämä sorru niin helposti ryhmäajatteluun. Nämä ryhmät ovat innovatiivisempia ja soveltuvat ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Konflikteja syntyy todennäköisemmin, mutta sen jälkeinen yhteisymmärrys on vahvempaa kuin helpon ratkaisun jälkeen (Harris & de Chernatony 2001, 448, 450).



Kuvio 4. Palveluyrityksen brändikuvan muotoutuminen (von Hertzen 2006, 95).

Palvelualoilla brändin kehittämisen pohjana on asiakkaan osallistuminen prosessiin. Grönroos (2003, 376) jalostaa ajatusta niin pitkälle, että brändistä ja brändi-imagosta tulee synonyymeja, kun asiakas otetaan mukaan brändin rakentamisprosessiin. Asiakkaat tulee nähdä arvontuottamiseen osallistuvina henkilöinä, jotka siten pystyvät muokkaamaan brändiä tarpeidensa mukaan (Norman & Ramirez 1994; Onkvisit & Shaw 1989 artikkelissa de Chernatony & Segal-Horn 2001, 646). Kaikki palveluun osallistuvat ihmiset eli itse asiakas, henkilökunta ja muut asiakkaat vaikuttavat palvelun laatuun. Tämän vuoksi voi olla vaikea pitää yllä tiettyä palvelun laatua. Asiakkaan osallistumiseen pyritään vaikuttamaan ja sen kautta mahdollistamaan laadukas palvelukokemus. Kun asiakas tietää, mitä häneltä odotetaan ja kuinka toimia vuorovaikutustilanteessa myyjän kanssa, hän

pystyy itse vaikuttamaan positiivisesti palvelutilanteeseen. Muut asiakkaat voivat aiheuttaa kielteisiä kokemuksia jonojen ja kurjan ilmapiirin takia (Grönroos 2007, 122-123).

Yritys voi tehdä parhaansa rakentaessaan brändi-identiteettiä, mutta lopputuloksen, brändin imagon, määrittelee vain ja ainoastaan asiakas (Grönroos 2003, 377; von Herten 2006, 92). Grönroos (2003, 277) korostaa näin asiakkaan asemaa yrityksen brändin ja sen arvon määrittämisessä. Brändi on silti muutakin kuin asiakkaiden senhetkinen mielikuva brändistä. Ei tule unohtaa, että brändit ovat pitkän aikavälin strategisten päätösten tuloksia, joita ei rakenneta yhtä päivää varten.

2.4.4.2 Imagon viestintä ja maine

Imago on hyvä renki mutta huono isäntä, sillä se on täysin riippuvainen asiakkaan tulkinnasta. Niin arvokkaan asian kuin brändin ei tulisi olla yrityksen hallinnan ulkopuolella. On siis organisaation tehtävä pitää huolta brändistä ja sen sisällöstä (Kapferer 2004, 82). Suurimpaan osaan brändi-imagoon vaikuttavista asioista yritys voi itse vaikuttaa. Mainonta, oheistuotteet ja toimitilat ovat kaikki osa yrityksen brändiviestintää (Kuvio 4; von Herten 2006, 95).

Kaikki julkisuus ei ole myönteistä, eikä yrityksellä ole juuri mahdollisuutta vaikuttaa siitä uutisoitaviin aiheisiin. Kyseenalaiset säästötoimet esimerkiksi työpaikkoja vähentämällä tai tuotannon siirtämisellä halpatyömaihin voivat aiheuttaa vakavan kolhun yritysbrändin imagoon. Panostukset markkinointiviestintään imagon kehittämisen toivossa ovat usein turhia ja tuomittuja pinnallisuuteen. Liikoja lupailevat mainoskampanjat nostavat odotuksia, ja kiulu odotusten ja toteutuneen palvelun välillä kasvaa, koettu palvelun laatu heikkenee ja imago kärsii (Grönroos 2003, 390). Myös viestimättä jättäminen on viestintää ja vaikuttaa brändi-imagon muotoutumiseen (von Herten 2006, 92).

Suomenkielen sana *maine* eroaa englantilaisesta vastineestaan. Suomenkielessä maineella tarkoitetaan erityisesti arvioivaa mainintaa jostakin tietystä kohteesta. Maine on siis jotakin kohdetta koskevaa tietoa, joka leviää ihmisten välisinä kertomuksina ja tarinoina. Maine myös elää ja muuttuu ihmisten keskusteluissa, huhuissa ja tarinoissa. Maine seuraa julkisuutta. Se on

osa brändiä ja strategista brändijohtamista (Malmelin & Hakala 2007, 45-47). Yrityksen koko ja maine voivat toimia laatuviheinä, kun kuluttajat valitsevat aineetonta palvelua. Jos yrityksellä on hyvä maine, niin asiakkaat saattavat jopa maksaa enemmän palvelusta ja mainetta puolestaan voi parantaa tehokkaalla word-of-mouth -markkinoinnilla (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985, 38; de Chernatony & Dall'Olmo Riley 1999, 182). Tärkeää on käyttää hyväksi aineellisia asioita, joihin palvelubrändin voi liittää. Hyvänä esimerkkinä ovat yritysten logot (de Chernatony & Dall'Olmo Riley 1999, 182).

2.4.5 Yritysbrändin asemointi

Brändin tulee perustua selkeään kilpailuasemaan, joka juontuu yrityksen strategiasta. Tämä puolestaan vaatii sitä, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää brändin merkityksen ja on ohjeistettu toimittamaan asiakkaalle brändin arvolupauksen (de Chernatony & McDonald 1998, 213). Selkeä asemointi on yksi keino vaalia brändiä. Menestyvät yritykset eivät kopioi muita, vaan kehittävät uudenlaisia ja omanlaisiaan brändisuhteita, ja näin asiakkaiden mieliin muodostuu kilpailijoista erottuva brändi (Grönroos 2003, 385; Kapferer 2004, 100).

Asemointi on strateginen keino näyttää asiakkaalle brändin ainutlaatuisuus ja erilaisuus, sekä se, millä tavoin brändi eroaa tai on samanlainen kilpailijoidensa kanssa. Asemointistrategiaa varten tulee kysyä, kuinka valittu asemointi tulee vahvistamaan brändi-identiteettiä tavalla, josta syntyy arvoa sekä yritykselle että asiakkaille (Aaker & Joachimsthaler 2000, 27; Lindberg-Repo 2005, 84; Antorini & Schultz 2005a, 69). Asemointia varten tulee selvittää brändin toimiala, kohderyhmä, muut kilpailijat sekä brändin kilpailukeinot ja kilpailuedut markkinoilla (Keller 2003, 119-120). Samoja asioita esiintyy brändin rakentamisen lähtökohtina (de Chernatony & McDonald 2003, 54-55).

Kohderyhmän määrittäminen on oleellista, sillä heidän tarpeensa määrittelevät toimialan ja sitä kautta kilpailijat (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24). Toimialan määrittämisessä ei kannata olla kitsas, sillä liian kapeasti määritetty toimiala kohdistaa huomion pienelle alueelle, ja todelliset kilpailijat saattavat päästä yllättämään (Keller 2003, 130-131). Kun kohderyhmä, toimiala ja kilpailijat on määritelty, alkaa itse asemointi kilpailukeinojen ja

kilpailualueiden avulla. Kilpailukeinot ovat tietyn kategorian palveluille tyypillisiä ominaisuuksia, eivätkä siten brändin ainutlaatuisia ominaisuuksia. Näillä ominaisuuksilla ei pystytä erilaistumaan kilpailijoista, mutta ne ovat välttämättömiä, jotta brändi sijoittuisi oman kategoriansa valintajoukkoon (Keller 2003, 133).

Kilpailueduilla pyritään erilaistumaan muista kilpailijoista. Asiantuntijayritykselle ei ole aina edullista pyrkiä tarjoamaan kaikkia mahdollisia palveluita, vaan erikoistuminen tiettyihin taitoihin tai kohderyhmiin on pitkällä tähtäimellä kannattavampaa. Erikoistuminen asemoi yrityksen selkeästi muista erilleen, jonka ansiosta kohderyhmän on helpompi löytää tarjotut palvelut. Erikoistuminen tekee työstä myös taloudellisesti kannattavaa, sillä toistuvat samankaltaiset tilanteet sujuvat tehokkaammin huipputason asiantuntemuksen ansiosta (Kotler & Connor 1977, 75).

Palvelubrändien luonteenomainen erottautumiskeino on erinomainen palveluprosessi. Prosessin osapuolina ovat organisaation työntekijät ja asiakkaat. Nimet, merkit ja symbolit ovat tärkeitä brändin rakentamisessa, mutta palveluiden kohdalla brändi toteutuu vasta palvelua kuluttaessa, palveluprosessissa. (Grönroos 2007, 330). Erottuakseen muista vastaavista palveluista, palvelut vaativat jatkuvaa palveluominaisuuksien uudistamista. Palveluiden asemointiin vaikuttaa yrityksen henkilökunnan ja asiakkaan välinen suhde, sillä palvelun laadun nähdään olevan tämän vuorovaikutuksen tulos (Lindberg-Repo 2005, 89).

Asiantuntijaorganisaatiot voivat valita kahden kilpailuedun välillä, joka perustuu hinnan tai osaamisen ylivertauuteen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24). Halpa hinta ei asiantuntijaorganisaatiossa ylipäätään ole hyvä kilpailuetu, sillä halpuus yhdistetään huonoon laatuun (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24). Tämä jättää asiantuntijaorganisaatioille vaihtoehdoksi kilpailla ylivertaisella palveluosaamisella, jonka juuret ovat vahvassa yrityskulttuurissa (de Chernatony & Cottam 2006, 88).

Jos erilaistuminen palvelun laadulla epäonnistuu tai markkinoilla olevat yritykset ovat liian samankaltaisia, jää asiakkaalle ainoaksi mahdollisuudeksi ottaa hinta valintaperusteekseen (Antorini & Schultz 2005a, 59-60). Tämänkaltainen tilanne on epäedullinen sekä

asiakkaalle että yritykselle. Asiakas ei pysty päättelemään hinnasta palvelun todellista tasoa, eikä yritys ole onnistunut viestimään oikealle kohderyhmälleen omista palveluistaan.

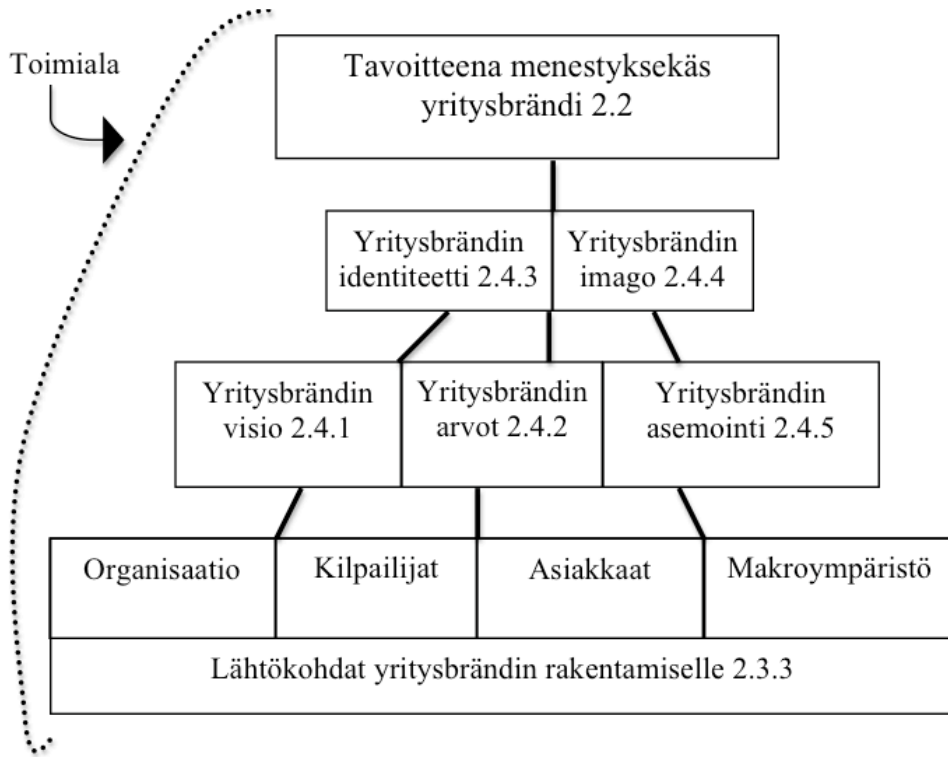
Onnistunut asemointi ja erilaistuminen ovat oleellisia yritysbrändin menestykselle, ja koska palvelut ovat usein samanlaisia, kilpailuetua haetaan erilaisen sijainnin tai tehokkaalla viestinnällä luodun mielikuvan avulla. Asemointi tapahtuu siis useammin mielikuvatasolla kuin konkreettisesti (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24-25). Asemointi ei kuitenkaan voi olla ainoa keino brändin viestintään. Asemointi voi keskittyä liikaa itse tuotteeseen tai palveluun kuitenkin ilmaisematta brändin koko potentiaalia ja yksityiskohtia.

Asemoinnin uhkana on trendeihin ja kekseliäisiin ideoihin tukeutuminen, jonka seurauksena voi pahimmillaan olla brändin heikkeneminen. Asemoinnista, erilaistumisesta ja ainutlaatuisuudesta on vain lyhyt matka narsismiin. Asemointitoimenpiteiden pohjana tulisi aina olla brändin arvot ja persoonallisuus, sidosryhmien tarpeita unohtamatta (Kapferer 2004, 100-101, Antorini & Schultz 2005a, 63). Parhaimmillaan asemointi kirkastaa brändin ytimen ja auttaa johtamaan markkinointistrategiaa (Lindberg-Repo 2005, 103).

2.5 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tässä tutkimuksessa on pyritty yhdistämään eri markkinoinnin teorioita, kuten brändin johtamis-, tuotebrändi- ja palvelubränditeoriaa (mm. Rust, Zeithaml, & Lemon 2004; McDonald, de Chernatony & Harris 2001, Aaker & Joachimsthaler 2000) palveluiden (mm. Grönroos 2007, 2003) ja asiantuntijapalveluiden markkinointia (mm. Lehtinen & Niinimäki 2005), jotta saataisiin kuva siitä, mistä elementeistä yritysbrändi asiantuntija-organisaatioissa rakentuu.

Kuviossa 5 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys on yksinkertaistettu malli siitä, mistä elementeistä yritysbrändi rakentuu. Yritysbrändin rakentamisen taustalla vaikuttaa toimiala, joka tässä tapauksessa on asiantuntijaorganisaatio.



