

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Yritysbrändin asemointi

Tapaus Andritz Pulp & Paper

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2006
Professori: Pekka Tuominen

Leena Reinikainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, markkinointi

Tekijä: REINIKAINEN, LEENA
Tutkielman nimi: Yritysbrändin asemointi. Tapaus Andritz Pulp & Paper
Pro gradu -tutkielma: 102 sivua, 13 liitettä
Aika: Elokuu 2006
Avainsanat: Yritysbrändi, asemointi, yritysmarkkinat, brändikontakti
RAJATTU OSITTAIN SALAISEKSI VUOTEEN 2010 SAAKKA

Yritysmarkkinoilla yritysbrändi on useimmiten brändistrategian ydin. Brändi on yritysbrändi, kun yrityksen nimi on sama kuin brändinimi. Tällöin brändi käsittää yrityksen kaikki toiminnot ja viestinnän. Yritysbrändin asemointi on strateginen prosessi. Asemoinnilla oma yritysbrändi pyritään saamaan esille markkinoiden hälystä valloittamalla erottuva, merkityksellinen ja arvokas paikka kohderyhmän mielessä. Yritysbrändin asemointiprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen: nykyaseman selvittämiseen, tavoiteaseman valintaan ja aseman toteuttamiseen. Nykyaseman selvittämisessä analysoidaan brändin nykytilaa etsien tietoa omasta brändistä, asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Tavoiteasemaa valittaessa kehitetään vaihtoehtoja asemointiin asemointistrategioiden avulla, testataan niitä sekä arvioidaan asemaa. Aseman toteuttamisessa muotoillaan valittu asema verbaaliseen muotoon asemointilausekkeeksi. Lausekkeen pohjalta edetään aseman muuhun toteuttamiseen kokonaisvaltaisen brändiviestinnän ja sisäisen asemoinnin avulla.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida yritysbrändin asemointia yritysmarkkinoilla. Tarkoitus jakautui kolmeen alaongelmaan: Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon yritysbrändin nykyistä asemaa selvittäessä? Miten asema valitaan? Kuinka asema toteutetaan? Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehukseksi rakennettiin yritysbrändin asemointiprosessista malli, jota muokattiin ja sovellettiin käytäntöön yritysmarkkinoilla toimivan liiketoiminta-alueen brändin Andritz Pulp & Paperin asemointia tutkimalla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Sen aineisto muodostui pääosin neljän kokouksen havainnoista ja materiaaleista, neljästä käytännön haastattelusta ja viidestä teemahaastattelusta. Teemahaastatteluiden teemat muodostettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja aineisto analysoitiin samojen teemojen mukaan.

Yritysbrändin asemointiprosessissa on samat perusvaiheet kuin tuotebrändin asemoinnissa. Asemointiprosessissa on kuitenkin otettava huomioon yritysbrändin ominaispiirteet, yritysbrändin sidosryhmäsuuntautuneisuus, johdon vastuu brändin hallinnasta sekä brändin kokonaisvaltaisuus ja strategisuus. Olennaista Andritzin nykyaseman selvittämisessä oli tiedon hankkiminen ja analysointi omasta brändistä, asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista erottavien tekijöiden ja markkina-aukkojen löytämiseksi. Tutkimus oli kvalitatiivista ja asemointi suunnattiin sidosryhmistä ensisijaisesti asiakkaille ja työntekijöille. Tavoiteaseman valinnassa brändin kilpailuetu oli useamman asemointistrategian yhdistelmä perustuen sekä toiminnalliseen että emotionaaliseen kilpailuetuun. Keskeinen tekijä oli persoonallisuuden yhdistäminen asemointiin. Aseman arviointi oli koko prosessin läpäisevää toimintaa. Asemointilauseke toimi pohjana aseman toteuttamiselle. Viestintä suunniteltiin yrityksen brändikontaktien pohjalta asemoinnin visuaalisen toteuttamisen kautta. Sisäinen asemointi nähtiin tärkeänä tekijänä asemoinnin toteuttamisessa.

ABSTRACT

University of Tampere, Department of Management Studies

Author: REINIKAINEN, LEENA
Name of the Thesis: The Corporate Brand Positioning. Case Andritz Pulp & Paper
Master of Science Thesis : 102 pages, 13 attachments
Date: August 2006
Keywords: Corporate brand, positioning, b-to-b market, touch point
PARTLY CONFIDENTIAL UNTIL THE YEAR 2010

In the b-to-b market, a corporate brand is often the core of the corporate brand strategy. A brand is a corporate brand when the corporate name is the same as the brand name. A corporate brand comprises all functions and communications of a company. Corporate brand positioning is a strategic process. Positioning is a way of highlighting your own brand in relation to other brands on the market and occupying a distinct, meaningful and valuable place in the collective mind of the target group. The positioning process of a corporate brand can be divided into three stages: current situation analysis, choosing the target position and the implementation of the target position. In the current situation analysis, the current situation of the brand is analyzed by gathering information about the brand, its customers, markets and competitors. When choosing the target position, it is important to develop alternatives for positioning with the help of positioning strategies. In the implementation stage the chosen position is verbalized into a positioning statement. The statement is a basis for further implementation of the position, with the help of integrated brand communications and internal positioning.

The purpose of this study was to describe and analyze the positioning of a corporate brand in the b-to-b-market. The purpose can be divided into three sub-problems: What factors should be taken into account in the current situation analysis of a corporate brand? How is the target position chosen? How is the target position implemented? The study was conducted as qualitative action research. The reliability of the study was enhanced by using triangulation in collecting the data. The data consists of observations and materials from four meetings, four practical interviews and five thematic interviews. A model of the corporate brand positioning process was built as the theoretical framework of the study. The model was evaluated and put into practice by studying the positioning of Andritz Pulp & Paper, a b-to-b and business area brand.

The positioning process of a corporate brand contains the same basic steps as the positioning of a product brand. In the corporate brand positioning process, however, it is necessary to take into account the nature of the corporate brand, its stakeholder orientation, top management responsibility for brand management and the comprehensiveness and strategic point of view of the corporate brand. In the current situation analysis of Andritz, it was essential to gather and analyze information about the corporate brand, customers, markets and competitors in order to find niches in the market. The research was qualitative and the positioning was targeted mainly at customers and employees. When choosing the target position, the brand's competitive advantage consisted of a combination of several positioning strategies and was based on both functional and emotional advantages. Combining the brand personality with the positioning was central. The position was evaluated throughout the whole process. The positioning statement functioned as a basis for the further implementation of the position. Communication was planned based on the company touch points through visual implementation. Internal positioning was seen as an important factor in the implementation.

1	JOHDANTO	7
2	YRITYSBRÄNDI JA SEN ASEMOINTI	11
2.1	YRITYSBRÄNDIN OSATEKIJÄT JA TEHTÄVÄT.....	11
2.2	YRITYSBRÄNDIN ASEMOINTI	14
2.2.1	<i>Asemoinnin käsite</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Asemoinnin osatekijät</i>	<i>17</i>
2.3	YRITYSBRÄNDIN ASEMOINTIPROSESSI.....	20
2.3.1	<i>Asemointiprosessin vaiheet.....</i>	<i>20</i>
2.3.2	<i>Nykyaseman selvittäminen.....</i>	<i>22</i>
2.3.2.1	Asemointia varten tarvittava tutkimus	23
2.3.2.2	Oman brändin analyysi	24
2.3.2.3	Asiakas- ja markkina-analyysi.....	26
2.3.2.4	Kilpailija-analyysi	26
2.3.3	<i>Tavoiteaseman valinta.....</i>	<i>29</i>
2.3.3.1	Vaihtoehtojen kehittäminen ja testaus	29
2.3.3.2	Aseman arvioiminen.....	33
2.3.4	<i>Aseman toteuttaminen.....</i>	<i>34</i>
2.3.4.1	Asemointilausekkeen muotoileminen	35
2.3.4.2	Asemasta viestiminen	36
2.3.4.3	Sisäinen asemointi	40
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	43
3.1	ONGELMANASETTELU JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	43
3.2	TAPAUSTUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ JA TAPAUKSEN VALINTA	44
3.3	TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUSOTTEENA.....	46
3.4	TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYYSI	47
3.5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	50
4	ANDRITZ PULP & PAPERIN ASEMOINTI.....	53
4.1	ANDRITZ PULP & PAPERIN ASEMOINNIN TARVE.....	53
4.1.1	<i>Andritz Pulp & Paper osana Andritz-konsernia</i>	<i>53</i>
4.2	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ASEMOINTIPROSESSIN UDELLEENARVIOINTI.....	81
4.3	TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA JA IDEOITA ÄNDRITZILLE	85
5	YHTEENVETO	89
	LÄHTEET.....	97
	LIITTEET	103
	LIITE 1: INTERBRAND: 100 PARASTA GLOBAALIA BRÄNDIÄ VUONNA 2005	103
	LIITE 4: TEEMAHAASTattelurunko	106
	LIITE 5: FIRST IN FIBER -LOGO.....	107
	LIITE 13: SUMMARY IN ENGLISH.....	115

TAULUKOT

Taulukko 1 Yritys- ja tuotebrändin erot.....	10
Taulukko 2 Brändin asemoinnin arvioiminen.....	34

KUVIOT

Kuvio 1 Yritysbrändin osatekijät	11
Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käytetty malli	22
Kuvio 3 Asemointikartta yksinkertaisimmillaan	28
Kuvio 4 Moniulotteinen asemointikartta	28
Kuvio 5 Yritysbrändin uudelleenasetointiprosessi	44
Kuvio 6 Teemahaastattelun yhteys teoreettiseen viitekehykseen.....	49
Kuvio 7 Yritysbrändin asemointiprosessi uudelleenarvioituna	82

1 Johdanto

Perinteisesti brändit on nähty pääasiassa kuluttajamarkkinoinnin välineenä, mutta brändien merkitys yritysmarkkinoilla kasvaa koko ajan (Morrison 2001, 32). De Chernatony ja McDonalidin (2003, 159) mukaan brändeillä on yritysmarkkinoilla yhtä suuri merkitys kuin kuluttajamarkkinoilla. Itse asiassa brändeillä on yritysmarkkinoilla jopa suurempi merkitys päätöksenteossa kuin on yleensä ajateltu olevan (Mudambi 2002, 525–532). Michell, King, & Reast (2001, 422) havaitsivat tutkiessaan yritysmarkkinoilla toimivia brändejä, että yritysmarkkinoilla brändin luoman laatumielikuvan, tunnistettavan imagon ja markkinajohtajuuden lisäksi erottava asemointi oli yksi tärkeimpiä brändipääoman muotoja.

Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden erojen ymmärtäminen auttaa menestyvän brändin kehittämisessä. Yritysmarkkinat eroavat monella tapaa kuluttajamarkkinoista. Kuluttajamarkkinoilla yleensä yksilöt ostavat brändejä, kun taas yritysmarkkinoilla ostopäätöstä on yleensä tekemässä isompi ryhmä henkilöitä. (De Chernatony & McDonald 2003, 165–172) Yritysmarkkinoilla brändin hallinnassa tulee ottaa huomioon erityisesti organisaatioiden ostoprosessi ja myyjä-ostajasuhteet (Mudambi, Doyle & Wong 1997, 440–445).

Yritysmarkkinoilla ostot ovat useimmiten isompia kuin kuluttajamarkkinoilla. Näin ollen hinta on myös suurempi. Ostopäätökseen liittyvät riskit ovat täten useasti merkittävämpiä kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostopäätösprosessiin käytetään yleensä enemmän aikaa, ja päätös tehdään usein rationaalisemmin perustein kuin kuluttajamarkkinoilla. Asiakasuskollisuuden aste on yritysmarkkinoilla kuluttajamarkkinoita suurempi. Toimittajien kanssa saatetaan tehdä tiivistä yhteistyötä pitkiä aikoja. Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden erot ovat kuitenkin loppujen lopuksi melko pieniä, ja näin ollen sovellettaessa kuluttajamarkkinoinnin tekniikoita yritysmarkkinoille vaativat ne yleensä vain hienosäätöä. (De Chernatony & McDonald 2003, 165–169)

Vaikka brändin valinta on yritysmarkkinoilla ehkä rationaalisempaa kuin kuluttajamarkkinoilla, on silti myös tunteilla merkitystä brändin valinnassa. Tähän vaikuttaa erityisesti riskin kokeminen

markkinoilla. Koettu riski voi olla toiminnallista, taloudellista, aikaan liittyvää, sosiaalista tai psykologista. Asiakkaat pyrkivät tietenkin minimoimaan näitä riskejä. Brändi on yritykselle keino vaikuttaa asiakkaiden kokemaan riskiin. (De Chernatony 2001, 187–188) Yritysmarkkinoilla erottuvassa brändissä yhdistyy vahva kilpailukykyinen tuotetarjonta ja kokonaisvaltainen sitoutuminen hyödyn tuottamiseen asiakkaalle. (Pearson 1996, 366)

Kiinnostus brändeihin on yritysmarkkinoilla lisääntynyt kiristyneen kilpailun, sähköisen kaupanteon ja globalisaation myötä. Markkinoilla täytyy pystyä erottautumaan. Palveluihin panostaminen ja brändit tarjoavat tähän ratkaisun. Brändin avulla on myös mahdollista lisätä asiakasuskollisuutta. Pystyäkseen hyödyntämään brändiä yritysmarkkinoilla markkinoijan täytyy ymmärtää brändin arvot ja ennen kaikkea osata viestiä niistä tehokkaasti. Yritysbrändi ja sen rakentaminen ovat yritysmarkkinoilla yleensä brändistrategian ydin (Sweeney 2002, 32). (Mudambi 2002, 525–532)

Alihankkijoiden brändi-imagoja tutkineen Blombäckin (2005, 30–33) mielestä yritysmarkkinoilla yhteys yritysbrändiin on jopa välttämätön. Viestintä on yleensä kokonaisvaltaista; asiakkaat eivät arvioi vain pelkkää tuotetta, vaan yhteistyötä, toimitusta ja asiakaspalvelua. Alihankkijoiden kohdalla varsinkin yrityksen imagolla on suuri merkitys, näin ollen keskittyminen pelkkiin tuotebrändeihin ei kannata. Blombäck argumentoi myös, että palveluyritysten ja alihankkijoiden kohdalla usein valitaan yritysbrändi, koska ei ole olemassa selkeästi erottuvaa tuotetta, jota brändätä. Sen sijaan yritysbrändillä pystytään erottautumaan.

Yritysbrändin rakentamisen merkityksestä kertoo Interbrandin sadan parhaan brändin lista (LIITE 1), jossa kymmenen kärjessä seitsemän kymmenestä oli yritysbrändejä. Lista sisältää muun muassa IBM:n, GE:n, Intelin ja Nokian, jotka kaikki toimivat myös yritysmarkkinoilla (Interbrand 2005). Kun brändinimi on sama kuin yrityksen nimi, puhutaan yritysbrändeistä. (Pulkinen 2003, 249). Yritysbrändin rakentaminen on laaja-alaista toimintaa, sillä yritysbrändi käsittää kaikki yrityksen toiminnot ja viestinnän. Siihen kuuluvat niin mainostaminen, sijoittajasuhteet, yrityksen sisäiset suhteet, viestintä ja hallinto, kuin myös nimi, logo, symbolit sekä muut ulkoiset elementit. (Gregory & Wiechmann 2001, 49–51, 211–212) Yritysbrändille pyritään luomaan nimi, symboleita ja kokemuksia, jotka tekevät organisaatiosta ainutlaatuisen ja helpottavat tunnistamista ja muistamista. Yleensä organisaation keskeisiä kantavia ideoita pyritään välittämään sisäisille ja ulkoisille

sidosryhmille. (Schultz 2005, 26) Näin ollen edellisen pohjalta brändi on yritysbrändi, kun brändinimi on sama kuin yrityksen nimi ja brändi kattaa yrityksen kaikki toiminnot ja viestinnän.

Yritysbrändit rinnastetaan usein brändeihin yleisesti. Sen voidaan katsoa toimivan samoissa tehtävissä kuin brändillä yleensä katsotaan olevan. Brändi toimii omistajuuden merkinä, imagon rakentamisen välineenä sekä arvon symbolina. Sen välittämien ydinarvojen kannalta yritysbrändi nähdään myös riskin vähentäjänä ja laadun takeena. Brändin tehtävänä on myös tuottaa miellyttäviä kokemuksia. Se voidaan nähdä välineenä yksilöiden identiteetin rakentamiseen, mikä on ominaista nimenomaan kuluttajabrändeille. Toisaalta laajemmin katsottuna yritysbrändi voi toimia välineenä muokata sidosryhmiensä, esimerkiksi työntekijöiden identiteettiä. (Balmer & Gray 2003, 972–976)

Useimmat markkinoinnin koulukunnat korostavat brändin merkitystä kuluttajille. Tuotebrändit ovatkin usein tärkeitä kuluttajille. Yritysbrändejä tarkasteltaessa huomio ei kuitenkaan keskity vain käyttäjiin, vaan brändillä on tärkeä merkitys kaikille yrityksen sidosryhmille, kuten esimerkiksi työntekijöille. Balmerin mukaan yritysbrändit eroavat perustavanlaatuisesti tuotebrändeistä hallinnaltaan, koska ne ovat asiakassuuntautumisen sijaan sidosryhmäsuuntauneita. Tämä tulisi ottaa huomioon yritysbrändin hallinnassa. (Balmer & Gray 2003, 972–976)

Kuluttajan lisäksi brändikirjallisuudessa puhutaan paljon asiakkaasta. (Aaker 1996; Aaker & Joachimsthaler 2000; Keller 2003; Kapferer 2004). Yritysbrändin kohdalla asiakkaat ovat tärkeitä, mutta he ovat vain yksi yrityksen sidosryhmistä. Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, jotka saattavat hyötyä tai kokea haittoja yrityksen toiminnasta. Näitä ovat muun muassa alihankkijat, omistajat, osakkaat, johto, työntekijät, kilpailijat, media, finanssimarkkinat ja julkinen hallinto. Jokaisella sidosryhmällä saattaa olla erilaisia odotuksia, mieltymyksiä ja näkökulmia. On todellinen haaste yritykselle vastata näihin kaikkiin erilaisiin toiveisiin. (Davies, Chun, Da Silva & Roper 2003, 60) Sidosryhmistä erityisesti henkilöstön rooli brändiviestin ja arvojen välittäjänä yrityksen ulkoisille sidosryhmille korostuu. Työntekijät nähdään yritysbrändin tärkeimpinä viestinvälittäjinä. (Schultz 2005, 28; Harris & De Chernatony 2001, 442)

Yritysbrändi eroaa perinteisestä tuotebrändistä sidosryhmäsuuntautumisen lisäksi myös hallinnaltaan, viestinnältään ja aikaperspektiiviltään. Taulukkoon 1 on tiivistetty yritysbrändin ja tuotebrändin tärkeimmät erot. Kun brändinä on yritys tuotteen sijaan, on olennaista brändin strategisen luonteen vuoksi, että yrityksen ylin johto on vastuussa brändin hallinnasta.

Brändiviestintää tehdään tällöin yrityksen kaikkien toimintojen tasolla, eikä vain markkinointiosastolla kuten useasti tuotebrändin hallinnassa. (Hatch & Schultz 2003, 1044–1045)

Taulukko 1 Yritys- ja tuotebrändin erot

(mukaillen Hatch & Schultz 2003; Balmer 2001)

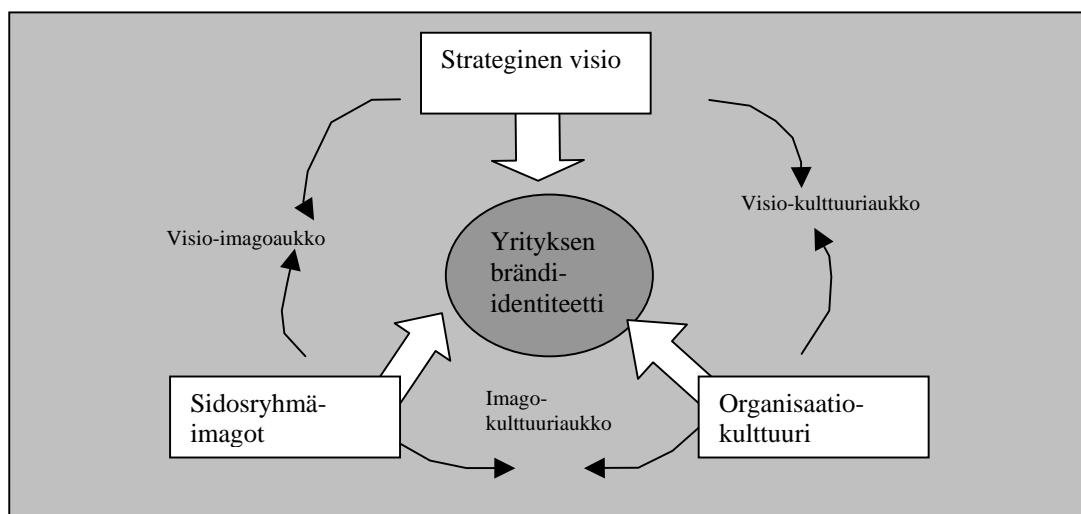
	Tuotebrändi	Yritysbrändi
Kohde	tuote	yritys tai organisaatio
Hallinta	keskijohto	ylin johto
Sidosryhmät	kuluttajat ja asiakkaat	kaikki sidosryhmät
Vastuussa brändin rakentamisesta	markkinointi ja viestintä toiminnot	kaikki toiminnot pääjohdon johdolla
Aikaprospektiivi	lyhyt: tuotteen elinkaari	pitkä: organisaation elinkaari
Merkitys yritykselle	toimintokohtainen	strateginen

Myös Knoxin mukaan yritysbrändin rakentaminen käsittää koko organisaation, mutta hänen mukaansa rakentamiseen osallistuvat myös ulkoiset sidosryhmät ja näistä erityisesti alihankkijat ja asiakkaat. (Knox 2004, 115) Yritysbrändin rakentaminen on yleensä myös pitkäjänteisempää kuin tuotebrändin rakentaminen, sillä tuotteen elinkaari on yleensä huomattavasti lyhyempi kuin yrityksen elinkaari. Kokonaisvaltaisuutensa vuoksi yritysbrändin hallinta on strategisempaa eikä vain yksittäiseen toimintoon perustuvaa kuten tuotebrändeillä. (Hatch & Schultz 2003, 1044–1045)

2 Yritysbrändi ja sen aseointi

2.1 Yritysbrändin osatekijät ja tehtävät

Yritysbrändiä luo koko organisaation käyttäytyminen kaikkine osastoineen ja liiketoiminta-alueineen. Menestyksellä yritysbrändi muodostuu yrityksen strategisen vision, organisaatiokulttuurin ja sidosryhmille muodostuvien imagon perusteella. (Hatch & Schultz 2003, 1044–1045) Kuviossa 1 esitetään neljä osatekijää, joiden vuorovaikutuksessa yritysbrändi muotoutuu: *Strateginen visio* on keskeinen johtoajatus yrityksen takana ja ilmaisee korkeimman johdon tahtoa, sitä, mihin yrityksen tulisi tulevaisuudessa suunnata. *Organisaatiokulttuuri* käsittää yrityksen sisäiset arvot, uskomukset ja perusolettamukset sekä yrityksen perinteet ja historian. Tämä kaikki näkyy henkilöstön päivittäisessä toiminnassa ja heidän suhtautumisessaan yritykseen. *Sidosryhmien imagot* ovat yrityksen ulkoisille sidosryhmille muodostuneet kokonaiskäsitykset yrityksestä. *Yrityksen brändi-identiteetti* muodostuu lopulta kolmen edellisen tekijän yhteissummasta ja ilmaisee, kuinka yrityksessä itsessään käsitetään oma yritysbrändi. Identiteettiä ilmaistaan yleensä ydinarvojen, uskomusten tai keskeisten tavoitteiden kautta. (Schultz 2005, 48–52)



Kuvio 1 Yritysbrändin osatekijät
(Mukaillen Schultz 2005, 50, 52)