Kuvio 5. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Yritysbrändin rakentamisen lähtökohtina ovat organisaatio, kilpailijat, asiakkaat sekä makroympäristö, jossa yritys toimii (de Chernatony & McDonald 2003, 54-55). Nämä tekijät otetaan huomioon, kun yritys alkaa hahmotella brändin elementtejä eli visiota, arvoja, identiteettiä, imagoa sekä asemointia. Kaikkiin näihin elementteihin ja taustatekijöihin vaikuttavat toimialan omat toimintatavat.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Lähestymistapana laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on yleistynyt monilla akateemisilla ja työelämän aloilla. Sen tarkoituksena on täyttää tilastollisten faktojen jättämä aukko syventymällä käyttäytymistä määrääviin subjektiivisiin ominaisuuksiin (Holliday 2002, 7). Kauppatieteissä ja liike-elämässä numeroilla on kaikesta huolimatta rautainen asema. Luvuilla ja laskelmilla todistetaan toimivaksi teorioita ja perustellaan ratkaisuja. Valmiisiin kaavoihin lukuja syöttämällä saadaan uutta tietoa, mutta uuden kaavan luominen vaatii jo jotain aikaisemmasta poikkeavaa. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on luoda uutta teoriaa tarkastelemalla ympäröivän maailman ilmiöitä. Tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotakin tapahtumaa, toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jostain ilmiöstä eli käsitteellistää se ja liittää se johonkin aiempaan asiayhteyteen (Eskola & Suoranta 1998, 61; Gummesson 2005, 319).

Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on lisäksi testata olemassa olevaa teoriaa (Gummesson 2005, 315). Tässä tutkimuksessa teoriaa testataan kahdella tapaa. Suuri osa brändin rakentamisteoriasta on luotu tuotebrändeille, joten tutkimuksessa testataan tämän teorian sopivuutta yritysbrändeille. Myös teollisen muotoilun toimiala tuo bränditeoriaan uuden ulottuvuuden. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema teorian luomisessa ja testaamisessa on merkittävä (Gummesson 2005, 316). Sanotaankin, että toisin kuin systemaattisessa ja järjestelmällisessä määrällisessä tutkimuksessa, tutkijan omat valinnat ja subjektiivinen näkemys vaikuttavat saatavaan tulokseen (Gummesson 2005, 316). Gummessonin mielestä pluralismi on ainoa keino pitää tiede vireänä, innovatiivisena ja aloitekykyisenä (Gummesson 2005, 321).

Kaiken tutkimuksen pohjana on tutkijan paradigma ja esiyymmärrys (Gummesson 2005, 316). Esiymmärryksenä voidaan pitää muutakin kuin pelkkää tietoa. Esiymmärrykseen

kuuluu myös tutkijan tietynlainen asenne ja sitoumus. Tutkijalla tulee Gummessonin (2000, 61) mukaan olla henkilökohtaista kokemusta ja herkkyyttä teorian suhteen. Jos todellisuus niin vaatii, tulee tutkijan olla valmis muokkaamaan ja muuttamaan teoriaansa. Tutkijalla on painolastinaan oma koulutuksensa. Haluamattaankin tutkijan oma tausta vaikuttaa aineiston valintaan ja tulkintaan. Myös tieteenalan paradigmat ja käytännöt rajoittavat tutkijan vapautta tulkita saatua aineistoa (Gummesson 2005, 314). Tutkimuksen tekemisen sanotaan olevan jatkuvaa tasapainoilua erilaisten valintojen välillä. Tutkija valitsee aiheen, tutkimuskysymyksen, aineiston keruu-, järjestely- ja analysointitavan. Hän joutuu tasapainottelemaan muun muassa aikaisempien teorioiden ja suuntausten välillä, oman ja muiden tieteenalojen käytäntöjen välillä, teorian ja käytännön, sekä subjektiivisen näkökulman ja akateemisten perinteiden velvoituksen välillä (mm. Holliday 2002, 102, 123; Gummesson 2005, 314).

Laadulliset tutkimukset ovat avoimia ja näin rakennettujen tutkimusmahdollisuuksien tavoitteena on johdattaa tutkija aiheessaan uusien asioiden äärelle (Holliday 2002, 5). Laadullisessa tutkimuksessa uskotaan, että tärkeät asiat tulevat aineistosta esiin. Tutkimusta aloittaessa ei tule, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa tietää, mikä on tärkeää (Holliday 2002, 6). Johdonmukainen tulee silti aina olla ja hyvän tutkimussuunnitelman ja viitekehyksen avulla tutkimus pysyy kasassa ja pääsee lopputulokseen.

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valittiin laadullinen menetelmä, sillä haluttiin kysyä alan ammattilaisten kokemuksia yritysbrändin eri elementeistä ja niiden esiintymisestä käytännön liike-elämässä. Määrällisen menetelmän avulla tulokset olisivat todennäköisesti olleet enemmän tutkimuksen tekijän vaikutuksen alaisia, eikä mahdollisuutta uusien asioiden esiintulolle olisi ollut.

Tutkimuksessa analysoitiin eri brändin rakentamismenetelmiä jo olemassa olevasta teoriasta ja poimittiin sieltä elementit brändin rakentamiseen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tulkittiin vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia brändin elementeistä käytännön työelämässä. Tutkimuksella ei etsitty yhtä oikeaa toimintatapaa. Haastatteluja tulkitsemalla pyrittiin löytämään vallitseva käytäntö yritysbrändin rakentamisessa teollisen muotoilun

yrietyksille. Laadullisessa tutkimuksessa tasapainoillaan kahden puolen välillä. Toisaalta halutaan käyttää mahdollisuus uppoutua tutkimuksen tekemisen käytännönläheisempään, empiiriseen maailmaan ja toisaalta halutaan pysyä mukana oman tieteenalan periaatteissa (Holliday 2002, 9).

3.2 Aineiston muodostaminen ja hankinta teemahaastattelun avulla

3.2.1 Kohderyhmän valinta

Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 62). Tilastollisen tutkimuksen empiirisestä perinteestä alkunsa saanut termi aineiston kattavuus ei ole olennainen laadullisessa tutkimuksessa. Haastateltavien määrä ei ole teemahaastatteluissa olennaista, vaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuudesta puhuttaessa viitataan aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuden sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 60). Määrällisen tutkimuksen laadun mittareita eli reliabiliteettia ja edustavuutta ei voida yleensä käyttää tapaustutkimuksessa. Tietty määrä tapauksia ei tuo automaattisesti oikeaa lopputulosta, vaan yksikin tapaus voi olla tarpeeksi, jos se on tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti valittu (Gummesson 2005, 322).

Koska laadullisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä periaatteessa loppumattoman aineiston kanssa, on keskeistä rajata aineisto mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto rajataan teoreettista kattavuutta silmällä pitäen. Tätä kutsutaan aineiston kylläntymiseksi, mikä tarkoittaa sitä, että uusien vastaajien määrä ei tuo tulokseen enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Laadullinen aineisto voidaan tapaustutkimuksessa yleistää, kun se on kuvattu ja käsitteellistetty onnistuneesti (Eskola & Suoranta 1998, 64-65).

Tutkimuksen aineistoksi valittiin kaksi suomalaista teollisen muotoilun yritystä, joiden koko on 4-10 henkeä. Haastateltavien yritysten ei haluttu olevan yhden hengen yrityksiä, sillä myös henkilökunnan rooli oli tutkimuksen kannalta merkittävä. Valintakriteerinä

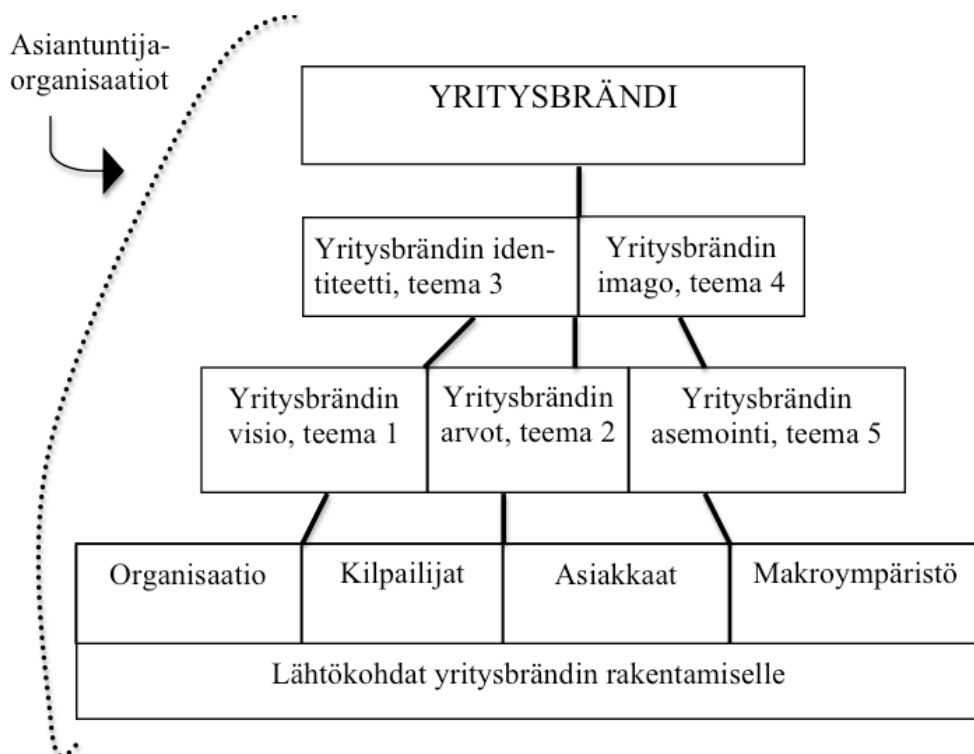
olivat myös edustavat Internet-sivut, jotka viestittivät mahdollisesta kiinnostuksesta brändimaailmaan. Yrityksissä haastateltavina olivat vastuutehtävissä olevat omistajat, jotka samalla toimivat yrityksen työntekijöinä. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse haastattelupyynnöllä.

3.2.2 Teemahaastattelun teoria ja toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on joustava menetelmä, sillä haastattelija ja haastateltava voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa keskenään ja jatkokysymysten avulla haastattelija voi saada selville asioiden taustalla piileviä motiiveja. Haastattelu on hyvä keino syventää jo olemassa olevaa tietoa, kun annetaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa omin sanoin käsillä olevasta asiasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastattelun kysymysten muodostaminen on merkittävää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Liian rajatut kysymykset rajaavat myös haastateltavan vastauksia, eivätkä mahdollista uusien, tutkijan tietämyksen ulkopuolisten asioiden esiintuloa. Tutkijan laatiman kysymykset rajaavat tutkimuksen aineiston siihen, mitä tutkija on halunnut kysyä niin hyvässä kuin pahassa (Holliday 2002, 108).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelulaji, strukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välissä. Teemahaastattelun jotkut osat lyöty lukkoon, mutta joustamisen mahdollisuuksia löytyy. Usein kyseessä on tilanne, jossa haastateltavan vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määrätty, vaan haastateltava voi vapaasti antaa haluamansa vastauksen. Teemahaastattelu on saanut suomenkielisen nimensä teemojensa vuoksi. Teemahaastatteluissa ei ole lomaketutkimukselle tyypillisiä, tarkasti muotoiltuja ja järjestettyjä kysymyksiä, vaan haastattelut käydään tietyn aihealueen, teeman, ympärillä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48). Teorian operationalisoinnilla eli empiiristen vastikkeiden tuottamisella teoreettiselle viitekehykselle, teemahaastatteluun luotiin kysymykset (Lehtinen 1991, 17 teoksessa Eskola & Suoranta 1998, 75).

Empiriaosuuden tarkoituksena oli saada teoriassa esiintyvät teemat mahdollisimman käytännönläheiseen kontekstiin. Tutkimus operationalisoitiin Kuvio 6 avulla, jonka lähtökohtana käytettiin teoreettista viitekehystä. Teoreettisesta viitekehyksestä nostettiin esiin viisi tärkeintä teemaa: visio, arvot, identiteetti, imago ja aseointi. Brändin lähtökohtiin ja toimialaan liittyvät kysymykset täydensivät pääteemoja (Liite 2).



Kuvio 6. Tutkimuksen teemat viitekehyksessä

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin yksi pilottihaastattelu. Tämän pilottihaastattelun pohjalta teemahaastattelun runkoon pystyttiin tekemään pieniä muutoksia esimerkiksi kysymysten järjestyksessä ja syventävien lisäkysymysten suunnittelussa. Myös ajankäytön vuoksi haastattelurunkoa muokattiin ja keskityttiin tutkimuksen kannalta olennaisempiin teemoihin eli teoriakappaleen päälukuihin, ja jätettiin taustatekijöitä ja alaa koskevat kysymykset vähemmälle huomiolle. Pilottihaastattelua ei otettu mukaan tutkimukseen, sillä se tehtiin eri toimialaa edustavan yrityksen toimitusjohtajalle.

Kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, sillä haastattelija vaikuttaa haastateltavaan jo pelkästään myötäilemällä annettuja vastauksia. Vaikuttaminen on pyrittävä minimoimaan, mutta laadullisessa analyysissä tutkijan tulee hyväksyä oma asemansa osallistuvana tekijänä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23). Varsinkin teemahaastatteluissa tutkijan rooli on subjektiivinen. Haastattelutilanteessa tutkijan oma kulttuuri ja tausta ovat läsnä. Näiden kautta tutkija tulkitsee haastateltavan vastauksia ja reaktioita kysymyksiin sekä lopulta tulkitsee ja analysoi vastaukset (Holliday 2002, 14).

Ensimmäisen yrityksen haastattelu suoritettiin 17.6.2008 ja toisen yrityksen haastattelut 27.6.2008 sekä 2.7.2008. Ensimmäiselle haastattelulle oli varattu iltapäivä aikaa ja se kesti yhden tunnin ja 38 minuuttia. Haastattelussa oli läsnä yrityksen perustajajäsen, joka toimii yrityksessä teollisena muotoilijana, sekä yrityksen uusi markkinointivastaava. Toisen yrityksen haastateltavana oli teollisena muotoilijana toimiva omistaja ja toimitusjohtaja, jonka haastattelu jakautui kahdelle haastattelukerralle. Näiden yhteenlaskettu kesto oli noin tunti 30 minuuttia. Kaikki haastattelut suoritettiin toimistojen omissa tiloissa. Haastattelut taltioitiin nauhoitteelle, josta ne litteroitiin tekstimuotoon. Tämä helpotti aineiston jatkokäsittelyä ja tarkastelua. Teemahaastattelun tueksi tutkimuksen tekijä tutustui muuhun yrityksistä kertovaan materiaaliin, esimerkiksi Internet-sivuihin ja lehtiartikkeleihin.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston kerääminen onnistuneesti on tutkimuksen tulosten kannalta oleellista, mutta yhtä tärkeää on kerätyn aineiston analysointi ja tulkinta. Niiden tarkoituksena on löytää aineistosta oleellinen, teoriaan liittyvä tai teoriaa luova asia (Gummesson 2005, 311). Tutkimuksen alussa aineiston keräämisen ja analysointivaiheen tarkoituksena on selostaa, mitä kentällä tapahtuu. Jossain vaiheessa tutkimusta tulee hienovarainen vaihdos näkökulmaan, ja selostamisen sijasta keskitytään selvittämään lukijalle koko tutkimusprosessia johdonmukaisten argumenttien avulla (Holliday 2002, 98).

Aineiston analysointi tapahtuu usein samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Sanotaankin, että analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Haastattelua tekevä tutkija voi tulkita haastattelutilannetta ja kerätä lisäaineistoa tarkistaakseen jonkin tekemänsä hypoteesin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Tulevan aineiston analysointitapaa kannattaa miettiä jo ennen haastatteluja, sillä se helpottaa haastatteluiden tekemisen ja purkamisen suunnittelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Laadullisten tutkimusten ongelmana on ollut usein analyysin pinnallisuus. Aineistoa saatetaan kuvailla yksityiskohtaisestikin, mutta analysointi ja tulkinta jäävät usein heikoksi (Gummesson 2005, 311).

Aineiston käsittelyä voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi. Kun aineisto on kerätty, tutkijalla on hallussaan ”raakaa” aineistoa. Tämä jäsentelemätön aineisto jaetaan osiin ja luokitellaan teemoittain eri otsikoiden alle. Näistä teemoista tulee tutkimuksen empiria-osuuden runko. Tutkimuksen empiria-osuudessa tarkastellaan ja kuvataan aineistoa teemoittain. Siinä pyritään myös käyttämään aineiston lainauksia tutkimuksen argumenttien tueksi näin sitoen aineisto takaisin kokonaisuuteen ja hahmottaen ilmiö teoreettisesti uudelleen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144; Holliday 2002, 99-100). Tutkimuksen teoriaosuudessa rakennettu teoreettinen viitekehys toimii analyysin pohjana.

Lainaukset aineistosta sitovat teorian käytäntöön, mutta joskus analyysi saattaa jäädä vain vastaajien puheen suoraksi lainaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 33). Kokemattomat tutkijat saattavat karttaa omien mielipiteiden esittämistä, tuntea oman tieteenalansa sosiaaliset rajoitteet ja uskoa liikaa aineiston omaan, selittävään voimaan. Tämän seurauksena he eivät uskalla analysoida ja tulkita aineistoaan perusteellisesti, vaan sisällyttävät tutkimukseensa analysoimattomia lainauksia aineistostaan (Holliday 2002, 101, 112-113). Holliday (2002, 101) kehottaa aloittelevia tutkijoita muistamaan, että kerätty aineisto on jo jollain tavalla muuttunut olemassa olevasta todellisuudesta. Tärkeää on selvittää, miksi aineistosta on valittu kyseinen osa ja kuinka se sitoutuu johdonmukaisesti koko teoriaan ja tutkimukseen (Holliday 2002, 101, 112-113).

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisessä tutkimuksessa noudatetaan ennalta määrättyjä vaiheita. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan voida vakioida muuttujia tai vaiheita, vaan tutkimuksen on vapauduttava ennalta määrätystä rakenteesta. Sen seurauksena jokaisen laadullisen tutkimuksen rakenne on erilainen. Koska valmista rakennetta ja sen mukanaan tuomaa validiteettia ei voida hyödyntää, tulee laadullisen tutkimuksen tekijän todistaa tutkimuksensa luotettavuus jokaisessa tutkimuksessa erikseen osoittamalla tutkimuksensa vaiheet selkeästi (Holliday 2002, 8). Tutkijan tulee esittää selkeästi, mikä tekstistä on aineistoa, mikä analyysiä ja johtopäätöksiä. Tämä johdonmukainen erottelu osoittaa lukijalle, mikä osa tutkimuksesta on subjektiivista tulkintaa ja näin lisää tutkimuksen luotettavuutta (Holliday 2002, 119).

Tutkimuksen ongelmana voi olla haastattelujen pinnallisuus eli rajallinen tiedon saanti, jolloin joko haastattelija ei kykene kysymään oikeita kysymyksiä tai haastateltava ei ole halukas niihin vastaamaan (Gummesson 2000, 26). Yritysten toimitusjohtajien, markkinointivastaavien, konsulttien ja poliitikkojen haastattelut voivat olla harhaanjohtavia, sillä he saattavat kaunistella puheitaan omaksi edukseen (Gummesson 2005, 315). Jatkokysymyksillä voidaan haastattelutilanteessa yrittää varmistaa asioiden paikkansapitävyyttä ja taustoja, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Ristiriitaisia todisteita ei saa jättää pois ja mahdolliset vaihtoehtoiset tulkinnat on hyvä tuoda esiin, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman runsas ja läpinäkyvä (Gummesson 2005, 315). Kyse on usein tulkintojen yleistämisestä ja siten vastaajien samankaltainen tausta parantaa yleistettävyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 65). Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain kahden toimiston johtoa, yhteensä kolmea henkilöä. Laajemman kuvan muodostamiseksi useamman toimiston haastattelu olisi voinut parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös muun henkilökunnan haastattelemine olisi voinut tuoda lisäymmärrystä yritysbrändin elementteihin ja niiden muodostamiseen yrityksen sisällä. Toimisto 1:n haastattelun ajankohta sattui harmillisesti juuri ennen yrityksen brändin

täsmentämiseksi järjestettyjä strategisia neuvotteluita (Haastateltavat A & B). Yritysbrändiä oli mietitty, mutta täysin uutta tietoa toimiston yritysbrändistä ei ollut antaa.

Tutkija pyrki parantamaan omaa käsitystään teollisen muotoilun alasta ennen tutkimuksen aloittamista keskustelemalla alasta jo työelämässä toimivan, teollisen muotoilun opiskelija Ilkka Heinon kanssa. Tämän keskustelun avulla kuva alasta, sen prosesseista ja toimintatavoista tuli selkeämmäksi. Keskustelu auttoi myös muovaamaan tutkimusta ja haastattelurunkoa. Tutkijalla ei ole tämän keskustelun lisäksi aikaisempaa kokemusta teollisen muotoilun alalta. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen esiyymmärryksen tasoon. Toisaalta ulkopuolisen näkökulma on vapaa toimialan ennakoasenteista ja tutkijalla on mahdollisuus tulkita muille tuttua asiaa uusin silmin (Holliday 2002, 13).

4 TEOLLISEN MUOTOILUN YRITYSBRÄNDIN ELEMENTIT

4.1 Yritysbrändi teollisen muotoilun toimialalla

Mayo Clinicin markkinointijohtaja Kent Seltman muistuttaa markkinoinnin ammattilaisia nöyrästä opetuksesta, että tullakseen menestyväksi brändiksi sen takana on oltava menestyvä tuote tai palvelu (Berry & Lampo 2004, 18). Asiantuntijaorganisaation ydin on osaava henkilökunta. Vahva brändi houkuttelee asiakkaiden lisäksi alan kyvykkäimmät osaajat yrityksen palvelukseen (Gad 2001, 54). Yritysbrändin rakentamisessa tulee ottaa huomioon eri toimialojen asettamat vaatimukset ja rajoitteet. Asiantuntijapalveluissa harvat ammattilaiset haluavat nähdä itseään bisnesmiehenä eivätkä pidä myymisen ajatuksesta. Tämä asenne jo itsessään hankaloittaa markkinoinnin mukaanottoa, varsinkin kun useat ihmiset pitävät myyntiä ja markkinointia synonyymeina (Kotler & Connor 1977, 71-72). Kotler & Connerin (1977, 71-72) ajatus on jo muutaman vuosikymmenen takaa, mutta samat asenteet ovat edelleen vallalla. Kumpikaan haastateltavista yrityksistä ei kuitenkaan toimi näin mustavalkoisesti, vaan yhdistää toimivasti taiteen ja kaupallisuuden.

Muotoilun toimialan ollessa kaupallisuuden ja taiteen rajalla myös asenteet alan sisällä ovat jakautuneet eri ryhmiin. Haastateltava C kuvaili toimialaa kolmijakoiseksi. Alalta voidaan löytää romanttisia taiteilijamuotoilijoita, käsityöläishenkisiä suunnittelijoita sekä retorisia teollisia muotoilijoita. Näiden välillä suurinta kitkaa esiintyy romanttisten taiteilijamuotoilijoiden ja pragmaattisten teollisten muotoilijoiden välillä, sillä taitelijamuotoilijoiden korostaessa taiteellisia arvoja, teollisten muotoilijoiden lähtökohta on ongelmanratkaisukeskeinen (Haastateltava C, b). Jako pragmaattisiin ja romanttisiin muotoilijoihin näkyy myös pelkästään teollisen muotoilun piirissä. Haastateltava A toi esiin näkemyksensä Toimisto 1:n sijainnista asennekartalla.

Mut nimenomaan siis teolliseen muotoilun toimisto ... kun me ei juurikaan olla tehty esimerkiksi ihan kaluste-kaluste -muotoilua vaan nimenomaan tällasta kovaa, tuottavaa teollisuutta (Haastateltava A).

Tästä kommentista käy ilmi teollisuusvoittoinen näkökulma teollisessa muotoilussa. Myös kaupallisuus voidaan nähdä sekä hyvänä että pahana asiana. Haastateltava C kuvailee teollisen muotoilun olevan tasapainoilua taiteellisten arvojen ja taloudellisen hyödyn tuottamisen välillä (Haastateltava C, b).

Omaa yritystä ei mielletty brändiksi sen täydessä merkityksessä, mutta brändin elementtejä yrityksestä löydettiin (Haastateltava A, Haastateltava C, a). Näkyvyys ja tietoisuus yrityksestä nähtiin merkittävänä osana brändinä olemista. Kysyttäessä onko yritys heidän mielestään brändi, nuoremman yrityksen haastateltava vastasi kieltävästi. Heidän yrityksensä *ei vielä* ollut brändi, sillä siltä puuttui tarvittava näkyvyys (Haastateltava A). Toimisto 2:lla on hyvä näkyvyys ja tunnettuus kohderyhmissä, mutta tietoisesti rakennettua brändiä ei heillä myöskään ole (Haastateltava C, a). Vaikka yritysbrändiä ei kummassakaan toimistossa vielä ollut, siitä puhuttiin ja sen merkitys ymmärrettiin.

4.2 Lähtökohdat yritysbrändin rakentamiselle teollisen muotoilun toimialalla

Yritysbrändin rakentamiseen tarvitaan organisaatiossa tietoa, taitoa ja aikaa. Uuden toimiston tai brändin rakentamisen alkuvaiheessa tulee analysoida brändiin vaikuttavia asioita, kuten organisaatiota, kilpailijoita, asiakkaita ja makroympäristöä (de Chernatony & McDonald 2003, 54-55). Tutkimukseen haastatellut yritykset ovat olleet tietoisia analyysien tärkeydestä ja ovat analysoineet ympäristönsä täsmentääkseen asemaansa toimialan kilpailukentällä (Haastateltava A, Haastateltava C, b).

Molemmat yritykset ovat alle kymmenen hengen toimistoja, joissa pääasiallisessa vastuussa organisaation strategiasta ovat yrityksen omistajajäsenet. Molemmissa

toimistossa käytetään ulkopuolisia konsultteja täydentämään yritysten omaa osaamista (Haastateltava A, Haastateltava C, b). Suuremmassa Toimisto 2:ssa on henkilökunnassa kaupallisen koulutuksen saaneita työntekijöitä, joilla on yrityksen markkinointistrategian rakentamiseen vaadittavaa asiantuntemusta. Tämän lisäksi yritys ostaa ulkopuoliselta toimittajalta PR- ja viestintäpalveluita. Toimisto 2 on myös ollut osallisena Työvoima- ja elinkeinokeskuksen sisältöalan kehittämisprojekti SILE:en, jonka konsultointitapaamisissa käsiteltiin brändielementtien-tyylisiä asioita koko yrityksen voimin (Haastateltava C, a). Ulkopuolisten konsulttien vetämät kurssit nähdään investointina yrityksen strategian lisäksi omaan asiantuntijuuteen, jota voidaan jatkossa hyödyntää omien asiakkaiden kanssa (Haastateltava A).

Asiakkaiden tarpeet ovat lähtökohtana myös tämän alan yrityksille. Yrityksen asiakkuudet toimivat asiantuntemuksen kehittäjinä ja usein myös pohjustuksena tietyille asemoinnille. Teollisen muotoilun toimistojen asiakkailta on monta syytä, miksi he mieluummin ostavat palveluita kuin hankkivat yrityksensä palkkalistoille teollisen muotoilijan. Yksi tärkeimmistä syistä teollisen muotoilupalvelun ostoon on varmasti taloudellinen riippumattomuus. Palkkakustannusten lisäksi teollisessa muotoilussa tarvitaan paljon työvälineitä, joiden ostaminen ei pienimmille yrityksille ole kannattavaa. Erillisen palvelun ostaminen on helppoa ja nopeaa, eikä muotoilijaan tarvitse sitoutua yhtä projektia pidemmäksi aikaa. Kun yritys on vapaa ostamaan haluamansa palvelun, se voi valikoida markkinoilta tarvittavaan osaamiseen erikoistuneen teollisen muotoilun toimiston ja vaihtaa toimistoa toiseen, uuden projektin niin vaatiessa. Teolliset muotoilijat ovat moniosaajia, joiden taitona on tulevaisuuden trendien haasteleminen ja sitä kautta innovaatioiden luominen. Näiden asiantuntijoiden avulla asiakasyritys pystyy parantamaan kilpailukykyään, lisäämään tarjoomansa arvoa ja vahvistamaan brändiään (Tennity 2003, 10-11).