Kuviossa 1 näkyy kuinka eri yritysbrändin osatekijät toimivat suhteessa toisiinsa. Se osoittaa, kuinka identiteetti eli se, mitä yritysbrändin väitetään olevan, on linjassa sen kanssa, mitä on jokapäiväinen käyttäytyminen ja uskomukset eli siis kulttuuri yrityksessä. Toisaalta taas kuviosta näkyy, kuinka kulttuuri on linjassa sen kanssa, minkälaisia mielikuvia asiakkailta ja muilla sidosryhmillä on brändistä eli minkälainen on yritysbrändin imago. Kuvio havainnollistaa myös, kuinka yritysjohton tahtotila eli visio tunnustetaan ja miten sitä tuetaan yrityksen työntekijöiden kesken eli miten se on suhteessa kulttuuriin. Vaikka on olennaista tunnistaa näiden yritysbrändin osatekijöiden keskinäiset suhteet ja vaikutus toisiinsa, ei pidä kuitenkaan liian tiukasti keskittyä niiden pelkkään tiiviiseen yhtenäistämiseen. Tämä voi muuten rajoittaa sidosryhmien osallistumista brändin kehitykseen. Yritysbrändin yhtenäisyyden tulisi olla ennemminkin pidempiaikaista johdonmukaisuutta brändin osia koskevissa toiminnoissa. (Schultz 2005, 49–51)

Kuvion 1 avulla voidaan tutkia myös mahdollisia kuiluja brändin yhtenäisyydessä. Kulttuuri-visioaukko ilmenee, jos johto haluaa viedä brändiä suuntaan, jota henkilöstö ei tue. Visio voi tällöin olla liian kunnianhimoinen toteuttaa, tai liian kaukana brändiperinnöstä. Välttääkseen kuilua tulisi visiosta viestiä huolella ja pyrkiä saamaan henkilöstö osallistumaan keskusteluun esittämällä konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä visio tarkoittaa. Kuilu imagon ja kulttuurin välillä saa asiakkaat hämmentyneiksi siitä, mitä brändi oikein edustaa. (Schultz 2005, 49–51) Sen, mitä viestitään ulospäin, täytyy olla linjassa yrityksen todellisen kulttuurin ja toimintatavan kanssa. Muuten brändin uskottavuus heikkenee, ja maine saa huonon leiman. (Fombrun 1996, 164–165)

Toisaalta yritysbrändi voidaan jakaa myös edelleen pienempiin osatekijöihin eli voimavaroihin, joiden pohjalta imago, visio ja kulttuuri ja brändi-identiteetti syntyvät. Aakerin (2004, 7–11) mukaan yritysbrändi määritetään organisaatioon liittyvien mielle yhtymien kautta. Näitä ovat perintö, varat ja kyvyt, ihmiset, arvot ja prioriteetit, paikallisuus vs. globaalius, kansalaisuus sekä yrityksen toiminta ja koko. Perintö tarkoittaa juuria, historiaa ja menneisyyden menestystekijöitä. Varat ja kyvyt taas viittaavat yrityksen taitoon tuottaa innovatiivisia tuotteita ja arvoa asiakkaille. Ihmiset luovat perustan yrityksen imagolle, sillä henkilöstön asenteet ja kulttuuri ohjaavat käyttäytymistä ja näin ollen vaikuttavat siihen, minkälaiseksi brändi mielletään. Erityinen merkitys on näkyvällä yrityksen edustajalla, joka voi luoda persoonallisuutta yritykselle, kuten vaikkapa Robert Pauligilla Roberts Coffeelle (Paulig 2006).

Arvot ja prioriteetit näkyvät yrityksen liiketoimintastrategiassa muun muassa siinä, minkälaisia investointeja yritys tekee tai missä asioissa ei tehdä kompromisseja. Arvot vaihtelevat yrityksestä toiseen, mutta useassa yrityksessä ajureina ovat innovaatio, laatu ja asiakkaan huolenpito. Paikallinen tai globaali suuntautuminen on yrityksen valittavissa. Useat yrittävät molempia samanaikaisesti, mutta käytännöllisintä on keskittyä jompaan kumpaan. Paikallisuudella voidaan saavuttaa läheisyyden tunne, ja asema, joka liittyy paikalliseen kulttuuriin, kun taas globaaliudella voidaan periaatteessa saavuttaa tunnettuus missä vain. Tällöin pitää vain pitää huoli siitä, ettei globaali maine aiheuta etäistä ja byrokraattista mielikuvaa. Kansalaisuus liittyy siihen, miten yritys pitää huolta työntekijöistään, ja suhtautuu ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yrityksen toiminta ja koko voivat viestiä yrityksen kompetenssista ja voimasta. Haaste on saada yrityksen haluama viesti oikean sävyisenä markkinoille ja olla sidosryhmien mielessä mieluummin innovatiivinen, dynaaminen ja sopeutuva kuin hidasliikkeinen ja kömpelö. (Aaker 2004, 7–11)

Yritysbrändin rakentamisesta yritys voi hyötyä monella tapaa. Mainospanostuksella on todettu olevan parantava vaikutus yrityksen imagoon. Corporate Branding LCC tutkimuksien mukaan yrityksen imagon, sen myötä tunnettuuden ja myönteisyyden parantamisella voi ajan mittaan parantaa merkittävästi yrityksen osakkeiden hintaa pörssissä. Yritysbrändin rakentaminen voi avata myös ovia uusille markkinoille. (Gregory & Wiechmann 2001, 49–51, 211–212) Keskittyminen vain yhteen yritysbrändiin voi vähentää myös kuluja, esimerkiksi yhtenäisen markkinointiviestinnän tuoman synergian myötä. Yritysbrändi saattaa antaa asiakkailleen yhteisöllisyyden tunnetta. Esimerkiksi Applen omenalogo antaa asiakkailleen yhteenkuuluvuutta. Yritysbrändi luo myös hyväksyntää, on laadun tae ja auttaa suojautumaan kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan. Vahva yritysbrändi voi jopa rikkoa kansallisuuden rajoja. Esimerkiksi McDonaldsin keltainen M -kirjain tunnetaan jo lähes kulttuurissa kuin kulttuurissa. (Hatch & Schultz 2001, 133)

Yritysbrändillä voi olla erilaisia tehtäviä. Usein yrityksen nimi tai yritysbrändi voi toimia ajurina (driver role), mikä tarkoittaa sitä, että brändi edustaa kohderyhmälleen keskeisiä arvoja, ja yleensä brändin nimi ja symboli esiintyvät vahvasti viestinnässä. Esimerkiksi Pillsbury Microwave popcornilla, yrityksen nimellä (Pillsbury) on ajurirooli, ja Microwave popcorn on vain geneerinen kuvaaja. Ajuriroolissa olevan brändin identiteetin täytyy olla asiakkaille olennainen, jotta se täyttäisi tehtävänsä. (Aaker 1996, 243–245) Ajuriroolilla on merkittävä tehtävä ja potentiaali kun yritysbrändi toimii pääbrändinä. IBM, Samsung, ja Sony ovat muun muassa bränditaloja (branded house), joissa tuotebrändit muodostuvat yritysbrändin kautta. Yritysbrändiin lisätään tällöin vain

kuvaava lisä, esimerkiksi kirjainyhdistelmä tai numerosarja erottamaan yrityksen tuotteet toisistaan. Tällaisissa tapauksissa yritysbrändi toimii pääbrändinä (master brand) ja luo synergiaa, selkeyttä ja nostetta. (Aaker 2004, 6)

Yritysbrändi soveltuu myös tukibrändiksi yrityksen muille brändeille, erityisesti alabrändeille. Yritysbrändillä voidaan tukea vaikkapa ajuribrändiä, jolloin se antaa tälle lisää luotettavuutta. Esimerkiksi Gillette on tukibrändi Sensor razoreille ja HP on tukijana Laser jet -printterisarjalle. Tukibrändi vahvistaa brändin tuomia hyötyjä, ja sillä voi olla erityinen kunnioitus, jollain tietyllä alueella, kuten Hondalla pienissä moottoreissa. Toinen mahdollisuus on, että tukibrändi toimii sateenvarjon tavoin kattobrändinä antaen tukea yrityksen muille brändeille. Menestyksekkään tukibrändin alle voidaan yleensä suhteellisen helposti ja kevyemmin kustannuksin lanseerata uusia brändejä. Toki tässä on myös vaaransa, sillä uusia brändejä lanseerattaessa on oltava tarkkana, että ne sopivat kulloiseenkin brändiportfolioon ja että brändin viesti pysyy yhtenäisenä asiakkaiden mielissä. (Aaker 1996, 245–247)

2.2 Yritysbrändin asemointi

Al Ries ja Jack Trout nostivat asemoinnin suosioon 1980-luvulla asemoinnin klassikkoteoksellaan *Positioning the battle for you mind*. He korostavat mielikuvien merkitystä asemoinnissa: ”Positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do in a mind of a prospect. That is you position the product in the mind of the prospect” Vaikka Ries ja Trout kirjoittavatkin asemoinnin yhteydessä tuotteesta, niin tässä yhteydessä tuote käsitetään laajasti, sillä asemoida voidaan yhtä hyvin myös yritys. (Ries & Trout 2001, 2, 19–22, 127)

2.2.1 Asemoinnin käsite

Asemointi on sellaisen paikan löytämistä asiakkaiden mielissä, että he ajattelevat yritysbrändistä halutulla tavalla. Asemoimalla pyritään saamaan oma brändi esille markkinoiden hälystä ja valloittamaan erottuva, merkityksellinen ja arvokas paikka kohderyhmän mielessä (De Chernatony 2001, 219–220). Näin pyritään vaikuttamaan kohderyhmälle välittyviin mielikuviin eli tekemään brändin imagosta mahdollisimman kilpailukykyinen. Asemointi kertoo, miten brändi on erilainen tai parempi kuin muut. (Temporal 2006, 31) Vaikka usein asemointi on ensisijaisesti asiakkaisiin tai johonkin asiakasryhmään kohdistuvaa, niin yritysbrändin luonteen vuoksi tulisi sen asemoinnissa ottaa huomioon asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät.

Asemointi on myös yritysbrändin sijoittamista suhteessa kilpailijoihin tarkoituksena maksimoida potentiaaliset hyödyt. Oma yritysbrändi erotetaan muista (Kapferer 2004, 99–100). Hyvä asemointi auttaa ohjaamaan markkinointistrategiaa ja selvittämään, mistä brändissä oikeastaan on kyse, miten se on ainutlaatuinen tai samankaltainen kilpailijoidensa kanssa tai miksi asiakkaiden ylipäättänsä tulisi käyttää brändiä. (Keller 2003, 119–122) Asemointi on osa yrityksen strategista suunnittelua. Pettisin mukaan teknologiamarkkinoilla asemointia tulisi uudistaa tai päivittää vuoden tai kahden välein yrityksen kehittyessä (Pettis 1995, 107). Kapfererin mukaan taas asemointia ei tulisi toteuttaa liian usein, vain joka neljäs viides vuosi. (Kapferer 2004, 222)

Asemointi on valintojen tekemistä, sillä kaikesta ei voida viestiä samanaikaisesti ilman, että viesti puuroutuu. Asemoinnissa valitaan ydinviesti, jota halutaan välittää brändistä. Samalla kun valitaan jokin ominaisuus, josta viestitään, esimerkiksi terveellisyys, pitää muistaa, että asema sulkee samalla mahdollisesti pois sellaiset asiakkaat, jotka eivät arvosta terveellistä ruokaa. Asemointi ei tapahdu vain oman brändin ympärillä, vaan se on aina toimintaa suhteessa kilpailijoihin. Kun asemoidaan omaa brändiä, niin saatetaan asemoida myös kilpailijoita. Esimerkiksi vahva terveellisistä ominaisuuksista viestiminen saattaa asemoida muut brändit epäterveellisiksi. (Nilson 1998, 132)

Aakerin (1996, 71) ja De Chernatyn (1999) mukaan brändin asema on osa brändin identiteettiä ja arvon tuotantoa, josta aktiivisesti viestitään kohdeyleisölle. Aaker (1996, 70–75) ja Kapferer (2004, 106) näkevät kumpikin identiteetin asemoinnin pohjana, kun taas Pulkkinen katsoo asiaa asemointilähtöisesti. Hänen mukaansa strategisen asemoinnin yhtenä tehtävänä on auttaa yritystä rakentamaan ja johtamaan yhtenäistä brändi-identiteettiä (Pulkkinen 2003, 120). Näin ollen selkeän ja vahvan identiteetin rakentaminen ja huolellisesti suunniteltu asemointi tukevat toisiaan, rakennetaan yritysbrändiä kummasta tahansa lähestymistavasta käsin. Asemointi yhdistää identiteetin ja imagon, sillä se on yrityksen omista kyvyistä ja arvoista viestimistä tarkoituksena saavuttaa tietty mielikuva yrityksen valittujen sidosryhmien keskuudessa..