Kilpailijoiden tuntemisen tärkeyttä ei voi vähätellä. Suomessa teollisen muotoilun toimistot ovat suhteellisen pieniä, mutta tarjouskilpailuihin osallistutaan koko maasta. Kansainvälistäkään kilpailua ei kannata unohtaa, sillä melkein puolet suomalaisista teollisen muotoilun toimistoista määrittelevät itsensä globaaliksi toimijaksi teollisen

muotoilun markkinoilla (Holopainen & Järvinen 2006). Teollisen muotoilun toimistoille löytyy kilpailijoita myös rajojen ulkopuolelta. Suurimmilla suomalaisilla yhtiöillä onkin sopimuksia ulkomaalaisten teollisen muotoilun toimistojen kanssa (Haastateltava C, b). Muotoilupalveluiden tarjonnan laajuus eri toimistoissa voi yllättää. Graafiset suunnittelijat, mainos- ja bränditoimistot tekevät pitkälti samantyylistä työtä teollisen muotoilun toimistojen kanssa, joten kilpailijoiden rajaaminen vain teolliseen muotoiluun voi osoittautua kohtalokkaaksi. Toimisto 2 näkee muotoilun alan erittäin laajasti. Toimistossa on monenlaisia palveluita tarjolla aina perinteisestä teollisesta muotoilusta muihin muotoilupalveluihin. Kilpailun vuoksi se ei tee yhteistyötä samantyyllisiä palveluja tarjoavien, luovan alan ammattilaisten kanssa, vaan yhteistyötä tehdään enemmän esimerkiksi markkinointitutkimukseen suuntautuneiden yritysten kanssa (Haastateltava C, a).

Teollisen muotoilun toimialan kasvu on lisännyt tarvetta yritysten erilaistumiselle. Lisääntynyt tietoisuus muotoilun eduista kasvattaa kysyntää. Siitä huolimatta teollisen muotoilun palveluita käyttämättömiä potentiaalisia asiakkaita on vielä reilusti. Teollisen muotoilun asiakkaista 47 prosenttia on arvioinut, että muotoilupalveluiden tarve tulee kasvamaan ja 7 prosentin mielestä kasvu tulee olemaan voimakasta (Holopainen & Järvinen 2006, 24). Molemmat tutkituista yrityksistä ovat kasvaneet ja toinen on kolminkertaistanut kokonsa viimeisen 10 vuoden aikana (Haastateltava A, Haastateltava C, a). Haastateltava C:n mukaan toimialan kasvua selittää muun muassa tiukentunut kilpailu monilla aloilla ja muotoilun käyttö kilpailukeinona. Myös tietoisuus muotoilupalveluista, jopa palveluiden muotoilusta on kasvanut ja niitä osataan kysyä (Haastateltava C, a).

4.3 Tulevaisuuden visiointi teollisen muotoilun yrityksissä

Yritysbrändin visio koostuu de Chernatonyn (2006, 99-101) mukaan kolmesta osasta eli tarkoituksesta, halutusta tulevaisuuden tilasta ja arvoista. Näiden palasten avulla yritys muodostaa itselleen selkeän suunnan kohti tulevaisuutta. Useissa yrityksissä ei kaikkiin kysymyksiin ole aina haettu vastausta, tai vision sijasta on käytetty muuta sanaa. Erityisesti

perustamisvaiheessa haastateltavissa toimistoissa on pohdittu vision osia. Liiketoimintasuunnitelmasta löytyy samantyyppisiä ajatuksia, mutta niiden päivittäminen on jäänyt vähemmälle (Haastateltava A). Haastateltava C kertoo, että visiosta on olemassa palasia alkua ajoilta, mutta mitään varsinaista sanallisesti muotoiltua visiota ei ole olemassa (Haastateltava C, a).

Yrityksen tarkoitusta pohdittiin nuoremmassa yrityksessä lähinnä heidän näkökulmastaan. Toimisto oli olemassa tarjotakseen mielekkään työpaikan perustajilleen. Monet teolliset muotoilijat nimittäin työllistyvät muihin muotoilua sivuaviin ammatteihin, joissa ei kuitenkaan pääse tekemään koulutustaan vastaavaa työtä (Haastateltava A). Toimisto 2:n toimitusjohtajalla on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan hän haluaa yrityksen kulkevan, vaikka varsinaista visiota ei olekaan. Yrityksen missio eli tarkoitus on kuitenkin kirjattu tarkkaan. Yrityksen asiakassegmentti on tiukasti rajattu ja se määrittelee pitkälti tarvittavan osaamisen. Tarkka asiakassegmentin raja on ollut käytössä jo yrityksen alusta alkaen, jonka seurauksena yrityksellä on segmentissään tärkeä asema (Haastateltava C, a).

Haluttua tulevaisuuden tilaa ei ole kummassakaan toimistossa selkeästi määritelty. Mitään varsinaista strategiaan kirjoitettua ajatusta halutusta tulevaisuuden tilasta ei ole, mutta Haastateltava C mietti mahdollisuutta olla Pohjoismaiden halutuin yhteistyökumppani (Haastateltava C, a). Toimistoissa ei ollut strategiaan kirjoitettua selkeää suuntaa. Asiaa pidettiin silti tärkeänä, ja nuoremmalla toimistolla oli haastattelun aikaan käynnissä yrityksen strategian ja brändin uudelleenarviointi ja täsmentäminen.

4.4 Teollisen muotoilun yrityksen arvot

4.4.1 Yrityksen yhteiset arvot

Johdon tulee sopia muutamista ydinarvoista, jotka pysyvät muuttumattomina läpi vuosien. Vähemmän keskeisiä arvoja voidaan muokata muuttuvien tilanteiden mukaan (Harris & de Chernatony 2001, 444). Auktoriteettien antamat arvot eivät kuitenkaan iskostu yhtä

tehokkaasti henkilöstöön kuin yhdessä luodut arvot. Ilman henkilökunnan osallistumista luodut arvot eivät myöskään ole uskottavia markkinoilla, sillä niillä ei ole tukenaan arvoihin perustuvaa yrityskulttuuria (Hatch & Schultz 2003, 1058).

Molemmat toimistot ovat sitä mieltä, että yrityksen arvot näkyvät sen toiminnassa (Haastateltava A, Haastateltava C, a). Arvoja ei ole kuitenkaan kirjattu ylös, sillä siihen ei ole ollut aikaa. Työmäärä on lisääntynyt runsaasti muutaman viime vuoden aikana, eikä strategiselle pohdinnalle ole jäänyt aikaa. Arvojen ja yrityksen strategisen pohdinnan haastateltava C näkee silti tärkeänä (Haastateltava C, a). Toimisto 1:ssä pohdittiin, tulisiko määrittellä erikseen pysyvät, syvemmät arvot ja erikseen markkinointiarvot (Haastateltava A). Tämän kommentin voi tulkita muotoilun alan kaksijakoisuuden kautta, jakona esimerkiksi esteettisiin tai toiminnallisiin arvoihin ja kaupallisiin arvoihin.

Arvot ovat esimerkkiyrityksissä vielä omistajiensa näköiset. Usein pienessä firmassa käy niin, että omistajien arvot ovat yhtä kuin firman arvot, ja näin yrityksen johdon arvot muokkaavat organisaation näkemystä ja tulkintaa (Haastateltava A; Haastateltava C, a; Harris & de Chernatony 2001, 449). Omistajien arvot eivät aina kohtaa henkilöstön arvojen kanssa, jolloin voi seurata ongelmia brändin toteuttamisessa.

Haastateltava C kertoo, että toimistoon on valittu ja valikoitunut samanlaisella arvotaustalla varustettuja työntekijöitä (Haastateltava C, a). Yhtenäinen arvomaailma helpottaa työskentelyä, mutta erilaiset arvot saattavat tuoda esiin uusia ideoita ja poikkeuksellisia ratkaisuja. Toimisto 2:lla on muutamia perustavanlaatuisia arvoja, jotka näkyvät työskentelyssä. Töiden taiteelliset arvot ja asiakaslähtöisyys ovat toimistossa esiin nousevia arvoja. Asiakkaan tulee olla aina etusijalla ja muotoilijan muistaa, että työtä tehdään asiakkaalle eikä itselle. Taiteellisuudella ja luovuudella, eikä niinkään turvallisilla ratkaisuilla, on saatu tietynlaisia asiakkaita ja projekteja (Haastateltava C, a). Toimisto 1 näkee arvoistansa rohkeuden heijastuvan eniten siinä, millaisia asioita ja miten he suunnittelevat. Vaikkei arvoja ole vielä kirjoitettu mihinkään, rohkeus arvona nousee esiin toistuvasti (Haastateltavat A & B).

Yrityksen arvojen muuttaminen on työlästä ja hienosäätöä vaativaa työtä. Toimisto 2:ssa arvoja ei ole vielä muutettu, mutta tulevaisuuden tärkeinä arvoina voidaan nähdä ekologisuus sekä taloudellisista rajoitteista riippuvainen työskentely, taiteen ollessa etusijalla (Haastateltava C, a). Toimisto 1:ssä on käynnissä brändin täsmennys, jossa myös arvot otetaan esille. Tarkoituksena on keskustella koko henkilökunnan ja konsultin kanssa, ja löytää yritykselle yhteiset arvot. Tarkoituksena on täsmentää ja luoda *yrityksen* arvot, eikä ihmisten arvoja, jotta yritysbrändi voisi alkaa elää omaa elämäänsä, irrallaan ihmisistä (Haastateltava A).

4.4.2 Yrityskulttuuri teollisen muotoilun yrityksissä

Teollisen muotoilun alalla yritykset ovat suhteellisen pieniä, ja siksi yrityskulttuurilla on suuri paino yritysbrändin rakentamisessa³. Yrityskulttuurin avulla luodaan omanlainen ja yhtenäinen palveluilme ja vahvistetaan brändiä. Palveluyrityksen tulee palveluprosessin suorittamisen lisäksi huomioida yrityksen eri osastojen keskinäinen harmonia, jotta yhtenäinen yrityskulttuuri pystyy toteuttamaan brändin vision (de Chernatony & McDonald 2003, 56). Yrityksen perustajalla on usein ollut rooli yrityskulttuurin rakentamisessa (Melewar & Karaosmanoglu 2006, 856). Teollisen muotoilun jakautunut kenttä ja perustajan henkilökohtaiset mielipiteet voivat vaikuttaa tietynlaisen yrityskulttuurin muotoutumiseen.

Haastateltava C jakaa teollisen muotoilun toimialan yrityskulttuurit ”kuivakoiden insinööritoimistoiden” ja yhden henkilön ideoita seuraavien työryhmien ääripäiden välille. Haastateltava A puolestaan tekee jaon insinööritoimistoihin ja nuorekkaisiin toimistoihin. Kummatkaan haastateltavat eivät identifioi toimistojaan kumpaankaan ääripäähän, vaan keskivälille, kuitenkin kauemmas insinöörimäisestä toimintakulttuurista. Toimisto 2:ssa ei haluta olla muodollisia, ja siellä pidetään tärkeänä hyvää työilmapiiriä. Luova saa olla, mutta tulee muistaa, että asiakas on se, jolle tehdään töitä (Haastateltava C, a). Luovuutta sekä pientä hulluttelua korostettiin myös Toimisto 1:ssä (Haastateltava B).

³ Tekesin tutkimukseen vastanneista 40 prosenttia oli yhden henkilön yrityksiä, 40 prosenttia 2–4 hengen yrityksiä (Holopainen & Järvinen 2006, 32).

Toimisto 2:ssa on Haastateltava C:n mukaan olemassa omanlaisensa yrityskulttuuri. Vanhat työntekijät ohjastavat uusia, mutta varsinaista perehdytystä toimiston tapoihin ei ole. Työhönottohaastatteluisissa pyritään tuomaan esiin yrityksen myönteiset ja kielteiset asiat, ja niiden esiintuomisen toivotaan vaikuttavat uusien työntekijöiden valikoitumiseen. Yrityskulttuuria ei pyritä johtamaan tiettyyn suuntaan (Haastateltava C, a). Toimisto 1:ssä yrityskulttuuriin liitettiin tärkeänä arvo rohkeus ja ilmaisunvapaus, jotka näkyvät työskentelytavoissa. Muuten yrityskulttuuri ei saanut suurta painoa tämän toimiston haastattelussa (Haastateltavat A & B).

Yrityskulttuuri näyttää olevan enemmän työntekijöiden toimintatapoja kuin tietoisesti rakennettua osaa yritysbrändistä tai asiakaspalvelusta. Joitain tietoisia, kulttuuria muokkaavia ratkaisuja on tehty, esimerkiksi uusien ihmisten palkkaustilanteissa. Haastateltava A korosti, ettei halua yrityksen strategiassa lukevan, millaisten ihmisten toimistossa tulisi työskennellä. Hän korosti ennemminkin koko yrityksen arvoja ja siihen sopeutumista, kuin *oikeanlaisten* henkilöiden palkkaamista sopiviksi palasiksi yritysbrändin palapeliin (Haastateltava A).

4.4.3 Persoonallinen yritysbrändi teollisen muotoilun yrityksissä

Yksi tutkimuksen mielenkiintoisemmista asioista on brändejä työkseen rakentavien yritysten oma brändi. Kysyttäessä oman yrityksen persoonallisuudenpiirteitä, ei vastaus tullutkaan automaattisesti. Vaikka muotoilutoimistot käyttävät samaa kysymystä omien asiakkaidensa brändin määrittelyyn, ei omaa yritysbrändiä oltu niin valmiiksi mietittykään. Pienen pohdinnan jälkeen persoonallisuuden piirteitä löytyi (Haastateltava B, Haastateltava C, a).

Varsinkin nuoremman ja pienemmän toimiston kohdalla, persoonallisuuden piirteet henkilöityvät huomattavasti perustajiin. Toimistoja markkinoidaan kuitenkin toimiston nimellä, eikä yksittäisten suunnittelijoiden nimillä (Haastateltava A, Haastateltava C, a). Molemmissa toimistoissa on tehty selkeä valinta yritysbrändin ja henkilöbrändin välillä, edellisen puolesta.

4.5 Yritysbrändin identiteetti teollisen muotoilun yrityksissä

Yritysbrändin identiteetin taustalla on kysymys siitä, millaisena teollisen muotoilun yritys itsensä näkee. Identiteettiä on käsitelty markkinoinnin teoriassa runsaasti ja identiteetin nähdään olevan pohjana tai merkittävässä asemassa monissa bränditeorioissa (ks. Aaker & Joachimsthaler 2000, Keller 2003, Kapferer 2004, Schultz 2005a). Kapferer (2004, 96-97) määrittää brändin identiteetin erilaisten kysymysten avulla. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 40-42) puolestaan käyttävät kilpailija-, asiakas- ja itseanalyyseja identiteetin määrittämiseen. Näiden työkalujen avulla rakennetaan yhtenäinen ja selkeä kuva yritysbrändin identiteetistä, eli siitä millaisena yritysbrändi itsensä näkee.

Varsinaista vahvaa identiteettiä ei kummastakaan yrityksestä löytynyt, vaikka identiteetin osia oli pohdittu. Yrityksen visiota tai missiota oli mietitty, pystyttiin kertomaan mitä tarpeita yritysbrändi täyttää ja haastattelussa löydettiin myös yritysbrändin luonteenpiirteitä (Haastateltava B, Haastateltava C, a). Kaikkia Kapfererin (2004, 96-97) esittämiä kysymyksiä ei ollut käsitelty, ja muutamia kysymyksiä, kuten persoonallisuuteen, vastaukset olivat hieman epävarmoja.

Toimistoissa pyritään olemaan tietoisia siitä, mitä alalla tapahtuu. Kilpailijoiden tarkkailua ei nähdä kuitenkaan niin tärkeänä, että siihen käytettäisiin paljon aikaa. Toimistoissa on tehty erilaisia analyysejä, joiden samalla voidaan katsoa määrittävät identiteettiä. Kilpailija-analyysejä ovat molemmat yritykset tehneet vertailemalla omaa toimintaansa kilpailijoihin. Kilpailijoiksi nähdään myös toimintakulttuuriltaan erityyppiset ja suuret, ”insinöörimäisemmät” toimistot.

Asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeiden tunteminen on teollisen muotoilun alalla menestymiselle ehdoton edellytys. Asiakasanalyytit ovat teollisen muotoilun alalla tärkeitä ja varsinkin Toimisto 2 on käyttänyt niitä hyväkseen. Toimisto 2 eroaa alan muista toimijoista ainutlaatuisen asiantuntijuutensa avulla. Kilpailua alalla toki on, mutta tietoisesti ja tarkasti määritelty asiakassegmentti on jalostanut yrityksen asiantuntemuksen huippuunsa juuri tässä kohderyhmässä. Kuluttajamarkkinoille suunnattujen tuotteiden

muotoilussa ja suunnittelussa tulee olla jatkuvasti trendien edellä. Uusien tuulien haistelu ja ennakointi on olennaista. (Haastateltava C, a). Toimisto 1 puolestaan luottaa tietynlaisten asiakkaiden karsiutumiseen nettisivujen ja aikaisempien töiden perusteella (Haastateltava B). Nuoren toimiston asiantuntijuus lisääntyy tehtyjen töiden myötä, ja myös sitä kautta tietty pääasiakasryhmä on jo päässyt muodostumaan (Haastateltava A).

Yrityksen itseanalyysi kartoittaa muun muassa organisaation vahvuudet, rajoitteet, strategiat ja arvot (Aaker & Joachimsthaler 2000, 40-41). Toimisto 2:n vahvuutena on sen tietoisesti rakennettu monialaisuus.

...jos ainoa ratkaisu on vasara, niin kaikki ongelmat näyttäivät nauloilta... me itse voidaan tuottaa monenlaisia ratkaisuja, niin me ei olla pakotettuja näkemään niissä asiakkaan ongelmissa juuri meidän [ratkaisuja]. Ikään kuin jos me tehtäis puhdasta tuotemuotoilua, niin meillä olis kiusaus nähdä kaikki asiakkaiden ongelmat juuri tuotemuotoilun ongelmina, vaikka se voi yhtä hyvin liittyä pakkaukseen tai tapaan myydä tai muuta (Haastateltava C, b).

Muotoilun alan laajan osaamisen ansiosta, toimisto voi antaa asiakkailleen ratkaisuja, joita he eivät olisi itse edes osanneet pyytää. Toimisto 1:n vahvuutena nähtiin ennakkoluulottomuus ja rohkeus uudenlaisiin ratkaisuihin (Haastateltava A). Toimisto 1 on vielä suhteellisen tuntematon toimisto, joka voidaan nähdä rajoitteena tai mahdollisuutena. Toisaalta nuoren toimiston etuna voidaan nähdä myös tietynlainen vapaus kategorioista ja siten mahdollisuus liikkua vapaammin asiakassegmentiltä toiselle.

Yritysbrändin identiteetti pidetään yhtenäisenä kaikille sidosryhmille. Kuitenkin joillekin asiakkaille korostetaan enemmän tiettyjä piirteitä kuin toisille. Jotkut asiakkaat arvostavat turvallisuutta ja järkevyyttä, kun taas toiset haluavat ennakkoluulottomia ja taiteellisia ratkaisuja. Identiteetti pysyy samana, mutta painotukset vaihtelevat. Liian tiukat normit ja säännöt vähentävät luontevuuden ja luovuuden ilmapiiriä, joka puolestaan ei sovi yrityksen identiteettiin (Haastateltava C, a). Asiakkaiden lisäksi Toimisto 2 sidosryhmiin kuuluvat

muiden muassa loppukäyttäjät eli kuluttajat ja uudet työntekijät. Erityisesti potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksestä selkeä imago, joka tulee esiin muun muassa työhakemuksissa ja haastatteluissa. Toimisto 1:ssä osa markkinoinnista suunnitellaan juuri tulevaa henkilöstöä varten (Haastateltava C, a).

Ulkoinen visuaalinen identiteetti heijastaa sidosryhmille kuvaa yrityksestä. Valinnat internet-sivujen ja toimiston sisustamisen suhteen houkuttelevat puoleensa tietynlaisia asiakkaita, samalla poissulkien toisenlaiset ryhmät (Postrel 2003, 102-103). Varsinkin taiteellisilla aloilla, esteettisiä arvoja heijastelevat valinnat oman yrityksen identiteetin suhteen kertovat asiakkaalle, millainen yritys on kyseessä sekä antavat vihjeitä siitä, minkälaisia teollisen muotoilun palveluja toimistolta voi odottaa.

4.6 Yritysbrändin imago teollisen muotoilun yrityksissä

Imago näyttää olevan erittäin tärkeä asia teollisen muotoilun yrityksille. Yrityksen omakuvaa eli identiteettiä ei ole mietitty niin tarkkaan, mutta se mitä muut yrityksestä ajattelevat, nousee tärkeäksi. Toimisto 1:ssä oli haastattelua tehdessä käynnissä pienimuotoinen asiakaskysely. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville juuri sitä, mitä asiakkaat heistä ajattelevat (Haastateltava A). Myös Haastateltava C painotti imagon tärkeyttä. Asiakastutkimusta ei Toimisto 2:ssa ole vielä teetetty, mutta se on suunnitteilla. Oman arvionsa perusteella Haastateltava C uskoo toimiston imagon olevan luova, kaupallinen ja helposti lähestyttävä (Haastateltava C, b). Kaupallisuus-sana jakaa Toimisto 2 imagon muotoilualan lailla kahtia. Kaupallisuus nähdään asiakkaiden keskuudessa tulorientoituneisuutena ja positiivisena asiana. Se osoittaa muotoilutoimiston kiinnostuksen myös suunnittelemansa tuotteen kaupalliseen menestykseen, eikä vain sen esteettiseen arvoon. Muotoilualan kollegat näkevät kaupallisuuden negatiivisena piirteenä (Haastateltava C, b).

Imagoon voidaan pyrkiä vaikuttamaan erilaisin keinoin. Teollisen muotoilun yrityksen henkilöstöllä on avainasema yritysbrändin tuottamisessa ja imagon ylläpidossa (Grönroos

2003, 384-385). Yrityksen henkilökunnan yhtenäinen arvoperusta ja ymmärrys brändistä takaavat tasaisen yritysbrändin laadun. Haastateltava B totesi yrityksen imagon riippuvan paljon siitä, kuka asiakkaan kanssa on ollut tekemisissä. Pienen yrityksen työntekijät ovat heterogeenisiä ja siksi asiakkaan kokemukset eri työntekijöiden kanssa voivat olla hyvinkin erilaisia. Henkilöstön heterogeenisuus nähdään Toimisto 1:ssä vahvuutena varsinkin projekteissa, vaikkei sitä ole tietoisesti suunnitellutkaan (Haastateltava A). Heterogeenisuus yhtenäisen yritysilmmeen aikaansaamisessa on haastavampaa.

Toimisto 2:n varsinaisina asiakkaina ovat yritykset, mutta kuluttajat ovat tuotteiden loppukäyttäjät. Toimisto 2 näkyy myös kuluttajille suunnatussa mediassa, ja sitä pidetään tärkeänä kanavana. On tärkeää että toimiston nimi näkyy, sillä sitä kautta saadaan uusia asiakkaita. Muotoiluasioista päättävä henkilö voi vapaa-ajallaan lukea sisustuslehtiä, joiden artikkelit käsittelevät tiettyä muotoilutoimistoa (Haastateltava C, a). Molempien toimistojen painotus imagoon näkyy toimitiloissa, Internet-sivuissa sekä visuaalisessa ilmeessä, ja niihin pyritään myös tietoisesti vaikuttamaan (Haastateltava C, b).

Asiantuntijapalvelut voivat käyttää erilaisia keinoja parantaakseen yrityksen imagoa, mainetta ja näkyvyyttä sidosryhmien keskuudessa. Yritys voi liittyä organisaatioihin, järjestöihin ja osallistua tapaamisiin, jossa sidosryhmien edustajia voidaan tavata. Julkinen puhuminen ja kirjoittaminen on myös tehokas tapa saada näkyvyyttä ja aiheen avulla asemoitua tietyn asian kannattajaksi tai vastustajaksi. Myös seminaareihin osallistumalla voi tavata potentiaalisia asiakkaita, opiskelijoita ja alan edustajia (Kotler & Connor 1977, 74).

Haastateltava C kertoo toimistonsa olevan aktiivinen tekijä erilaisissa tapahtumissa. Tämänkaltainen näkyvyys ja kutsut seminaareihin nähdään pelkästään positiivisena asiana (Haastateltava C, b). Asiakkaat löytävät teollisen muotoilun palveluita toiseksi eniten juuri luennoilta tai seminaareista⁴. Vain toisen yrityksen suosittelut⁵ ovat tätä tehokkaampi

⁴ 28 prosenttia muotoilupalveluiden käyttäjistä (Holopainen & Järvinen 2006, 13).

⁵ 39 prosenttia muotoilupalveluiden käyttäjistä (Holopainen & Järvinen 2006, 13).

tietoväylä (Holopainen & Järvinen 2006, 13). Sponsorointia ei harrasteta, ainakaan julkisesti maineen kasvattamismielessä (Haastateltava C, a; Kotler & Connor 1977, 74).

4.7 Yritysbrändin asemointi teollisen muotoilun toimialakartalle

Asemointia varten tulee selvittää yritysbrändin toimiala, kohderyhmä, potentiaaliset kilpailijat sekä yritysbrändin kilpailukeinot ja kilpailuedut markkinoilla (Keller 2003, 119-120). Teollisen muotoilun alalla on tärkeää tuntea asiakkaidensa teolliset prosessit, jotta pystytään suunnittelemaan asiakkaalle järkevästi ja taloudellisesti. Tämä ammattituntemus on yhtenä edellytyksenä teollisen muotoilun ammatinharjoittamiselle (Haastateltava C, a; Tennity 2003, 10). Kilpailijoiden tilanteen, projektien tarkkailu ja tunteminen helpottaa oman aseman tiedostamista ja määrittelyä. Alalla on kilpailua, mutta vain vähän suurempia toimistoja.

Kaikilta teollisen muotoilun toimistoilta vaadittavien kilpailukeinojen lisäksi tarvitaan kilpailuetuja, jotka erottavat tämän toimiston muista. Asiantuntijaorganisaatioiden kilpailuetuna on hinnan sijasta asiantuntijuus, sillä asiakkaat arvioivat palvelun laatua etukäteen hinnan avulla (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24). Toimisto 2 on pohjustanut asemointinsa asiakassegmentin tiukalle rajaukselle. Asiakaskunnan rajauksen avulla määritettiin myös tarvittava oma asiantuntemus ja luotiin vankka kilpailuetu. Pitkäaikainen, tiettyyn segmenttiin keskittyminen on selkeästi erilaistanut Toimisto 2:n muista alan ammattilaisista (Haastateltava C, a). Tämä tietyn kyvykkyyden tai asiantuntemuksen kehittäminen ja korkealaatuinen palvelu on juuri sitä, mitä asiakkaat asiantuntijoilta haluavat (Tennity 2003, 10).

Toimisto 1 puolestaan on pyrkinyt erilaistumaan omanlaisilla palveluratkaisuilla. Näiden palvelukonseptien avulla muotoilupalvelun käyttäminen pyritään tekemään uusille asiakkaille mahdollisimman helpoksi (Haastateltava A). Toimisto 2:n oma asiantuntemus on jaettu palveluiksi. Palvelut voidaan jakaa joko työntekijöiden erilaisen ammattitaidon mukaan tai asiakkaan tarvitseman palvelun kokonaisuuden mukaan (Haastateltava C, a).

Monet pienet toimistot Toimisto 2 lailla erikoistuvat tiettyyn asiakassegmenttiin, mutta tarjoavat vain rajatun määrän palveluita.

4.8 Johtopäätökset

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yritysbrändin elementtien esiintymistä teollisen muotoilun yrityksissä. Aluksi muodostettiin kuva yritysbrändistä, sen elementeistä sekä muista yritysbrändiin vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen kautta hahmottui kuva toimialan todellisesta tilanteesta ja yritysbrändin sekä sen elementtien esiintymisestä asiantuntijaorganisaatioissa eli teollisen muotoilun yrityksissä. Tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus soveltui hyvin strategisten asioiden käsittelyyn. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka sopi johtotason henkilöiden haastatteluun, sillä käsiteltävät asiat eivät olleet yksiselitteisiä tai helposti sijoitettavissa esimerkiksi Likert-asteikolle määrälliseen lomakkeeseen. Tutkimusaineiston kerääminen ja valittu tutkimusmenetelmä soveltuivat hyvin tehtyyn tutkimukseen, mutta lisäkokemus haastatteluista sekä useampi haastateltava olisivat voineet antaa merkittävämpiä tuloksia.

Olemassa oleva todellisuus poikkeaa teoriassa esiintyvistä yritysbrändin elementeistä. Lähtökohdat yritysbrändin elementeille ovat samankaltaiset. Niihin vaikuttavat organisaatio, kilpailijat, asiakkaat ja makroympäristö (Kuvio 7). Yritysbrändin elementit voidaan erotella mekaanisesti ja tutkia niitä sekä niiden osia. Kuitenkaan mikään elementeistä ei elä tyhjiössä, vaan toisiinsa sidottuina ja toisistaan riippuvaisina palasina (Kuvio 7). Empiria osoitti elementtien painottuvan hieman teoriasta poikkeavalla tavalla teollisen muotoilun alalla. Resurssipulan vuoksi käytännön elämässä on jouduttu valitsemaan toiminnan kannalta tärkeimpiä yritysbrändin elementtejä ja panostamaan niihin.