Pulkkinen (2003, 56–57) ja De Chernatyn (1999; 166–170, 2001, 37) mukaan persoonallisuus ja asemointi kulkevat rinnakkain ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Brändin strategisena ytimenä asemointi kiteyttää brändin rationaalisen ja emotionaalisen lupauksen. Asemointi antaa näin brändille kyvyn erottua asiakkaiden mielissä ja osoittaa sen ainutlaatuisuuden. Brändin

persoonallisuus määrittää, mistä brändi tunnustetaan, ja herättää näin brändin eloon tehden siitä inhimillisen. (Pulkinen 2003, 56–57) Persoonallisuus antaa asemoinnille ikään kuin luonteen. Jos asemointi on lyhyt ja erottava, persoonallisuus on enemmänkin värikäs ja laajempi. Brändin persoonallisuuden tulisi heijastaa sen ydinarvoja. (Nilson 1998, 133)

Kun olemassa olevan brändin asemaa syystä tai toisesta halutaan muuttaa tai parantaa, puhutaan uudelleenasetoinnista. (Keller 2003, 659) Asemointi on aina uudelleenasetointia, jos kyse ei ole täysin tuntemattomasta tai uudesta yrityksestä. Jos brändistä markkinoilla syntyneet mielikuvat eivät ole halutun kaltaisia, niitä täytyy muuttaa. Toisinaan selvittää pienillä toimenpiteillä esimerkiksi visuaalista imagoa muuttamalla. Toisinaan taas tarvitaan järeämpiä keinoja, jopa liiketoiminnan uudelleen järjestelyä tuotteen muotoilua, nimeä, jakelua ja hinnoittelua myöten. (Pulkinen 2003, 187)

Doylen (1998, 188) mukaan uudelleenasetoinnissa keskitytään brändin volyymin kasvattamiseen pyrkimällä voittamaan markkinaosuutta kilpailijoilta. Uudelleenasetoinnissa voidaan brändin mielikuvaa markkinoilla yrittää parantaa monella tavalla. Konkreettisesti voidaan haluta päivittää brändimielikuvaa vastaamaan uutta teknologiaa tai käyttötapoja. Uudelleenasetointi voi olla myös psykologista, jolloin halutaan muuttaa asiakkaiden tai sidosryhmien uskomuksia brändin kilpailukyvyistä. Se voi olla myös kilpailijoita vastaan asemointia, jolloin vertailevalla mainonnalla halutaan heikentää sidosryhmien mielikuvia kilpailijoista. Uudelleenasetoinnilla voidaan haluta myös uudelleenarvottaa sidosryhmien käsitystä brändin arvosta, luoda uusia valintakriteereitä, muuttaa sidosryhmien preferenssejä tai laajentaa brändiä.

Brändin uudelleenasetointi voi olla kallista ja vahingoittavaa, sillä sidosryhmämielikuvien muuttaminen ei ole helppoa. Jossain tilanteissa uudelleenasetointi on kuitenkin välttämätöntä (Aaker 1996, 216–218). Brändin uudelleenasetointiin saatetaan päätyä erilaisten markkinoilla tapahtuvien muutosten myötä. Trendit markkinoilla voivat vaihtua, kuten myös asiakkaiden mieltymykset tai tarpeet. Toisaalta myös markkinarakenne saattaa muuttua esimerkiksi uuden kilpailijan, teknologian tai yritysostojen myötä. (Miller & Muir 2004, 134–135)

Vaikka muutos on tärkeä tekijä, on asemoinnissa otettava samalla huomioon myös pysyvyys. Jos brändiä muutetaan jatkuvasti tai liian lyhytnäköisesti brändi voi menettää uskottavuutensa (Silen 2001, 124). Säilyttämällä pysyvyys voidaan saada omaksi asemointi, joka tulee brändille niin

ominaiseksi, että kilpailijat eivät siinä pystyisi menestymään. Samoin voidaan saada omaksi jokin symboli, joka tekee brändistä helpomman ymmärtää tai muistaa. Tällainen symboli voi olla esimerkiksi jokin logo, slogan tai metafora. Pysyvyydellä on mahdollista saavuttaa myös kustannustehokkuutta, sillä tunnetusta visuaalisesta imagosta tai symboleista on edullisempi viestiä, eivätkä ne vaadi yhtä massiivisia mainoskampanjoita kuin uusien lanseeraaminen vaatisi. Näin aseman säilyttäminen voi olla samalla sekä tehokasta että edullisempaa. (Aaker 1996, 218–222)

2.2.2 Asemoinnin osatekijät

Aaker (1996, 176) määrittää asemoinnin neljän osa-tekijän kautta. Ensiksi brändin asemointi on osa brändin identiteettiä. Toiseksi asemointi ei ole mikä tahansa osa identiteettiä, vaan se osa, josta aktiivisesti viestitään. Kolmanneksi viestintä kohdistuu johonkin tiettyyn kohteeseen valittuun yleisöön. Neljänneksi asemoinnin tarkoituksena on luoda kilpailuetua suhteessa kilpaileviin brändeihin. Nämä neljä osa-aluetta tiivistetään yleensä asemointilausekkeeseen, joka luodaan kaiken viestinnän toteutuksen pohjaksi.

Identiteetti. Identiteetti on joukko brändiin liitettäviä miellelyhtymiä, jotka brändin suunnittelija haluaa luoda tai säilyttää. Se on myös yrityksen oma kuva brändistä. (Aaker 1996, 176–178; Aaker & Joachimsthaler 2000, 41–42; Kapferer 2004, 106). Jokaisella yritysbrändillä on identiteetti. Sillä yrityksestä itsestään löytyy aina käsitys tai useampia siitä, mitä yritys oikeastaan on. Kuitenkin identiteetti on tiedostamaton, ja usein myös hajanainen, jos sitä ei ole tietoisesti brändin rakentamistarkoituksessa määritetty.

Jos brändin identiteetti on määritelty tarkoin, voidaan sen pohjalta valikoida, mitä osaa identiteetistä halutaan viestiä yleisölle, eli päättää, mitkä elementit sisällytetään haluttuun asemointiin. Brändin identiteetin tulisi olla syvälinen ja kestävä ja realistinen, jotta sitä voidaan käyttää apuvälineenä brändin hallinnassa. Brändin identiteetin tarkasteleminen luo pysyvyyttä brändin hallintaan, jos asemoitaessa haetaan pohja asemoinnille identiteetin avulla. Sekä Aakerin (1996) ja Kapfererin (1992; 2004) mukaan brändin asemointi on osa brändin identiteettiä. Identiteetti antaa rajat asemoinnille. Luotaessa uutta brändin asemoinnin mahdollisuudet ovat rajattomat, mutta uudelleenasemoinnissa tulee ottaa huomioon brändin olemassa olevat merkitykset, symbolit, ja ominaisuudet. Brändin identiteetti määrittää rajat asemoinnille. (Kapferer 1992, 39–42)

Aakerin mukaan brändin identiteetti muodostuu kolmesta tasosta: brändin olemuksesta, ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. (Aaker 1996, 86–87). Brändin olemus on yksi ajatus, joka sisältää brändin syvimmän ytimen. Sen tarkoituksena on luoda brändiin hieman erilainen näkökulma, joka kattaa suurelta osalta brändin tarkoituksen. Esimerkiksi IBM brändin olemus on ”Magic you can trust”. Se sitoo brändin ytimen osat yhteen. Ydinidentiteetti sisältää brändin tärkeimmät tekijät, yleensä 2–4 ominaisuutta. Laajennettu identiteetti sisältää myös muut kuin ydinosat ja jäsentää brändi-identiteetin perinpohjaisesti. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 44–46)

Identiteetin tasot muodostetaan tarkastelemalla brändiä neljän ulottuvuuden suhteen, tarkastelemalla brändiä tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Brändi tuotteena sisältää tuotealueen, ominaisuuden, laadun/lisäarvon, käyttökokemukset, käyttäjät ja alkuperämaan. Brändi organisaationa taas sisältää organisaation ominaisuudet ja paikallisuuden tai globaaliuden. Brändi henkilönä koostuu brändi persoonallisuudesta ja asiakkaiden ja brändin välisistä suhteista. Brändi symbolina käsittää brändiin liitettävät visuaaliset mielikuvat, vertauskuvat ja brändiperinnön eli historian. Näiden avulla voidaan valita halutut tekijät identiteetin tasoille. Brändin identiteetin ei välttämättä tarvitse sisältää näitä kaikkia ulottuvuuksia, mutta ne tulisi ottaa huomioon identiteettiä rakennettaessa. (Aaker 1996, 78; Aaker & Joachimsthaler 2000, 43)

Aktiivinen asemasta viestiminen. Koska asemoinnilla pyritään vaikuttamaan mielikuviin, tarkoittaa tämän tavoitteen saavuttaminen aktiivista asemasta viestimistä. Tämä tarkoittaa viestintäohjelmien ja kohteiden määrittämistä. Kuten brändin identiteetti on asemointi brändin rakentajan tahtotila, jonka avulla on tarkoitus heijastaa mielikuvia, joita brändiin halutaan liitettävän. Brändin imago heijastaa asiakkaiden mielikuvia brändistä tietyllä hetkellä. Aseman muodostamista voi auttaa brändin identiteetin vertaaminen brändin imagoon. Vertailun tulosten mukaan voidaan päätyä joko laajentamaan, vahvistamaan tai häivyttämään nykyistä imagoa identiteetin osien pohjalta. (Aaker 1996, 180–182)

Markkinoilla eri toimijat lähettävät viestiä brändistään. Viestintä voi perustua joko brändin identiteettiin tai muihin lähteisiin ns. ”melutekijöihin”, jotka voivat puhua brändin nimissä ja luoda merkityksiä, mutta saattavat olla epäjohdonmukaisia. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa matkivat kilpailijat, joille ei ole selvää, mikä heidän brändinsä identiteetti on; opportunistiset kilpailijat, jotka haluavat luoda kaikkia miellyttävän imagon, ja keskittyvät näin ollen täyttämään yleisön odotukset;

sekä idealistiset kilpailijat, jotka pyrkivät rakentamaan brändistä ihanteidensa mukaista, jotain mitä brändi ei oikeasti ole. Imago muodostuu, kun vastaanottajat eli yleisö dekodaa ja tulkitsee erilaiset brändiin liittyvän viestinnän signaalit, kuten esimerkiksi visuaaliset symbolit, nimen, mainonnan ja tuotteet. (Kapferer 2004, 97–99; Kapferer 1992, 37–38)

Kohderyhmä. Asemointi kohdistuu yleensä johonkin tiettyyn kohderyhmään, joka voi olla osa brändin asiakassegmenttiä. Asemoinnissa tulee ottaa huomioon kuitenkin brändin kaikki potentiaaliset asiakkaat. Jos valitaan jokin tarkka kohdesegmentti, pitää varmistua samalla, ettei viestitä toista kohderyhmää vastaan. (Aaker 1996, 179) Yritysbrändin kohdalla kohderyhmä voi olla jokin sen asiakassegmentti ja/tai joku muista sidosryhmistä. Asemoitaessa kannattaa pohtia keskitytäänkö asiakkaisiin, vai halutaanko viestiä brändistä myös laajemmin.

Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla yritysmarkkinoilla yritysbrändi ei välttämättä tarvitse suurten massojen tietoisuutta. Esimerkiksi Swiss Re jälleenvakuutusyhtiö ei ole juuri tavallisten kansalaisten tuntema, mutta on hyvin tunnettu muiden vakuutusyhtiöiden keskuudessa. Toisaalta taas yritysbrändi voi haluta tuottaa hyötyä kaikille sidosryhmilleen ja tulla yleisön tietoisuuteen esimerkiksi sosiaalisen vastuunkantajana. Tällaisesta brändistä esimerkkinä on rakennus- ja kaivoslaitteistoa valmistava Catepillar, joka varmasti on tunnettu myös suuren yleisön keskuudessa. (Clark 2004, 161–162)

Kilpailuetu. Aseman tulisi luoda kilpailuetua ja määrittää, miten oma brändi on ylivoimainen. Kilpailuedun tulisi olla asiakkaille olennainen ja erottava, jotta pystytään erottautumaan. Vahva brändi ja kestävä strateginen asema on mahdollista luoda vain, jos brändin viestimät arvot ovat asiakkaille merkityksellisiä. Yritysmarkkinoilla onnistunut brändiviestintä korostaa sekä brändin emotionaalisia että toiminnallisia arvoja (Lynch, De Chernatony 2004, 410–414). Luotaessa asemaa olisi tärkeää katsoa myös tulevaisuuteen ja perustaa asemointi sellaiseen kilpailuetuun, jolla on mahdollisuuksia menestyä markkinoilla myös pidempään. (Aaker 1996, 190–192).

Asemoinnissa pyritään luomaan kilpailijoista erottavaa kilpailuetua (Points of Difference POF). Samalla tulee muistaa myös selvittää ne kilpailukeinot, arvot ja ominaisuudet, joissa ollaan samanlaisia (Points of Parity POP) kilpailijoiden kanssa, sillä kunnollinen asemointi vaatii sekä erojen, että samankaltaisuuden tunnistamista. On mahdollista, että keinot, joilla aikaisemmin on erotettu, ovat voineet muuttua ajan kuluessa markkinoiden minimivaatimuksiksi. (Keller, Sternthal

& Tybout, 2002, 80–86). Valittujen tekijöiden tulee olla asiakkaiden mielestä haluttavia. Jotta erottautumistekijä olisi asiakkaan mielestä haluttava, sen täytyy olla asiakkaalle tärkeä, luoda ylivoimaista etua ja olla uskottava. Yrityksellä on oltava tietenkin myös kyky toimia luvattujen tekijöiden mukaisesti. (Kotler & Keller 2006, 314–316)

2.3 Yritysbrändin asemointiprosessi

2.3.1 Asemointiprosessin vaiheet

Pulkkisen mukaan strategisen asemoinnin päävaiheet ovat nykyisen aseman selvittäminen, tavoiteaseman määrittäminen, toimenpiteet aseman saavuttamiseksi ja tulosten seuranta. Vaiheet ovat samat asemoidaan minkäläistä brändiä, tuotetta, maata, henkilöä tai yritystä tahansa. (Pulkinen 2002, 123) Sama prosessi löytyy myös aikaisemmasta kirjallisuudesta. Nykyisen aseman selvittäminen on kirjallisuudessa jaettu usein kilpailijoiden tunnistamiseen ja analysointiin, aseman selvittämiseen sekä asiakkaiden analysointiin. (Engel, Warshaw & Kinnear 1994, 167; Hooley & Saunders 1993, 169–179; Aaker & Myers 1987, 125–153) Näissä lähteissä näkökulma asemointiin pohjautuu täysin tuotebrändin asemointiin ja on erittäin kuluttajalähtöinen. Uudemman kirjallisuuden mukaan asemointia ei tulisi tehdä vain imagoperusteisesti, vaan sen tulisi pohjautua brändin identiteettiin (Aaker 1996; Aaker 2000; Kapferer 2004). Näin ollen nykyisen aseman selvittämisessä tulisi painottaa yrityksen omaa käsitystä brändistä.

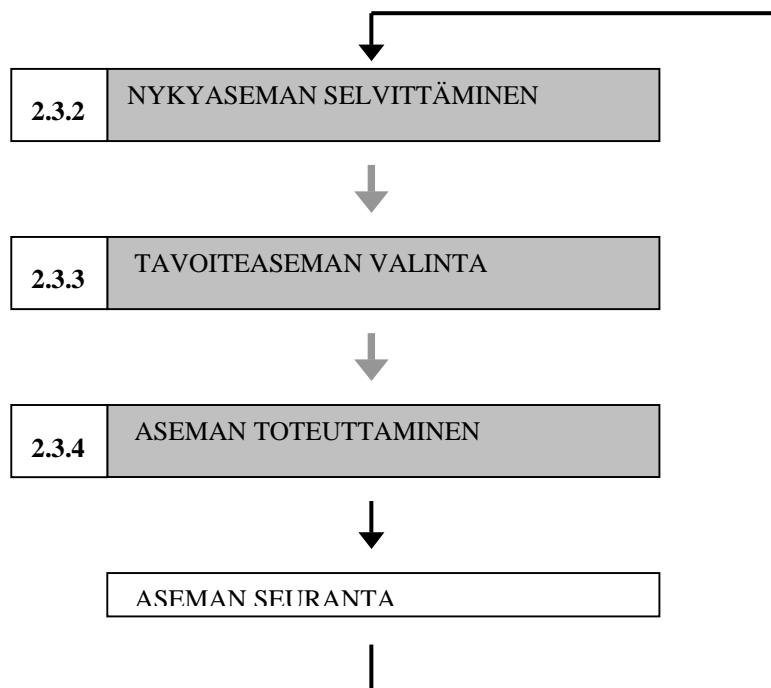
Kapfererin mukaan asemointiprosessi sisältää viisi vaihetta: ymmärryksen hankkiminen, vaihtoehtojen kehittäminen, testaaminen, strateginen arviointi ja toteuttaminen. (Kapferer 2004, 151–154) Näistä vaiheista ymmärryksen hankkimisen voidaan katsoa vastaavan nykyaseman selvittämistä, ja vaihtoehtojen kehittämisen, testaamisen ja strategisen arvioinnin voidaan katsoa sisältyvän Pulkkisen vaiheeseen tavoiteaseman määrittäminen.

Asemointi on osa brändin hallintaa ja uudistamista (Keller 2003, 651–663, Keller 2000, 147–150). Täten brändin asemointia on syytä tarkastella myös laajemmin brändin rakentamisen näkökulmasta. Aakerin (1996; 176–177) mukaan brändin rakentaminen sisältää strategisen brändi-analyysin, jossa analysoidaan yritystä itseään, kilpailijoita sekä asiakkaita, brändin identiteetin määrittämisen, joka sisältää brändin ominaisuuksien analysoimisen eri näkökulmista, arvoväittämien ja uskottavuuden sekä brändisuhteen analysoinnin. Analyysissa selvitetään näin ollen siis brändin nykytilaa.

Seuraavana prosessissa on brändin asemointi, sen toteutus ja seuranta. (vrt. Aaker & Joachimsthaler 2000, 44) Kun Aakerin mallista jätetään pois identiteetin tarkempi määrittäminen, voidaan mallia soveltaa brändin asemointiin. Vaikka asemoinnin on hyvä perustua identiteettiin, asemointiprosessissa identiteetin yksityiskohtainen määrittäminen ei ole välttämätöntä. Hyvin määritelty identiteetti helpottaa toki asemointia ja luo brändille pysyvyyttä.

Myös Lindberg-Revon esittämä brändin asemointiprosessi sisältää pitkälti samoja tekijöitä kuin Pulkkinen ja Aakerin asemointiprosessi. Lindberg-Repo lisää asemointiprosessiin myös brändiarkkitehtuurin, jotta aseman arvo olisi mahdollista optimoida. (Lindberg-Repo 2005, 92–93) Brändiarkkitehtuuri on toki otettava huomioon asemoinnissa. Tässä tutkielmassa sen tarkasteleminen sisältyy nykyaseman selvittämiseen. Kuten identiteetti myös brändiarkkitehtuuri on niin laaja kokonaisuus, että sen tarkemman suunnittelemisen ja hyödyntämisen ei sinällään katsota tässä tutkielmassa kuuluvan asemointiprosessiin. Toki kaikkien brändin rakentamiseen kuuluvien toimintojen tulee olla linjassa toistensa kanssa, ja niillä tulee pyrkiä yhdessä luomaan vahvempi brändi. Asemointiprosessi on vain yksi osa brändin rakentamisesta.

Edellisen perusteella muodostettiin pohja tämän tutkimuksen viitekehykselle yritysbrändin asemointiprosessista. (Kuvio 2) Asemointiprosessi sisältää nykyaseman selvittämisen, tavoiteaseman valinnan, aseman toteuttamisen ja seurannan. Vaiheita syvennetään konkreettisemmiksi edellä mainitun kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla, sillä edellä mainitut neljä perusvaihetta sisältävät eri tekijöitä riippuen siitä, mistä näkökulmasta prosessia katsotaan ja minkälaista brändiä asemoidaan.



Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetty malli

Esitetty asemointiprosessi sisältää asemoinnin seurannan. Se on yleensä viimeinen vaihe asemoinnissa, jonka avulla saadaan selville ollaanko päästy haluttuun lopputulokseen. Toisaalta seuranta auttaa myös havaitsemaan, jos jokin asia ei toimi. (Aaker 1996, 196; Aaker & Myers 1987, 146) Vaikka asemointiprosessilla on näennäisesti alku ja loppu, prosessi on nähtävä brändin jatkuvana kehittämisenä ja arviointina. Brändin johtamista tulee seurata, ja asemoinnin kannalta se voi tarkoittaa muun muassa aseman toteutumisen seurantaan työntekijöiden keskuudessa, viestinnän yhtenäisyyden tarkkailemista ja kilpailuetujen onnistumisen seurantaan. (Lindberg-Repo 2005, 91, 230–233) Myös Duncanin (2006) mukaan aseman suunnittelu, toteuttaminen, viestiminen ja seuranta on jatkuva prosessi, jota pitäisi toteuttaa jatkumona koko ajan. Tässä tutkielmassa seurannan käsittely on rajattu pois tutkimuksesta, sillä se ei ole tutkimuksen aika rajoissa mahdollista.

2.3.2 Nykyaseman selvittäminen

Yritysbrändin asemointi on strateginen päätös, ja siksi sen pohjalle tarvitaan tutkimusta nykytilanteesta. Tarvitaan tietoa brändistä itsestään sekä kilpailijoiden vastaavista ominaisuuksista.

(Aaker 189–201; Pulkkinen 2003, 123) Kunkin tilanteen mukaan brändiä voidaan tarpeen mukaan analysoida eri tavoin. Analyysissa voidaan erottaa eri vaiheita, mutta ne eivät välttämättä ole peräkkäisiä, vaan ne voivat tapahtua rinnakkain tai samanaikaisesti (Pulkkinen 2003, 123–135; Hooley & Saunders 1993, 169–179) Kirjallisuudessa esitellyt analyysimallit sisältävät kaikki kuitenkin oman brändin, asiakkaiden sekä kilpailijoiden analysoimisen. (Aaker 1996, 189–197; Pulkkinen 2003, 135–137; Laakso 2004, 83–113, Hooley & Saunders 1993, 169–179) De Chernatony (2001, 167–202) lisää edelliseen vielä erikseen toimintaympäristön ja jakelijoiden tutkimisen. Toimintaympäristön eli markkinoiden analysointi sisältyy Aakerin (1996) mallissa asiakastiedon yhteyteen, ja tässä tutkielmassa käsitellään myös markkina- ja asiakasanalyysi rinnakkain. Jakelijoiden tutkiminen taas sisältyy oman brändin analyysiin.

2.3.2.1 Asemointia varten tarvittava tutkimus

Bränditutkimus voi perustua niin sisäiseen kuin ulkoiseen tietoon. Voidaan käyttää aikaisempia tutkimuksia, asemointia, markkina- ja myyntitietoja ja haastatella työntekijöitä, joilla on tietämystä näiltä alueilta. Ulkoisessa tutkimuksessa voidaan kerätä tietoa eri lähteistä ja esimerkiksi suorittaa perinteistä asiakastutkimusta. (Aaker 1996, 201) Asemointia varten tutkimuksen tärkeimpänä tehtävänä on selvittää, mitkä ovat ne tärkeimmät ominaisuudet, joiden perusteella asiakkaat yrityksiä ja heidän kilpailijoitaan arvioivat. (Pulkkinen 2003, 119–120) Loppujen lopuksi kilpailua analysoimalla tunnistetaan aukkoja ja mahdollisuuksia markkinoilla, joita voidaan asemaa valitessa hyödyntää. (Kapferer 2004, 151–152)

Tutkimus voi olla sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Yleensä aloitetaan kvalitatiivisella tutkimuksella, joka voi sisältää tilanneanalyysin, viestinnän analyysin sekä haastatteluja. Tilanneanalyysissa selvitetään markkinatilannetta, markkinoiden rakennetta, sekä yrityksen odotuksia ja tavoitteita. Viestinnän analyysin tarkoituksena on analysoida nykyisen viestinnän laatu ja tehokkuus, kilpailijoiden viestit sekä asemat ja brändimielleyhtymät. Tämä voidaan suorittaa esimerkiksi keräämällä analysoitavaksi sekä itseltä että kilpailijoilta kaikki olemassa olevat suunnitelmat, budjetit, tieto aikaisemmista kampanjoista ja julkaistu viestintämateriaali. Haastatteluissa voidaan kerätä tietoa, asiakkailta, yrityksen johdolta ja henkilöstöltä sekä tärkeiltä toimijoilta markkinoilla. (Pettis 1995, 81–105) Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia bränditietoisuutta tai arvioida kvalitatiivisella tutkimuksella saavutettujen tietojen kokoa ja taloudellisia mahdollisuuksia. (Pettis, 1995, 81–105, Pulkkinen 2003, 224–228)

2.3.2.2 *Oman brändin analyysi*

Omaa brändiä analysoitaessa tulisi hankkia tietoa brändin imagosta, perinnöstä, vahvuuksista ja heikkouksista, brändin yhteyksistä muihin brändeihin sekä brändin sielusta. Imagoa analysoitaessa tarkastellaan, miten brändi havaitaan ja mitä mielleyhtymiä siihen liitetään. On hyvä tarkastella myös, katsotaanko brändillä olevan jonkinlainen persoonallisuus ja mielletäänkö brändin imago samanlaisena organisaation eri osissa. Brändiperinnöllä tarkoitetaan brändin menneisyyttä eli sitä, miten brändiä on aikaisemmin havaittu ja tuotu esille. Joskus brändi voi olla ajautunut liian kauas alkuperästään ja palauttamalla se alkujuurilleen, voidaan saada brändi taas vahvistumaan. (Aaker 1996, 195–201) Suhteessa menneisyyteen pitäisi tutkia myös ne ydinkyvut, joilla brändi on aikaisemmin pystynyt luomaan asemansa ja tarkistaa, ovatko nämä kyvyt relevantteja vielä nykyään (De Chernatony 2001, 167–171).

Brändin vahvuudet ja heikkoudet löytyvät yleensä organisaatiosta, sen tuotteista ja prosesseista. Näitä analysoitaessa on olennaista tunnistaa, mitkä asiat ovat niitä, joita halutaan saavuttaa ja toisaalta taas, mitkä asiat todella toteutuvat jo tai mitkä on ylipäättänsä mahdollista toteuttaa. Brändin suhde yrityksen muihin brändeihin ja osiin on tärkeää käydä läpi, jotta yrityksen eri brändeillä on selkeät tehtävät suhteessa toisiinsa. Brändin sielua ja olemusta sekä tarkoitusta voi etsiä yrityksen visiosta, kulttuurista ja arvoista. (Aaker 1996, 195-201)

Mudambi et al. (1997, 439–445) jakavat brändin arvot aineellisiin ja aineettomiin korostaen aineettomien ominaisuuksien merkitystä. Vahva organisaatiokulttuuri on yksi tekijä, jonka avulla emotionaalista kestävämpää kilpailuetua on mahdollista rakentaa. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin tukemana henkilöstö motivoituu paremmin työhönsä, ja organisaatiolle syntyy yhtenäisempiä toimintatapoja, mikä lisää brändin johdonmukaisuutta. Johdonmukaisuus taas lisää yrityksen sidosryhmien luottamusta brändiin. (De Chernatony 2001, 124–147) Ostaja-myyjäsuhteiden, viestinnän ja imagon parantaminen on vaikeampaa saavuttaa kuin fyysiset parannukset, mutta onnistuttaessa, niillä saavutetaan kestävämpää arvoa. (Mudambi et al. 1997, 445)

Monikansallisissa yrityksissä, joissa prosessit organisaatioiden sisällä ovat laajoja, tulisi tutkia, onko yhteistyö ja koordinaatio eri organisaation osastojen välillä sujuvaa. Työntekijöistä tulisi selvittää, kuinka sitoutuneita he ovat brändiin, sen arvoihin ja visioon ja kuinka hyvin he ne ymmärtävät. Parhaiten sitoutumista parannetaan osallistamalla. Jos työntekijöillä on myönteinen asenne brändiä ja yritystä kohtaan he ovat myös halukkaita toimimaan sen menestyksen eteen.

Yrityskulttuurin erilaista ilmentymistä eri organisaation osissa olisi hyvä mitata säännöllisin välein, jotta voidaan toimia erojen korjaamiseksi. (De Chernatony 2001, 167–171)

Kaikki eri viestintätavat suhteessa sidosryhmiin, kirjallinen ja visuaalinen viestintä kuten myös muut kontaktitavat, tulisi käydä läpi, jotta saadaan selville, missä on ristiriitaisuuksia tai epäyhtenäisyyttä. Yrityksen eri sidosryhmät tulisi tunnistaa ja olisi keskityttävä ymmärtämään niiden tärkeys (Lindberg-Repo 2005, 90). On tutkittava sidosryhmäsuhteiden laatua ja niissä ilmeneviä jännitteitä; ovatko yritysbrändin tavoitteet yhteneviä eri sidosryhmien tavoitteiden kanssa. Tulisi tutkia myös, mikä on kunkin sidosryhmän vaikutusvalta brändiin. Esimerkiksi kummalla osapuolella on valta neuvottelusuhteissa. De Chernatony korostaa sidosryhmistä erityisesti jakelijoiden merkitystä. Arvioimalla brändin vahvuutta ja jakelijan houkuttelevuutta voidaan helpommin arvioida, millaiset jakelijat tai alihankkijat sopivat brändin kanssa yhteen. (De Chernatony 2001, 167–171)

Kaikkia tapahtumia, joissa asiakkaalle välittyy imago tai muuta tietoa brändistä, voidaan kutsua brändikontakteiksi (Schultz & Barnes 1999, 46–47; Grönroos 2001, 380). Scottin mukaan jokaisella yrityksellä on noin 30–100 brändikontaktia (touch points), joissa brändiviestiä välitetään. Nämä voivat vaihdella mainoslehtisistä ja asiakaspalvelusta laskun lähettämiseen. (Scott 2002, 17; Scott 2005, 198–200) Brändiviestinnän hallitsemiseksi kontaktit olisi hyvä tunnistaa. (Duncan & Moriarty 1997, 97)

Brändikontaktit voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, missä vaiheessa kontakti tapahtuu: ennen brändin ostoa, oston aikana vai oston jälkeen. *Ennen ostoa* tapahtuvissa kontakteissa asiakas tekee ostopäätöstä, tehdäkö kauppa brändin kanssa vai ei. Näissä kontakteissa tulisi pyrkiä lisäämään bränditietoisuutta ja auttaa prospekteja ymmärtämään brändin olennaisuus sekä sen mahdollisesti kilpailijoita paremmin tuottamat hyödyt. *Oston aikaisissa* kontakteissa pitäisi pyrkiä maksimoimaan tarjouksen asiakkaalle tuoma arvo ja luoda luottamusta siihen, että asiakkaat ovat tehneet oikean päätöksen brändin valitessaan. *Oston jälkeiset* kontaktit saattavat usein jäädä huomioimatta, vaikka usein niillä saavutetaankin parhaita mahdollisuuksia saavuttaa kestävä ja kannattavaa kasvua. Näissä tilanteissa tulisi viestiä brändin lupausta todeksi ja kohdata asiakkaan toiveet toiminnasta. Näin on mahdollista lisätä asiakkaiden uskollisuutta ja kannatusta. (Dunn & Scott 2003, 35)

2.3.2.3 Asiakas- ja markkina-analyysi

Asiakkaiden analysoiminen merkitsee asiakkaiden trendien, motivaation, ja tarpeiden sekä asiakassegmenttirakenteen tutkimista. Markkinoilla olevien trendien tunnistaminen on tärkeää, koska sen avulla saadaan vihjeitä siitä, mihin suuntaan markkinat ja toisaalta asiakkaiden preferenssit kehittyvät. Asiakkaiden motivaatiosta tutkitaan, mitkä brändin hyödyt ovat asiakkaille tärkeitä ja olennaisia, ja mitkä niistä motivoivat käyttämään brändiä. Yksi mahdollisuus on selvittää kaikki hyödyt ja järjestää ne suurempien kokonaisuuksien alle, jotta saadaan selville asiakkaiden arvostamat olennaisimmat hyödytaset. On myös tärkeää selvittää asiakkaiden vielä täyttämättömät tarpeet, joiden avulla saadaan selville, millä alueilla on vielä potentiaalia. Täten voidaan miettiä, mihin suuntaan omaa asemointia tulisi kehittää. Asiakassegmenttien osalta tulisi tunnistaa eri asiakassegmentit (Hooley & Saunders 1993, 99–102) ja selvittää miten eri asiakkaat suhtautuvat mainontaan ja brändeihin. Löydettyjen mahdollisten erojen perusteella voidaan suunnitella asemointi kullekin segmentille sopivaksi. (Aaker 1996, 190–195)

Yritysassiakkaita tulisi selvittää erityisesti heidän havaitsemansa riskit sekä heidän päätöksentekoyksiköidensä (decision making unit, DMU) eri henkilöiden roolit (Hooley & Saunders 1993, 99–101). Tämä helpottaa heidän arvostamiensa hyötyjen tunnistamisessa. (De Chernatony 2001, 167–171) Asiakastietoja hankittaessa voidaan analysoida kahdenlaista muutosta. Ensinnäkin voidaan selvittää nykyisten asiakkaiden halujen, tarpeiden ja odotusten muutosta. Muun muassa kokemus tarjonnasta voi muuttaa asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia. Toiseksi pitäisi ottaa huomioon myös itse asiakaskunnan mahdollinen muutos ja uudet potentiaaliset asiakkaat. (Hooley & Saunders 1993, 100–101) Asiakkaiden analysoimisen lisäksi De Chernatony'n mukaan olisi hyvä tutkia markkinoita myös laajemmin ja pyrkiä saamaan esille mahdollisuuksia ja uhkia suhteessa poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ympäristötekijöihin. (De Chernatony 2001, 197)

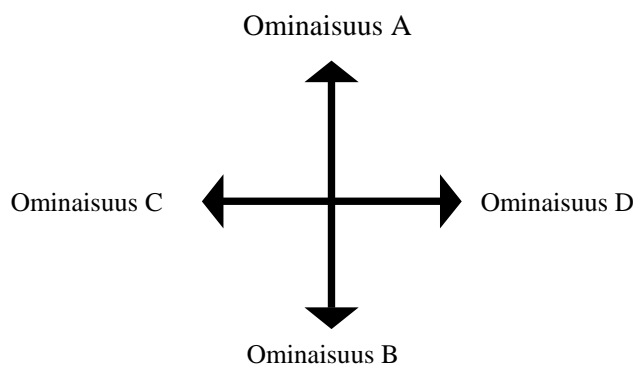
2.3.2.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin ensimmäinen vaihe on tunnistaa kilpailijat (De Chernatony 2002, 189–190) ja erottaa suorat kilpailijat epäsuorista ja tärkeimmät vähemmät tärkeistä. Tiedon keräämisen kannalta on usein seuraavaksi olennaista rajoittaa analysoitavien kilpailijoiden määrä tärkeimpiin kilpailijoihin. (Hooley & Saunders 1993, 170–171). Kilpailijoita määritettäessä kannattaa ottaa huomioon, että kilpailua voi olla myös muilta aloilta kuin vain suorasti omalla alalla. Esimerkiksi luksustuotteen kilpailijoina voivat olla etelänloma tai kestotuotteet kuten huonekalut. (Keller 2003,