Teollisen muotoilun toimiala luo haasteita siellä toimivalle yritykselle. Toimiala vaikuttaa kaikkiin markkinointitoimenpiteisiin ja strategisiin liikkeisiin (Kuvio 7). Tasapainoilu toimialan sisäisten taiteellisten vaatimusten ja asiakkaiden tulosorientoituneiden vaatimusten ristiaallokossa vaatii vahvaa uskoa omaan työhön, yrityksen identiteettiin ja yritysbrändiin.

Organisaation koko ja osaaminen vaikuttavat yritysbrändin syntyyn. Teollisen muotoilun yritykset ovat pieniä yrityksiä. Harvoilla on resursseja varsinaisen markkinointipäällikön palkkaamiseen ja toimitusjohtaja on yleensä valittu suunnittelijoiden joukosta. Monellakaan yrityksellä ei ole oman yritysbrändin rakentamiseen tarvittavaa tietoa ja taitoa, tarvittavasta ajasta puhumattakaan.

Henkilöstö vaikuttaa toimialan lisäksi kaikkiin yritysbrändin elementtien osiin aina suunnittelusta toteutukseen (Kuvio 7). Eri aloilla prosessien pituudet vaihtelevat, mutta asiakas ja palveluhenkilökunta ovat kaikissa läsnä (Dall’Olmo Riley & de Chernatony 2000, 147). Asiantuntijapalveluiden merkittävin työkalu ovat itse työntekijät. He ovat tuote, palvelu ja yritysbrändi. Ilman ihmisiä ei ole myöskään asiantuntijapalvelun yritysbrändiä. Teollisen muotoilun yritysten henkilökunta on heterogeenistä ja se nähdään positiivisena asiana, vaikka palvelun laatu saattaa vaihdella ihmisestä toiseen (Haastateltava A).

Eryteisesti teollisen muotoilun toimialalla saadut asiakkuudet asemoivat yritystä ja näyttävät määrittävän myös tulevaisuuden työtehtäviä, edellisistä töistä kasatun asiantuntijuuden ja vanhojen asiakkaiden suositteluiden kautta (Haastateltava A). Asiantuntijapalveluissa ja varsinkin teollisen muotoilun alalla, suosituksilla on merkitystä. Word-of-mouth tuo eniten uusia asiakkaita teollisen muotoilun yritykselle (Haastateltava A; Holopainen & Järvinen 2006, 14).

Mahdollista jatkotutkimusta voisi tehdä tutkien sitä, onko teollisen muotoilun yrityksen perustamisvaiheen strategialla vaikutusta tulevaisuuden suuntautumiseen ja menestykseen verrattuna yrityksiin, joilla varsinaista asemointistrategiaa ei ole. Muilla aloilla vahvan strategian ja alkuvaiheen yritysbrändin rakentamisen edut ovat selkeämmät. Keskitytään siihen, missä ollaan parhaita. Luovilla aloilla strategian nopea vakiinnuttaminen ei ole välttämättä paras vaihtoehto.

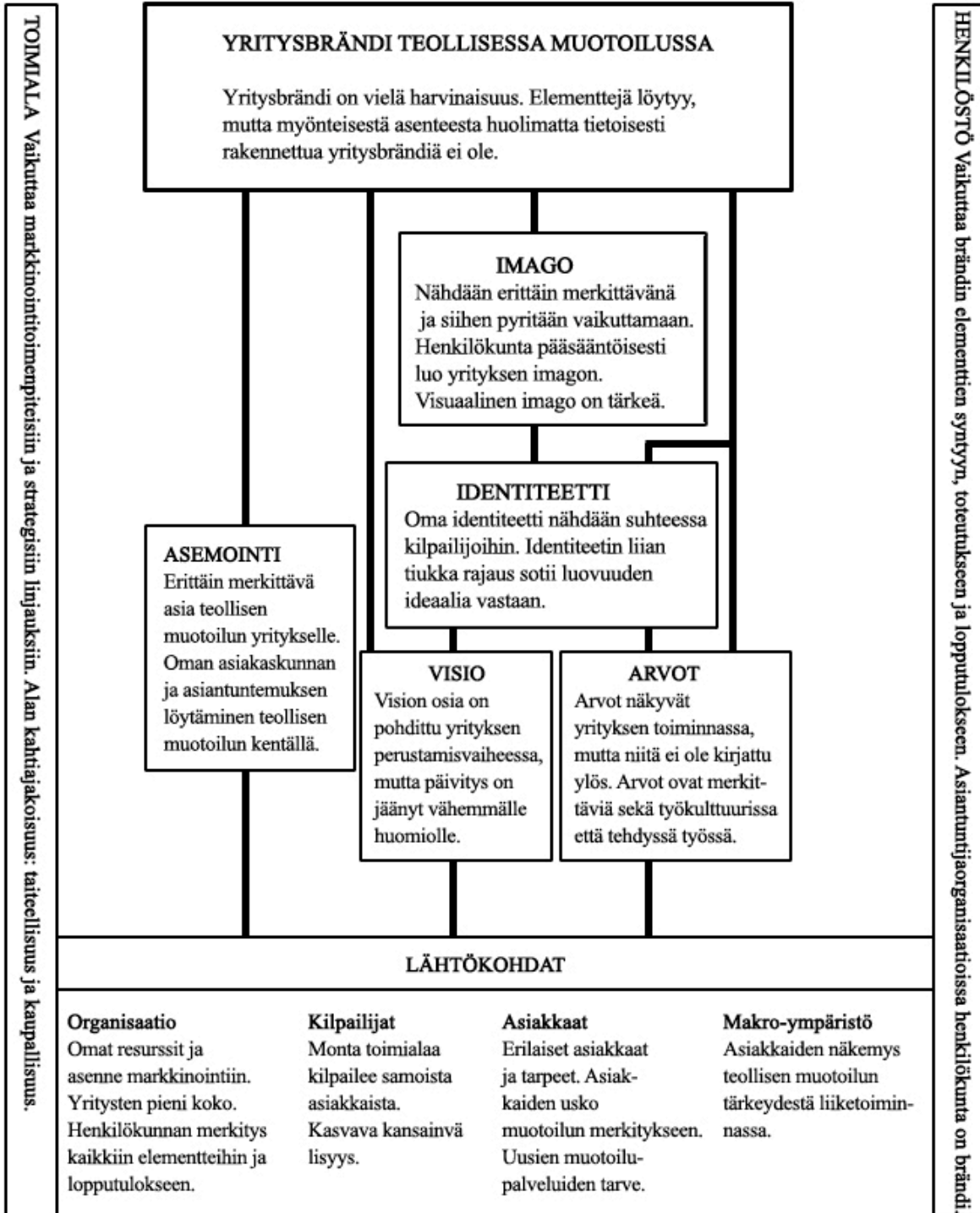
Kuten muissakin perustettavissa yrityksissä teollisen muotoilun yrityksissä on pohdittu vision osia toimintasuunnitelmavaiheessa, mutta päivitys on jäänyt vähemmälle huomiolle. Selkeästi vähimmälle huomiolle yritysbrändin elementeistä jäivät arvot sekä identiteetti.

Arvot näkyvät yrityksen toiminnassa, mutta niitä ei ole kirjattu ylös. Arvoja pidetään tärkeinä sekä työkuultuurissa että tehdyssä työssä. Teollisen muotoilun yrityksen identiteetti ei tutkittavissa yrityksissä saanut niin suurta painoarvoa kuin imago. Tutkittavissa yrityksissä oma identiteetti nähdään tehtyjen töiden, työtapojen ja asiakkuuksien kautta. Omaa yritysidentiteettiä peilataan myös kilpailijoihin ja siten asemoidaan yritys toimialan asenteelliselle kartalle. Identiteetin liian tiukka raja ei miellytä toimistoja, sillä rajaamisen ei nähdä olevan yhteneväinen luovan alan kanssa (Haastateltava B, Haastateltava C, a). Muotoilun toimialan laajuus vaikuttaa siten, että teollisen muotoilun yrityksen ei kannata rajata identiteettiään ja osaamistaan vahvasti johonkin tiettyyn lokeroon. Näin tehdessään yritys saattaa kääntää selkänsä potentiaalisille asiakkaille, joita se olisi voinut pystyä palvelemaan.

Yritysimago ja -brändi voidaan Grönroosin mukaan nähdä lähes samana asiana (2003, 277). Myös empiria osoitti, että teollisen muotoilun yrityksen olevan kiinnostuneita imagostaan (Kuvio 7). Imagoa tutkitaan ja siihen pyritään vaikuttamaan. Imagoa pyritään viestimään monin eri tavoin yrityksen sidosryhmille, tärkeimpinä kanavina omat verkkosivut sekä osallistuminen seminaareihin ja alan tapahtumiin (Haastateltava C, b; Holopainen & Järvinen 2006, 13). Teollisen muotoilun yrityksen maksavana asiakkaana on toinen yritys, mutta loppukäyttäjät ja potentiaaliset työntekijät ovat myös tärkeitä sidosryhmiä.

Tutkituissa yrityksissä ei ollut täydellistä, teorioissa määriteltyä yritysbrändiä. Yritysbrändin merkitys ymmärrettiin ja yrityksestä voitiin löytää osia yritysbrändin elementeistä.

Kokonaisuus voi olla enemmän kuin osiensa summa, mutta yritysbrändi ei synny elementeistä ilman sen tietoista rakentamista. Tulos voi olla toimiva ja menestyksekkäs, mutta täsmällisellä yritysbrändin rakentamisella lopputulokseen eli kestävään yritysbrändiin päästäisiin helpommin ja nopeammin. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksissä pyritään mieluummin kohti yritysbrändiä kuin suunnittelijavetoista henkilöbrändiä (Haastateltava A, Haastateltava C, a).



Kuvio 7. Yritysbrändin elementit teollisen muotoilun yrityksissä.

Yritysbrändi ei ole itsetarkoitus. Grönroos (2007, 330) sanookin, että brändi on vain keino tuottaa parempaa palvelua. Yritysbrändin avulla luodaan kehykset ja ohjeet henkilökunnalle tuottaa tietynlaista palvelua sekä kertoa asiakkaille mitä ja millaista palvelua odottaa. Brändin avulla voidaan saavuttaa ihmeellisiä asioita, mutta lopulta se on vain työkalu ja olemassa palvellaakseen asiakkaita (Rust, Zeithaml & Lemon 2004, 110). Tärkeää on pitää yllä hyviä suhteita olemassa oleviin asiakkaisiin sekä kasvattaa asiakasryhmää (Grönroos 2007, 330). Yritys voi menestyä ilman tietoisesti rakennettua yritysbrändiäkin, mutta osien kokoaminen yritysbrändiksi selkeyttää yrityksen välittämää kokonaiskuvaa sidosryhmilleen ja itselleen, ja sillä tavoin tehostaa strategian toteutumista.

Antorinin ja Schultzin (2005a, 75) tutkimuksen mukaan brändin rakentamisen tulisi siirtyä ydinperusteisesta yritysbrändin rakentamisesta kohti suhdeperusteista yritysbrändin rakentamista. Tällöin yritysbrändin arvot, ydin ja persoonallisuus syntyisivät suhteista sidosryhmien kanssa, eikä yrityksen sisäisissä työpajoissa. Tämä malli korostaa yritysbrändin joustavuutta ja dynaamisuutta sekä painottaa sidosryhmien ja yrityksen välistä yhteistyötä yritysbrändin luomisprosessissa (Antorini & Schultz 2005a, 75). Prosessi on oleellinen asia, sillä yritysbrändi ei koskaan ole valmis.

Asiantuntijaorganisaatioiden palveluprosesseja tarkasteltaessa itse prosessit voisivat olla mahdollinen kilpailuetu. Toimisto 1:n erilaiset palveluprosessit ovat tuoneet vaihtelua toimialalle ja helpottavat uusasiakashankintaa sekä toimiston että asiakkaiden näkökulmasta. Muut uudenlaiset tavat yhteistyölle asiakkaan kanssa tai verkostojen tehokkaampi käyttö voisivat tuoda lisäarvoa asiakkaalle ja tehdä yritysbrändistä erilaisen. Alan ammattilaisten voisi olla hyödyllistä tutustua ennakkoluulottomasti muiden alojen käytäntöihin tai koulutuksellensa tyypillisesti antaa ajatuksen lentää ja kehittää itse uusia toimintamalleja. Poikkitieteellisyys on eduksi tällä toimialalla, ja sen eteen on alettu tehdä töitä. Uusi Aalto-yliopisto sekä International Design Business Management (IDBM) -maisteriohjelma yhdistävät Taideteollisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun sekä Teknillisen korkeakoulun. Aalto-yliopisto, IDBM -ohjelma ja muu verkostoituminen voivat olla avaimia teollisen muotoilun alan ja markkinointiosaamisen kasvuun sekä aseman parantumiseen.

5 YHTEENVETO

Suomella on hyvä maine muotoilun historiassa ja myös nykyään suomalaista muotoilua arvostetaan maailmalla. Muotoilun taloudelliset edut ovat merkittäviä, mutta siitä huolimatta noin puolet teollisen muotoilun potentiaalisista asiakkaista ei käytä lainkaan teollisen muotoilun palveluita. Suurimmaksi osaksi suomalaiset teollisen muotoilun toimistot ovat alle neljän hengen yrityksiä. Pieni koko vaikuttaa väistämättä yritykseen kumuloituneeseen osaamisen määrään. Asiakasyritysten mielestä teollisen muotoilun yritysten suurimpia heikkouksia olivat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvä toiminta. Kilpailu lisääntyy ja sen mukana myös markkinointi. Yrityksiltä perätään nyt suunnitelmallisuutta, mutta asiantuntijayrityksenä myös omaperäisyyttä ja panostusta suhdemarkkinointiin. Yrityksen koon ei tulisi kuitenkaan olla este yritysbrändin luomiselle.

Teollinen muotoilu on tuotesuunnittelun yhteydessä tapahtuvaa muotoilua ja pääasiassa massavalmisteisten tuotteiden. Teolliset muotoilijat tasapainottelevat erilaisten painotusten ja prioriteettien kanssa, jotka vaikuttavat tuotteen suunnitteluun. On otettava huomioon estetiikka, käytännöllisyys, ergonomisuus ja kulut. Teollisen muotoilijan tärkeimpänä tehtävänä on auttaa valmistamaan tuotteita, jotka eivät vain ole käytännöllisiä, mutta myös esteettisiä ja sen avulla saavuttavat kilpailuetua muihin saman kategorian tuotteisiin. Teollisen muotoilun yritykset tuottavat siis asiakkailleen asiantuntijapalveluita muotoilun saralla. Asiantuntijuus voi jäädä vain harvojen ihmisten tiedoksi, koska henkilökohtaisilla suhteilla on muotoilutoimistojen valinnassa suuri merkitys, sillä näiden palveluiden markkinointi tapahtuu lähinnä suusta suuhun menetelmällä. Kilpailu kiristyy ja myös siksi teollisen muotoilun kentällä on tarvetta erilaistumiselle ja yritysbrändin rakentamiselle.