129–131) Tärkeimmiltä kilpailijoilta tulisi analyysissä selvittää heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, imago sekä asemointi. Nykyisen tilanteen lisäksi voidaan arvioida myös aikaisempia muutoksia ja tulevaisuuden kuvia. Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet selvittämällä pystytään arvioimaan, mitkä ovat kriittisimmät menestystekijät (De Chernatony 2001, 194–195), joilla oma brändi eroaa kilpailijoista ja toisaalta voidaan löytää kilpailijoiden potentiaaliset heikot kohdat, joihin oma brändi voisi iskeä. (Aaker 1996, 193–195, Laakso 2004, 104–109)

Kilpailijamielikuvia tutkimalla selvitetään, miten asiakkaat havaitsevat kilpailijat, millainen suhde heillä on kilpailijan brändiin ja millaista hyötyä kilpailijat heille tuottavat. On myös hyödyllistä ymmärtää, minkälaisia mielikuvia kilpailijat haluavat yleisössään herättää. Erittäin hyvä lähde kilpailijoiden analysoimiseen on niiden mainonta. Lisätietoa voidaan saada vuosikertomuksista ja muista julkaisuista. (Aaker 1996, 193–197; Laakso 2004, 104–109) Kaikkien kilpailijoiden asemien selvittäminen voi antaa käytännöllistä tietoa ja auttaa löytämään asemointiaukkoja, sillä usein alalla on käytössä vain rajattu joukko asemointistrategioita. Näiden suhteen voidaan sitten pohtia yritysbrändin omaa asemointia; korostaako samoja ominaisuuksia kuin joku muu vai keksiä jotain uutta. On vaikeaa asemoida kilpailijaa vastaan, jos tällä on jo ylivoimainen asema markkinoilla. (Aaker 1996, 193–197)

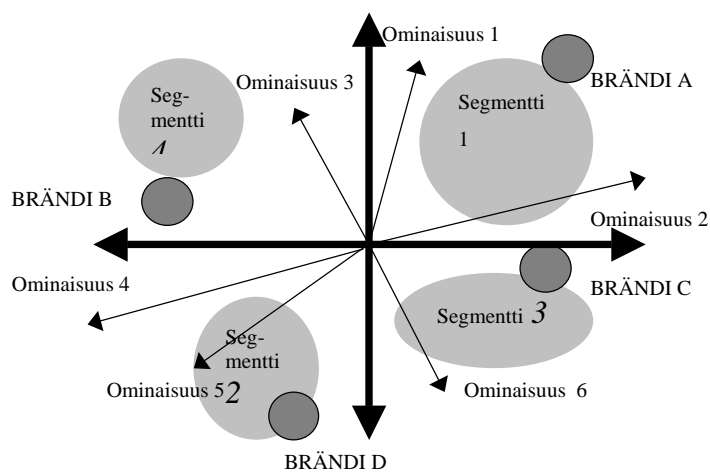
Kilpailijoiden ja oman aseman hahmottamisessa käytetään usein apuna karttoja, joilla voidaan havainnollistaa kuvaa asiakkaan mielessä. Tällöin brändin asema piirretään konkreettisesti kartalle. (Kapferer 2004, 152; Wyner & Owen 1994) Karttojen piirtäminen auttaa hahmottamaan eroja ja yhteneväisyyksiä kilpailijoiden ja oman brändin välillä. Kartat voivat myös paljastaa markkina-
aukkoja ja niistä näkee, kuinka kaukana tai lähellä ollaan tavoitteita. Omaa asemaa suhteessa kilpailijoihin voidaan havainnollistaa yksinkertaisimmillaan kaksiulotteisen akseliston avulla. (Kuvio3) (Pulkinen 2003, 224–226)



Kuvio 3 Asemointikartta yksinkertaisimmillaan

(Pulkkinen 2004, 225)

Ristikkäisten janojen ääripäihin sijoitetaan alan brändejä kuvaavat sanaparit. Sanaparit voivat olla esimerkiksi persoonallisuutta kuvaavia. Erityisenä haasteena on valita parhaat sanaparit, jotka kuvaavat kilpailevia brändejä tutkittavalla alalla. Pulkkisen mukaan usein käytetyt vertailut hyvä laatu/huono laatu, kallis/edullinen kannattaa jättää omaan arvoonsa, sillä ne harvoin kuvaavat ihmisten todellisia arviointiperusteita. Asemointikartat voivat sisältää myös useampia ominaisuuksia. Kuviossa 4 esitetään esimerkki moniulotteisesta asemointikartasta. (Pulkkinen 2003, 224–226)



Kuvio 4 Moniulotteinen asemointikartta

(Mukaillen Pulkkinen 2003, 226)

Mielikuviin perustuvia asioita on hankala puristaa kaksiulotteiseen karttaan ja siksi karttoihin voidaan lisätä eri tekniikoilla myös useampia ulottuvuuksia. Kartat toimivat yleensä sitä paremmin, mitä rajatummasta segmentistä on kyse. Tutkimusten löydösten yleistäminen voi aiheuttaa hankaluuksia. (Pulkinen 2003, 224–226) Moniulotteisia asemointikarttoja on kehitetty paljon erilaisia, useimmat niistä on tarkoitettu tuotteiden asemointia varten. Samoja karttoja voidaan soveltaa myös yritysten asemointiin. (Davies et al. 2003, 93)

2.3.3 Tavoiteaseman valinta

Nykytilanteen analyysin pohjalta kehitetään haluttu tavoiteasema. Haluttua tavoiteasemaa kehitettäessä pitää miettiä, mitä tahdotaan saavuttaa, millaisena asiakkaiden halutaan brändiä pitävän, millaiset lupaukset pystytään lunastamaan ja lähdetäänkö liikkeelle brändin omista vahvuuksista vai enemmän asiakastiedosta. On myös olennaista pohtia, minkälaisiin tekijöihin oma brändi halutaan kiinnittää: järkiperäisiin, toiminnallisiin vai mielikuvallisiin. (Pulkinen 2003, 123) Kapfererin mukaan tulisi luoda useampia asemointivaihtoehtoja. Hän näkee vaihtoehtojen kehittämisen iteratiivisena prosessina, jossa kokeilemisen, lisäämisen ja poistamisen kautta haetaan oikeaa asemaa. (Kapferer 2004, 152) Tavoiteaseman kehittäminen sisältää vaihtoehtojen kehittämisen ja testauksen sekä aseman arvioinnin.

2.3.3.1 *Vaihtoehtojen kehittäminen ja testaus*

Asemointivaihtoehtojen kehittämisessä voidaan käyttää apuna **asemointistrategioita**. (Pulkinen 2003, 123) Asemointistrategioita on useita riippuen kirjoittajasta. Seuraavassa esitellään asemointistrategiat Temporalin (2006, 97–114) mukaan, koska luettelo on kaikista kattavin ja sisältää kaikki tavallisimmat kirjallisuudessa esiintyneet asemointistrategiat. (vrt. Pulkinen 2003, 158–175)

Tavallista on, että asemoinnin pohjaksi pyritään löytämään yritystä tai sen tuotteita parhaiten kuvaava **piirre tai ominaisuus**, joka viestii miten kohde on parempi tai erilainen kuin kilpailijansa. Strategian vahvuutena on, että se on erittäin selkeä. On loogista, jos löydetään yritykselle luonteenomainen ja sen asiakkaille merkityksellinen ominaisuus asemoinnin pohjaksi. Tällaisen ominaisuuden ei tarvitse olla konkreettinen tuoteominaisuus. Esimerkiksi Volvolla se on turvallisuus. Strategian heikkoutena on, että tällaisia todella erottavia ominaisuuksia on vaikea löytää tai säilyttää. Ominaisuudet saattavat olla helposti kilpailijan saavutettavissa tai kopioitavissa. Konkreettinen ominaisuus saattaa olla myös muita asioita pois sulkeva. Esimerkiksi turvallisuus ei

ole kovin trendikäs ominaisuus, joten tämä saattaa sulkea osan kohderyhmästä pois. (Kotler 1997, 299–300; Laakso 1999, 148–177)

Hyödyn tarkasteleminen on asiakaslähtöinen lähestymistapa ja kertoo, mitä hyötyä brändi tuottaa asiakkaalle. Hyöty voi olla joko rationaalinen tai emotionaalinen. Tämä strategia auttaa yritystä ymmärtämään paremmin ominaisuuksiaan asiakkaan hyödyn kannalta, kohdistamaan toimenpiteitä ja sanomaan asioita osuvammin. Myös tämän strategian heikkoutena on se, että siitä saavutettu kilpailuetu voi jäädä lyhytnäköiseksi, jos kilpailijat pystyvät tarjoamaan samat hyödyt. (Kotler 1997, 299–300; Upshaw 1995, 135–145)

Ongelmanratkaisukyky on yleisesti käytetty strategia, joka keskittyy brändin kykyyn ratkaista asiakkaan ongelmia. Kokonaisten yritysten on yleensä helppo markkinoida itseään ongelmanratkaisijana. Tätä strategiaa käytettäessä ongelmanratkaisukyvyyn on kuitenkin oltava asiakkaan kannalta uskottavaa ja asiakaslähtöistä. Asiakkaiden ongelmat on myös todella pystyttävä ratkaisemaan. Jos näin on, niin strategia on erittäin tehokas. Strategian heikkoutena on, että se on melko mielikuvitukseton. Markkinoilla on tilaa vain yhdelle ongelmanratkaisijalle. Täytyy olla varma siitä, että kilpailijat eivät pysty tuottamaan asiakkaille samoja ratkaisuja, ja että yrityksen toiminta on todella innovatiivista. Esimerkiksi teknologia-alalla pelkällä ongelmanratkaisukyvyllä saattaa olla vaikeaa erottua. Tälle strategialle kannattaa hakea vahvistusta joistain muista asemointistrategioista. (Upshaw 1995, 135–145)

Asemointi johtajaksi on tehokas strategia, mutta vain harva pystyy siihen, sillä täytyy olla ykkönen asiakkaiden mielissä, ei vain tilastoissa. Johtajan aseman pystyy lunastamaan yleensä yritys, joka on ensimmäisenä markkinoilla. Johtajaksi asemoituminen voi perustua markkinajohtajuuden lisäksi myös osaamiseen, arvovaltaan tai käyttäytymiseen. Tällöin yritys voi olla esimerkiksi uudistaja, menestyjä tai innovatiivisin. Asema ilmaistaan yleensä superlatiivissa. Tämä strategia saattaa auttaa vähentämään asiakkaan kokemaa riskiä, sillä täytyyhän markkinajohtajan olla luotettava. Johtoaseman säilyttäminen saattaa olla vaikeaa, mutta samalla myös haastavaa. (Ries & Trout 2001, 59–60)

Kilpailijoita vastaan asemoinnissa tutkitaan kilpailijoiden heikkouksia ja pyritään viestimään, mitä omassa brändissä on enemmän tai miten se on parempi kuin kilpailijat. Tämä strategia sopii hyvin kokonaisille yrityksille varsinkin, jos kilpailuhenkiset arvot ohjaavat yrityksen toimintaa.