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida yritysbrändin elementtejä teollisen muotoilun yrityksissä. Tarkasteltavana alana on teollinen muotoilu, jonka ammattilaisten haastatteluiden kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin toimialan tilannetta sekä asenteita ja tarpeita teollisen muotoilun yritysten yritysbrändin rakentamista kohtaan. Tutkielman alaongelmiksi muodostuvat: Miten yritysbrändi rakennetaan? Mistä elementeistä se muodostuu? Mitä erikoispiirteitä teollisen muotoilun asiantuntijaorganisaatio tuo

yritysbrändin rakentamiseen? Kuinka merkittävänä asioina yritysbrändin elementit nähdään teollisen muotoilun alalla?

Brändit juontavat juurensa tavaramerkeistä. Markkinoinnin tutkimus keskittyi aluksi hyödykkeiden ja valmistuotteiden jakeluun ja vaihtoon. 1970 -luvulla markkinoinnin kenttään ilmestyi yksi merkittävimmistä alakategorioista eli palvelujen markkinointi. Se erotti tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin toisistaan ja toi esiin palveluiden erikoispiirteet kuten aineettomuuden, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden, heterogeenisuuden ja katoavaisuuden. Perinteiset brändin määritelmät eivät ottaneet huomioon palveluiden perusluonnetta prosessina sekä jättivät asiakkaan huomioimatta. Yksi tuoreimpia näkemyksiä markkinoinnin vallitsevaksi logiikaksi keskittyy palvelujohtoiseen näkökulmaan. Tämä näkökulman keskiössä ovat resurssit ja niiden muokkaaminen, eikä niinkään tuotteiden ja palveluiden kahtiajako.

Brändejä on luokiteltu esimerkiksi tuote-, palvelu-, henkilö-, asiantuntija- ja yritysbrändeihin. Luokittelun perustana ovat erilaiset brändin rakennustavat tai toimeenpanot. Tuotebrändiä rakentaessa suunnitellaan ensin tuote ja sen jälkeen brändi tuotteelle. Tuotteen tulee olla asiakkaan tarpeet tyydyttävä sekä aineellisissa että aineettomissa ominaisuuksissa. Yhtäläillä palvelut tulee suunnitella tarkkaan. Palveluyritys joutuu valitsemaan, rakentaako se brändin yhden palvelun vai koko yrityksen identiteetille. Palvelubrändin käsite ei ole lähtökohtaisesti erilainen kuin tuotebrändin. Ero tulee esiin vasta brändin toteuttamisessa. Henkilöstöllä on merkittävä asema palvelujen markkinoinnissa ja brändin muodostumisessa, sillä se joutuu lunastamaan johdon asiakkailleen antamat brändilupaukset ja muodostamaan suhteet asiakkaisiin. Palvelukeskeisessä markkinoinnissa markkinointiosaston asema yrityksen tuotteen tai palvelun markkinoijana pienenee, sillä melkein kaikki yrityksen työntekijät toimivat markkinoijina.

Varsinkin asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa henkilöstön rooli on merkittävä. Asiantuntijapalvelut itsessään määritellään tähän erikoisosaamiseen perustuviksi aineettomiksi toiminnoiksi, jotka olennaisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Näiden palveluiden lopputuloksena voi olla vain neuvoja tai ohjeita, vaikka taustalla olisi pitkä

kehittämisen- ja tuottamisprosessi. Asiantuntijaorganisaation ydin on osaava henkilökunta. Vahva brändi houkuttelee asiakkaiden lisäksi alan kyvykkäimmät osaajat yrityksen palvelukseen. Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat hyvin suuret, sillä ostohetkellä palvelun laatua voi olla vaikea arvioida.

Yritysbrändin teorian ensimmäinen aalto sai alkunsa 1990-luvun puolella välissä. Osa tutkijoista ajatteli yritysbrändin olevan tuotebrändin laajentuma, kun se keskittyy brändin ytimeen, hyötyihin ja henkilökohtaiseen visuaaliseen identiteettiin. Toiset puolestaan käsittivät yritysbrändin strategisena työkaluna, jonka avulla organisaatio pystyisi muokkaamaan kestävä, jokaiselle sidosryhmälle merkityksellisen identiteetin. Yritysbrändi eroaa tuotebrändistä useissa kohdissa. Sidosryhmien huomio kiinnittyy yrityksen prosesseihin, joista sen seurauksena tulee läpinäkyvämpiä. Läpinäkyvyys puolestaan lisää terveen yrityskulttuurin tärkeyttä. Yritysbrändin johtaminen siirtyy keskijohdolta strategisista asioista vastaavalle ylimmälle johdolle. Yritysbrändin toteuttamisessa koko yrityksen tulee olla mukana, ei vain tietyistä tuotteista vastaava ryhmä. Yksi tärkeimmistä eroista on yritysbrändin aikaulottuvuus. Tuotebrändin kesto on vain tuotteen elinkaaren mittainen, mutta yritysbrändin kohdalla kyse voi olla yrityksen koko eliniästä.

Nämä menestyksekkään tuotebrändin kriteerit voidaan soveltaa yritysbrändeihin. Menestysekäs brändi on sellainen tunnistettava tuote, palvelu, paikka tai henkilö, jonka arvoa on lisätty siten, että kuluttajan mielestä brändin uniikit, asiaankuuluvat lisäarvot vastaavat hänen tarpeisiinsa parhaiten. Brändi on myynnin ja markkinointitoimenpiteiden ydin, joka strategisesti johdettuna lisää tunnettuutta ja uskollisuutta. Yritysbrändin rakentaminen sopii parhaiten aineettomille ja monimutkaisille tarjoomille, kuten asiantuntija- ja finanssipalveluille, sillä yritysbrändi korostaa tuottajan kyvykkyyksiä, lisää kuluttajien luottamusta sekä toimii erilaistumiskeinona. Yritys, jolla on menestyksekkäästi rakennettu yritysbrändi, on myös sijoittajilleen kannattava. Brändipääoma ja brändin arvo näkyvät varsinkin yrityskaupoissa. Myös yrityksen tuloksen ja asiakastytyvyyden välillä on selvä yhteys.

Koko yrityksen tulee olla mukana yritysbrändin toteuttamisessa tai vähintään osana viestinnän, markkinoinnin ja henkilöstöosastojen vastuualueita. Menestyksekkään yritysbrändin rakentaminen kytkeytyy brändin merkityksen ja erilaisten, asiakkaiden tunnistamien brändiassosiaatioiden kehittämiseen. Vahvoilla yritysbrändeillä on näkyvät ja huomattavat arvot, jotka tulevat esiin assosiaatioiden ja toimintojen kautta.

Erilaisten brändin rakentamismallien mukaan yritykset keskittyvät rakentamisessa brändin syvällisempään tarkoitukseen ja arvoihin. Asiakkaalle tärkeää on lopputulos, ja hän kiinnittää ensimmäisenä huomionsa brändin aineellisiin osiin. Tämä luo haasteita erityisesti palvelubrändeille, joissa aineellisia osia on vähemmän. Yrityksen johto rakentaa brändin kehykset ja toimintamallit, jonka henkilökunta sitten tulkitsee ja toteuttaa suhteissa asiakkaiden kanssa. Henkilöstön ja organisaatiokulttuurin mukaanotto brändin rakentamisprosessin pohjaksi vaatii yritykseltä todellista sitoutumista, eikä se kuitenkaan aina toteudu käytännössä. Johto saattaa pelätä, että brändi on liian arvokas, jotta sen voisi antaa henkilökunnan määriteltäväksi.

Tutkimuksen viitekehystä varten tutkittiin olemassa olevia bränditeorioita. Eräät tutkijat kuvailevat, mistä elementeistä brändi koostuu, kun taas toiset korostavat rakentamisen prosessiluontoisuutta. Myös jako asiakas- ja organisaatiolähtöisten näkökulmien välillä on olemassa. Tutkijoiden näkemykset brändin rakentamisesta sisältävät eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän tutkimuksen osalta yritysbrändin rakentamisen tärkeimmiksi elementeiksi nousivat juuri asiantuntijapalveluissa keskeisenä olevat visio, identiteetti, arvot, imago ja asemointi, joihin henkilökunnalla on suuri merkitys.

Brändin visio koostuu kolmesta osasta: tarkoituksesta, minkä vuoksi se on olemassa; halutusta tulevaisuuden tilasta sekä arvoista. Arvot voidaan määritellä vahvaksi uskomukseksi, jonka mukaan tietynlainen käyttäytyminen tai olotila on tavoittelemisen arvoista. Brändin arvot eivät ole aina itsestään selviä. Ei riitä, että brändi tulee esille vain pääpalvelussa, vaan brändin arvot tulee näkyä kokonaisvaltaisesti kaikissa organisaation prosesseissa. Tämä vaatii organisaation sisäisiä toimintoja. Koko organisaation tulee sisäistää brändin arvot omakseen. Hyvin sisäistetyt arvot helpottavat toimintaa ongelmatilanteissa. Organisaatiossa vallitsevat yhteiset

normit ja arvot ovat perustana yrityskulttuurille. Yrityskulttuuri ja ilmapiiri puolestaan liittyvät yrityksen palveluhenkisyteen.

Myös brändisuhteissa henkilökohtaiset mielipiteet merkitsevät. Persoonallisuudessa tulevat esiin brändin tunteelliset ominaisuudet. Persoonallisuus toimii yritysbrändin arvojen viestinnässä hyvänä metaforana. Se syntyy monista osista, ja yksi tärkeistä persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä on tuote tai palvelu itsessään. Markkinoijan haasteena on huolehtia siitä, että kaikissa brändin ja sidosryhmien kohtaamispisteissä yritysbrändin persoonallisuus esiintyy yhtenäisenä.

Identiteetti on keino ilmaista henkilön tai organisaation yksilöllisyyttä. Ennen brändin viestimistä tulee määritellä selkeästi brändin arvot, joista identiteetti muodostuu ja joita viestinnällä heijastetaan. Identiteetin tulee sopeutua dynaamisesti ajan henkeen, mutta samalla pysyä vakaana ja tunnistettavana. Brändi-identiteetin rakentaminen alkaa strategisella brändianalyysillä, jossa analysoidaan kilpailijat, asiakkaat ja yritys itse. Identiteetin parina kulkee imago, joka on sidosryhmien näkemys brändistä. Imagon lähestymistapa brändiin on puolestaan ulospäin suuntautuva ja painottuu organisaation ympäristön ja sidosryhmien suhteisiin. Asemointi on strateginen keino näyttää asiakkaalle brändin ainutlaatuisuus ja erilaisuus, sekä se millä tavoin brändi eroaa tai on samanlainen kilpailijoidensa kanssa. Asemointia varten tulee selvittää brändin toimiala, kohderyhmä, muut kilpailijat sekä brändin kilpailukeinot ja kilpailuedut markkinoilla.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto hankittiin kolmen teemahaastattelun avulla. Haastateltavina olivat kolme edustajaa kahdesta suomalaisesta teollisen muotoilun yrityksestä. Teemahaastattelun avulla pyrittiin selvittämään yritysbrändin ja sen elementtien todellinen tilanne asiantuntijayrityksessä, kuinka tärkeinä eri elementit yrityksessä nähdään ja onko niiden muokkaamiseen mielenkiintoa. Haastattelut tehtiin kesällä 2008. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstimuotoon. Tutkimuksen teoriaosuudessa rakennettu teoreettinen viitekehys toimi analyysin pohjana.

Tutkimuksen tuloksissa teollisen muotoilun toimialan tasapainoilu taiteellisten arvojen ja taloudellisen hyödyn tuottamisen välillä tuntui vahvana ja myös asenteet alan sisällä ovat jakautuneet eri ryhmiin. Yritysbrändin rakentamisessa tulee ottaa huomioon eri toimialojen asettamat vaatimukset ja rajoitteet. Asiantuntijapalveluissa harvat ammattilaiset haluavat nähdä itseään bisnesmiehenä eivätkä pidä myymisen ajatuksesta. Tämä asenne jo itsessään hankaloittaa markkinoinnin mukaanottoa, varsinkin kun useat ihmiset pitävät myyntiä ja markkinointia synonyymeina. Ajatus on jo muutaman vuosikymmenen takaa, mutta samat asenteet ovat edelleen vallalla. Kumpikaan haastateltavista yrityksistä ei kuitenkaan toimi näin mustavalkoisesti, vaan yhdistää toimivasti taiteen ja kaupallisuuden.

Omaa yritystä ei mielletty yritysbrändiksi sen täydessä merkityksessä, mutta yritysbrändin elementtejä yrityksistä löytyy. Näkyvyys ja tietoisuus yrityksestä nähtiin merkittävänä osana yritysbrändinä olemista. Oman yrityksen ei nähty vielä olevan yritysbrändi, mutta siitä puhuttiin ja sen merkitys ymmärrettiin. Yrityksen asiakkuudet toimivat asiantuntemuksen kehittäjinä ja usein myös pohjustuksena tietyille asemoinnille.

Empiria osoitti yritysbrändin elementtien painottuvan hieman teoriasta poikkeavalla tavalla teollisen muotoilun alalla. Resurssipulan vuoksi käytännön elämässä on jouduttu valitsemaan toiminnan kannalta tärkeimpiä yritysbrändin elementtejä ja panostamaan niihin. Tasapainoilu toimialan sisäisten taiteellisten vaatimusten ja asiakkaiden tulosorientoituneiden vaatimusten ristiaallokossa vaatii vahvaa uskoa omaan työhön, yrityksen identiteettiin ja yritysbrändiin.

Teollisen muotoilun yritykset ovat kiinnostuneita imagostaan. Imagoa tutkitaan ja siihen pyritään vaikuttamaan. Imagoa pyritään viestimään monin eri tavoin yrityksen sidosryhmille, tärkeimpinä kanavina omat verkkosivut sekä osallistuminen seminaareihin ja alan tapahtumiin. Tutkittavissa yrityksissä oma identiteetti nähdään tehtyjen töiden, työtapojen ja asiakkuuksien kautta. Omaa yritysidentiteettiä peilataan myös kilpailijoihin ja siten asemoidaan yritys toimialan asenteelliselle kartalle. Identiteetin liian tiukka raja ei miellytä toimistoja, sillä rajaamisen ei nähdä olevan yhteneväinen luovan alan kanssa. Teollisen muotoilun alalla asemoinnilla on tärkeä merkitys. Erityisesti tällä toimialalla saadut

asiakkuudet asemoivat yritystä ja näyttävät määrittävän myös tulevaisuuden työtehtäviä, edellisistä töistä kasatun asiantuntijuuden ja vanhojen asiakkaiden suositteluiden kautta

Teollisen muotoilun toimiala on mielenkiintoinen ja haastava sekoitus taiteellisia arvoja ja kaupallisuutta. Toimialan sijainti tällaisella rajatilalla tekee siitä hedelmällistä aluetta erilaisille markkinointiin ja yrityksen hallintoon liittyville tutkimuksille. Tämä tutkimus keskittyi yritysbrändin elementteihin teollisen muotoilun alalla. Mahdollista jatkotutkimusta voisi tehdä tutkien sitä, onko teollisen muotoilun yrityksen perustamisvaiheen strategialla vaikutusta tulevaisuuden suuntautumiseen ja menestykseen verrattuna yrityksiin, joilla varsinaista asemointistrategiaa ei ole. Luultavasti teollisen muotoilun ja kaupallisuuden välinen raja-aita tulee madaltumaan uuden Aalto-yliopiston myötä, ja lisää tutkimusta teollisen muotoilun markkinoinnista tullaan tekemään.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaker, D. & Joachimsthaler E. 2000. Brand leadership. New York: Free Press.
- Achrol, R. & Kotler, P. 2006. The service-dominant logic for marketing. A critique. Teoksessa Lusch, R. & Vargo, S. (toim.). The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions. M. E. Sharpe: Armonk. 320-333.
- Alanen, A. 2006. Muotoilulla kansainvälistä kilpailukykyä. Tieto & trendit. 6-7, heinäkuu, 14-19.
- Antorini, Y. & Schultz, M. 2005a. Corporate branding and 'conformity trap'. Teoksessa Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.). Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen Business School Press, 57-76.
- Antorini, Y. & Schultz, M. 2005b. Principles for the second wave of corporate branding. Teoksessa Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.). Corporate Branding. Purpose/People/Process. Copenhagen Business School Press, 219-232.
- Balmer, J. & Greyser S. (toim.) 2003. Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge.
- Bickerton, D. 2000. Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 5, No. 1, 42-48.
- Caves, R. 2000. Creative industries. Contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press.
- Dall'Olmo Riley, F. & de Chernatony, L. 2000. The service brand as relationship builder. British Journal of Management. Vol. 11, No. 2, 137-150.
- Davis, D., Golicic, S. & Marquardt, A. 2008. Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? Industrial Marketing Management. Vol. 37, No. 2, 218-227.
- de Chernatony, L. 2002. Would a brand smell sweeter by a corporate name? Corporate Reputation Review. Vol. 5, No. 2/3, 114-132.
- de Chernatony, L. 2006. From brand vision to brand evaluation. Strategically building and sustaining brands. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Why are all financial services brands not great? Journal of Product and Brand Management. Vol. 15, No. 2, 88-97.

- de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. 1999. Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*. Vol. 46, 181-192.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. 2003. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2001. Building on services' characteristics to develop successful service brands. *Journal of Marketing Management*. Vol. 17, No. 7/8, 645-669.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gad, T. 2001. *4D Brändimalli: menetelmä tulevaisuuden brändin luomiseen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, No. 3/4, 309-327.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*. Vol. 79, No. 2, 128-134.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 7/8, 1041-1064.
- Harris, F. & de Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, No. 3/4, 441-456.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holliday, A. 2002. *Doing and writing qualitative research*. London: Sage Publications Ltd.
- Holopainen, M. & Järvinen, J. 2006. *Muotoilun toimialakartoitus 2006*. Helsinki: Muotoilun innovaatiokeskus Designium. Tekes.
- Ind, N. 2001. *Living the brand*. London: Kogan Page Ltd.

- Ind, N. (toim.) 2005. Beyond branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands. London: Kogan Page Ltd.
- Johansson, U. & Svengren Holm L. 2006. Brand management and design management. A nice couple or false friends? Teoksessa Schroeder, J. & Salzer-Mörling, M. (toim.). Brand culture. London: Routledge. 136-152.
- Kapferer, J.-N. 2004. The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. London: Kogan Page Ltd.
- Karmark, E. 2005. Living the brand. Teoksessa Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.). Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen Business School Press, 103-124.
- Kay, M. 2006. Strong brands and corporate brands. European Journal of Marketing. Vol. 40, No. 7/8, 742-760.
- Keller, K. 2003. Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Connor, R., Jr. 1977. Marketing professional services. Journal of Marketing. Vol. 41, No. 1, 71-76.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brändi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Helsinki: WSOY.
- Lindström, A. (toim.) 1971. Fokus taide 1. Taidehistoria - maailmantaide muinaisuudesta nykypäivään. Helsinki: Otava.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- McDonald, M., de Chernatony, L. & Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods model. European Journal of Marketing. Vol. 35, No. 3/4, 335-352.
- Melewar, T. & Karaosmanoglu, E. 2006. Seven dimensions of corporate identity. A categorization from the practitioners' perspectives. European Journal of Marketing. Vol. 40, No. 7/8, 846-869.

- Meyers, D. 2005. Whose brand is it anyway? Artikkelissa Ind, N. (toim.). Beyond branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands. London: Kogan Page Ltd.
- Myers, B. 1965. The book of art. How to look at art. New York: Grolier.
- Olins, W. 1979. Corporate Identity: The myth and the reality. Teoksessa Balmer, J. & Greyser S. (toim.) 2003. Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge.
- Reynolds, T. & Gutman, J. 1988. Laddering theory, method, analysis and interpretation. Journal of Advertising Research. Vol. 28, No. 1, 11-31.
- Rust, R., Zeithaml, V. & Lemon, K. 2004. Customer-centered brand management. Harvard Business Review. Vol. 82, No. 9, 110-119.
- Schildt, G. 1971. Taideteoksen funktionmuutokset. Teoksessa Lindström, A. (toim.). Fokus taide 1. Taidehistoria - maailmantaide muinaisuudesta nykypäivään. Helsinki: Otava.
- Schroeder, J. 1997. Andy Warhol: Consumer researcher. Advances in Consumer Research. Vol. 24, 476-482.
- Schroeder, J. 2005. The artist and the brand. European Journal of Marketing. Vol. 39, No. 11/12, 1291-1305.
- Schroeder, J. & Salzer-Mörling, M. (toim.). Brand culture. London: Routledge. 136-152.
- Schultz, M. 2005a. A Cross-disciplinary Perspective on Corporate Branding. Teoksessa Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.). Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen Business School Press, 23-55.
- Schultz, M. 2005b. Corporate branding as organizational change. Teoksessa Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.). Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen Business School Press, 181-216.
- Schultz, M., Antorini Y. & Csaba, F. (toim.) 2005. Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen Business School Press.
- Tennity, M. 2003. What clients want in consultants. Design Management Journal. Summer, 10-14.
- Varakas, A., Kaira, P., Noor, K. & Alanen, L. (toim.) 2005. Muotoilun vuosi 2005 loppuraportti.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004a. The four service marketing myths. Remnants of a goods-based, manufacturing model. Journal of Service Research. Vol. 6, No. 4, 324-335.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004b. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, No. 1, 1-17.

von Herten, P. 2006. *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Helsinki: Talentum.

Ward, S., Light, L. & Goldstine, J. 1999. What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*. Vol. 77, No. 4, 85-95.

Wheeler, A. 2006. *Designing brand identity*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1985. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49, No. 2, 33-46.

www- lähteet

Best product design of 2006.

<http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2006/id20060629_827411.htm?chan=innovation_innovation+%2B+design_innovation+and+design+lead>

16. 11. 2007.

Campbell Soup Company history

<http://www.campbellsoupcompany.com/history_1960.asp>

16. 11. 2007.

Design for business. Sanasto.

<http://www.designforbusiness.fi/dfbsanasto?letter=t>

11.8.2008.

Industrial design: Encyclopaedia Britannica Online.

<<http://search.eb.com/eb/article-9042362>>

16.11.2007.

Repo, H. 2007. Teollinen muotoilija on käytettävyyden vahtikoira. *Tekniikka ja Talous*. 24.05.

<<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article35874.ece>>

16. 11. 2007.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatietoja

- Nimi, ikä, asema yrityksessä, kuinka kauan yrityksessä? Kuinka kauan alalla?
- Millainen yritys? Kuinka suuri yritys? Kuinka vanha?
- Onko yrityksenne mielestänne brändi? Kyllä/ei? Olisiko tarpeen tehdä yrityksestä brändi? Mitä hyötyjä siitä olisi?

Lähtökohdat:

Toimiala:

- Minkälaisena näette teollisen muotoilun aseman Suomessa nyt? Oliko mielestänne Muotoilun vuosi 2005! -tapahtumalla merkittävää vaikutusta toimialan näkyvyyteen ja uusien asiakkaiden saamiseen?

Organisaatio:

- Millainen organisaatiorakenne teillä on? Oletteko te tai joku toinen yksittäinen henkilö vastuussa yrityksenne (markkinointi)strategiasta vai onko vastuussa joku tiimi/hallitus vai ovatko kaikki osallisia?

TEEMAT

Teema 1 VISIO -arvot, haluttu tulevaisuuden tila ja tarkoitus

TARKOITUS

- Onko teillä paperille kirjoitetussa muodossa brändin/yrityksen visio, tarkoitus, toiminta-ajatus?
- Miksi yritys on olemassa? Mitä tarpeita yritys täyttää? Onko teillä selvästi määritelty tarjoamanne palvelut?

HALUTTU TULEVAISUUDEN TILA

- Missä näette yrityksen 5-10 vuoden päästä? Miten näette yrityksen osana teollisen muotoilun toimialakenttää tulevaisuudessa?
- jos olette näitä brändin tarkoitusta ja tulevaisuuden visiota miettineet, niin kuka sen on tehnyt?

Teema 2 ARVOT

- Onko yrityksellänne joitain arvoja, joiden mukaan toimitaan ja jotka näkyvät esimerkiksi yrityksen asiakassuhteissa, mainonnassa, hinnoittelussa? Ovatko arvot kirjattu ylös? Kyllä - kuinka tärkeänä pidätte näitä arvoja?
- Ovatko arvot mielestänne vahvasti läsnä yrityksenne toiminnassa? Onko niistä mielestänne jotain hyötyä? (kilpailuetua? tms.)
- Onko henkilökuntanne ollut osallisena arvojen listauksessa? Luuletteko, että henkilökunta on ottanut arvot omakseen? Onko teillä ollut ongelmia tai ristiriitoja henkilökunnan erilaisten arvojen takia?
- Onko yrityksessänne joskus pyritty muuttamaan arvoja? Miten siinä onnistuttiin?
- Ei - pidättekö yrityksen yhteisiä arvoja tärkeinä? Miksi? Oletteko harkinneet arvojen listausta?

KULTTUURI

- Yrityskulttuurit pohjautuvat yhteisten normien ja arvojen varaan. Onko yrityksessänne yhteinen kulttuuri? Kuinka se näkyy? Kuinka toimitaan, kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä?
- Oletteko pyrkineet johtamaan yrityskulttuuria tiettyyn suuntaan?
- Poikkeako yrityskulttuurinne alan muista yrityksistä? Onko/olisiko siitä mielestänne jotain etua tai haittaa?

Teema 3 IDENTITEETTI

- Onko yrityksellä poikkeuksellinen syntyhistoria, tai jotain murroksellisia kohtia yrityksen historiassa jotka valottavat yritysidentiteettiänne. esim. yhden miehen vetovoima, tiimi, ”läpi harmaan kiven”, luovahulluus tms.? Onko tätä käytetty hyväksi brändin rakentamisessa ja/tai henkilöstön sitouttamisessa?
- Jos pitäisi kuvailla *yritystänne ihmisten persoonallisuuden piirteiden avulla*, millaiseksi kuvailisit yritystänne? Mikä on yrityksenne pysyviä luonteenpiirteitä? Mistä nämä luonteenpiirteet tulevat?
- Minkä tarpeen yrityksenne täyttää asiakkaissa, mitkä ovat teidän kompetenssinne ja kuinka yrityksenne on tunnistettavissa? Mitä ajattelisitte olevan teidän vahvuuksianne?
- Onko teillä paljon suhteita muihin sidosryhmiin kuin asiakkaisiin? Esimerkiksi kuluttajat, rahoittajat, muut yhteistyökumppanit, kilpailijat tms.?

Pyrittekö luomaan tietoisesti samanlaista/erilaista kuvaa yrityksestä eri sidosryhmille?

Teema 4 IMAGO

- Kuinka tärkeänä pidätte mainetta ja imagoa?
- Millainen yrityksenne imago mielestänne on asiakkaiden ja toimialan keskuudessa?
- Pyrittekö tietoisesti johtamaan yrityksenne imagoa? Miten? Onko imago ja maine suuressa roolissa jos valitsette mahdollisia yhteistyökumppaneita?
- Onko yritys mielestänne onnistunut viestimään arvonsa ja identiteettinsä asiakkaille niin, että imago on sellainen kuin yritys sen toivoo olevan?
- Maine? Oletteko mukana jossain järjestössä/tapahtumissa sen tuoman hyvän maineen vuoksi?

Teema 5 ASEMOINTI

- Onko alalla jotain tiettyjä kilpailukeinoja eli tekijöitä, mitkä ovat edellytyksiä teollisen muotoilun alalla toimimiselle? Nämä tekijät löytyvät siis kaikista yrityksistä?
- Mitä tekijöitä pidätte sitten omina kilpailuetuinanne, eli keinona erilaistua kilpailijoistanne?
- Onko alalla paljon kilpailua? Pelkkä Suomi vai onko kilpailua myös ulkomailta? Seuraatteko kilpailijoiden toimia? Vaikuttavatko ne toimintaanne?
- Onko teillä yhteistyötä kilpailijoiden tai muiden yritysten kanssa? Esimerkiksi graafisen suunnittelun yritysten kanssa?
- Edustavatko yrityksenne *asiakkaat* jotain tiettyä toimialaa, vai onko teillä paljon erilaisia asiakkaita? Ovatko asiakkuutenne pitkiä yhteistyösuhteita vai kertaluonteisia?
- Ovatko tietyt henkilöt aina samojen asiakkaiden kanssa tekemisissä? Onko teillä asiakkaiden kanssa yhteistyötä myös projektien ulkopuolella?

LIITE 2 LUETTELO HAASTATELLUISTA

Haastattelu 1, 17.6.2008

Kesto: 1,5 h

Toimisto 1

Haastateltava A: Teollinen muotoilija, omistaja

Haastateltava B: Markkinointi

Haastattelu 2a, 27.6.2008

Kesto: 1 h

Haastattelu 2b, 2.7.2008

Kesto: 0,5 h

Toimisto 2

Haastateltava C: Teollinen muotoilija, omistaja