Kilpailulähtöinen asemointi vaatii kuitenkin tarpeeksi asennetta, rohkeutta ja taitoa. Pitää osoittaa erot kuitenkin mustamaalaamatta kilpailijoita. Strategian käyttöä vaikeuttaa se, että kilpailijoihin vertaamisen kieltävä lainsäädäntö rajoittaa useissa maissa tämän strategian käyttöä. (Laakso 1999, 148–177; Upshaw 1995, 135–145)

Yritysbrändin vahvan maineen alle on helppo asemoida muita brändejä. Kuten esimerkiksi Suomessa Elisa yhdisti kaikki toimintonsa yhden brändin alle. Vahvuutena ovat kustannussäästöt, mutta yritysbrändin alle tuotavien brändien on oltava linjassa keskenään, jotta lopputulos ei ole asiakkaalle päin sekava. Heikkoutena on, jos yrityksellä menee huonosti, niin yritysbrändi vetää myös muut yrityksen brändit alas saman tien. (Pulkinen 2003, 6)

Asemointi voi perustua myös **käyttötapoihin tai käyttäjäkuvaan**. Erottua voidaan korostamalla palvelun tai tuotteen erilaisia käyttötilanteita, -ajankohtaa tai -tapoja. Vaarana voi olla kuitenkin kiinnittyminen vain yhteen tilanteeseen, vaikka strategialla onkin onnistuessaan mahdollisuus saavuttaa uskollisia asiakkaita. Brändi voidaan asemoida myös sen käyttäjien profiilin mukaan, vaikkapa tietyn ammattiryhmän mukaan. Tällöin brändin persoonallisuuden tulisi vastata käyttäjien ominaisuuksia. Erilaisten käyttäjäkuvien kautta asemoidut brändit erottuvat selkeästi. Strategia auttaa keskittymään tiettyyn segmenttiin, mutta voi myös rajoittaa käyttäjäkuntaa. Toisaalta brändi saattaa myös osoittautua epäaidoksi, jos ei olekaan tunnistettu käyttäjien ominaisuuksia tarpeeksi hyvin. (Kotler 1997, 299–300)

Toivekuviin perustuva asemointi pohjaa ihmisten haaveisiin siitä, mitä he haluaisivat olla tai minne he haluaisivat mennä. Esimerkiksi rikkaaseen elämäntyyliin asemointi voi olla tällainen. Strategia on tehokas, koska sillä vedotaan tunteisiin. Kuitenkaan kaikkia eivät haaveet puhuttele. Toisaalta myös toiveen ja todellisuuden ero ei saa olla liian suuri. (Temporal 2006, 104–105)

Vakaumuksen kautta asemoitaessa pyritään hyödyntämään ihmisten halua kuulua johonkin uskomusjärjestelmään tai -ryhmään. Esimerkiksi Benetton viestii rodullista ja sosiaalista tasa-arvoa. (Temporal 2006, 104–105)

Asemointi arvon kautta tarkoittaa brändin asemoinnista joko hinta-laatusuhteen kautta tai tunnearvojen perusteella. Arvoon perustuva asemointi on yleensä vetoava ja tehokas taktisissa

promootioissa. Tämä strategia sopii parhaiten kulutushyödykkeille, jotka eivät eroa toisistaan juuri muuten kuin hinnalla. (Upshaw 1995, 135–145)

Tunteisiin vetoamista voidaan käyttää yksin tai yhdessä muiden strategioiden kanssa. Valituilla tunteilla pitää olla selkeä yhtymäkohta brändiin. Tehokasta on, jos tunteita voidaan tukea jollain rationaalisilla argumenteilla. Strategian vahvuutena on, että hinnan merkitys saattaa vähentyä, jos asiakkaiden tunteet saadaan peliin. Tunteisiin vetoaminen ei kuitenkaan hyödytä, jos asiakkaille ratkaiseva tekijä on vain hinta tai muut kriteerit. (Upshaw 1995, 135–145)

Persoonallisuuden perustuvassa asemoinnissa määritellään brändin persoonallisuus tarkasti, jotta se voidaan heijastaa asiakkaille mahdollisimman puhuttelevana. Yrityksen persoonallisuutta voidaan kuvailla erilaisin persoonallisuusominaisuuksin, kuten moderni, innovatiivinen tai kokenut. Tämä voi olla ainutlaatuinen tapa erottua kilpailijoista. Persoonallisuuden perustuva strategia on tehokkaasti erottava, sillä kilpailijan on sitä vaikea kopioida. Strategia edellyttää kohderyhmän tarkkaa tuntemista ja selvyyttä siitä, miten asiakkaat brändin persoonallisuuden kokevat. Jos yritysbrändi päättää erottua persoonallisuudella, tulisi näiden persoonallisuusominaisuuksien näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa niin, että jokainen henkilöstön jäsen voi huomata ne päivittäisessä työssään. (Laakso 1999, 148–177)

Kun on kehitetty eri vaihtoehtoja tavoiteasemalle, näitä tulee **testata** ja **arvioida**. Testausvaiheessa asemointivaihtoehtoja voidaan joko hylätä tai kehittää edelleen. Kapfererin mukaan vaihtoehtojen testaaminen edellyttää asiakastutkimusta. (Kapferer 2004, 152). Pettis (1995, 89) korostaa testauksen merkitystä, jotta voidaan välttää mahdolliset virheet viestin valinnassa. Hän ehdottaa aseman testaamiseen fokus-ryhmiä, joissa tarkoin valittu ryhmä, kahdeksasta kahteentoista henkeä, keskustelee ryhmänjohtajan johdolla valituista teemoista ja vastaa valittuihin kysymyksiin. Fokusryhmät ovat suhteellisen nopea ja edullinen tapa testata, onko asemointi yritysbrändille oikea. On erittäin tärkeää tutkia, onko valittava asema tehokas ja uskottava myös asiakkaiden näkökulmasta.

Myös Pulkisen (2003, 230–232) mukaan ryhmäkeskustelut ovat tehokas tapa testata asemointivaihtoehtoja. Ryhmäkeskusteluja tulee olla riittävän monta, jotta ei tehdä liiallisia yleistyksiä yhden keskustelun perusteella. Joskus liike-elämän päättäjiä tutkittaessa henkilökohtaiset syvähaastattelut voivat olla parempia ryhmäkeskusteluiden järjestämisen

mahdottomuuden vuoksi. Asemointivaihtoehtojen testaamisessa ei ole olennaista, mikä vaihtoehtoista on paras, vaan millaisten merkitysten avulla saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos. Lopullinen asemointi on usein eri vaihtoehtojen yhdistelmä.

2.3.3.2 *Aseman arvioiminen*

Asemointi on strateginen päätös, ja sen vuoksi asemoinnin pätevyyttä tulisi arvioida huolella ennen sen valitsemista. Jotta valittu asemointi olisi toimiva, on sen täytettävä ainakin seuraavat neljä perusvaatimusta. Ensiksi asemoinnin pitää olla kohderyhmälleen merkityksellinen. Jos brändin lupaus ei ole merkityksellinen asiakkaille, he eivät kiinnitä siihen huomiota tai vaikka kiinnittäisivät, niin merkityksetön asia unohtuu helposti. Toiseksi aseman pitää aina perustua brändin todellisiin vahvuuksiin. Brändin tulee pystyä todistamaan lupauksensa asiakkaille todeksi yhä uudelleen. Asemointi ei ole uskottava, jos se perustuu ominaisuuteen, jota brändi ei pysty todella lunastamaan. (Arnold 1992, 117; Pulkkinen 2003, 177)

Kolmanneksi aseman tulee erottaa brändi selkeästi kilpailijoista. Sellaisten seikkojen viestiminen, joissa kilpailijat ovat yhtä hyviä tai joissa he mahdollisesti saavuttavat pian oman brändin, eivät tuota todellista kilpailuetua ja eroa. Aseman tulee kertoa, miten oma brändi eroaa kilpailijoista ja miten se on heitä parempi. Neljänneksi valittu asema tulee olla selkeästi johdettavissa toimintaan ja viestintään. Asema tulee olla viestittävässä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitä asema tarkoittaa heidän työnsä kannalta. Toisaalta kohdeyleisön kannalta viestin ei tule olla liian monisäikeinen, jotta se voidaan ymmärtää ja saada hyväksytyksi. (Arnold 1992, 117; Pulkkinen 2003, 177) Myös Lindberg-Repo (2005, 92–93) esittelee samat neljä peruskriteeriä. Hänen mukaansa kriteerit luovat pohjan asemointimahdollisuuksien mallinnukselle.

Asemaa valitessa tulisi pyrkiä välttämään yleisimpiä asemointivirheitä. Asemointia ei tule vaihtaa jatkuvasti, eikä myöskään viestiä liian monia seikkoja samanaikaisesti, muuten brändin imagosta tulee helposti sekava, jos esimerkiksi brändin kohderyhmää vaihdetaan koko ajan. (Kotler 1997, 298) Brändin suunniteltua asemointia tulisi verrata yrityksen visioon ja kulttuuriin. Asemointia suunniteltaessa on tärkeä ottaa huomioon myös, miten bränditiimin näkemykset nykyisestä asemasta eroavat toisistaan. Näin kukin voi kohdallaan huomata, mihin suuntaan tulisi kehittää asemaa. (De Chernatony 1999, 168) Liika yleistäminen voi olla myös vaaraksi. Joskus markkinoijat eivät uskalla ottaa tarkkaa asemaa, peläten sen rajoittavan asiakaskuntaa. Kovassa kilpailussa on pakko uskaltaa ottaa oma asema, sillä aivan kaikkia ei voi miellyttää. (Ries & Trout 2001, 59–60)

Kapferer (2004, 101, 152–153) ehdottaa asemointipäätöksen tekoon työkaluksi 10 varmistuskysymystä (Taulukko 2), jotka olisi hyvä käydä läpi omaa asemaa valittaessa. Näiden konkreettisten kysymysten avulla voidaan arvioida aseman pätevyyttä, havaita siinä mahdollisesti vielä ilmeneviä puutteita. Asemaa tulee pohtia ja arvioida myös taloudelliselta näkökannalta, sen mahdollisista vaikutuksista myyntiin ja mahdollisiin voittoihin.

Taulukko 2 Brändin asemoinnin arvioiminen

(Mukaillen Kapferer 2004, 101)

- Onko brändin nykyinen ulkonäkö ja muut ominaisuudet yhteneviä aseman kanssa?
- Kuinka vahvasti asiakkaat ovat aseman takana?
- Minkä kokoisille markkinoille asema luo pääsyn?
- Onko asema uskottava?
- Hyödyntääkö asema kilpailijoiden nykyisiä tai piileviä heikkouksia?
- Mitä taloudellisia vaateita asema edellyttää?
- Onko asema ominainen ja erottava?
- Onko asema niin kestävä, että kilpailijat eivät pysty sitä matkimaan?
- Jättääkö asema vaihtoehtoja epäonnistumisen varalle?
- Oikeuttaako asema hintalisäänsä?

Edellisten kysymysten lisäksi olisi hyvä varmistaa, että ollaan myös tietoisia siitä, mitä asema sulkee pois. Jotta asemointi pystyy tehokkaasti erottamaan brändin, se yleensä myös sulkee pois jotain vaihtoehtoja. (Nilson 1998, 132) Kuten edellä huomattiin riippuu myös tutkijan näkökulmasta, ovatko asiat valintakriteereitä vai perusta asemoinnille. Kaikki edellä mainitut arviointikriteerit sekä mahdolliset asemointivirheet ovat tärkeitä asemointipäätöstä tehdessä ja vaihtoehtoja punnitessa. Ne tulisi pitää mielessä ja tukemassa ratkaisuja koko asemointiprosessin ajan, jotta missään vaiheessa ei jouduttaisi harhapoluille.

2.3.4 Aseman toteuttaminen

Jotta asemointi toteutuisi on päästävä kohderyhmän mieliin. Päästäkseen asiakkaan mieleen asemasta on viestittävä aktiivisesti. Aseman tulee näkyä kaikessa viestinnässä, henkilöstössä, mainonnassa ja kotisivuilla. (Trout & Hafren 2003, 92, 97) Asemasta viestimisen tyyli voi vaihdella yrityksen, brändin aseman, ja kohderyhmän mukaan. Tärkeintä on tunnistaa omalle brändille luonteivimmat vaikutuskanavat. (Pulkinen 2003, 238) Asemoinnin toteuttaminen lähtee käyntiin

aseman muotoilemisesta sanalliseen muotoon, sillä asemointilauseke luodaan kaiken viestinnän toteutuksen pohjaksi. (Aaker 1996, 176)

Jotta asemasta voidaan viestiä tehokkaasti, täytyy pohtia viestintää myös laajemmin kuin vain perinteisen markkinointiviestinnän osalta. Sisäinen asemointi on olennainen osa aseman toteuttamista, koska varsinkin yritysbrändin kohdalla henkilöstö toimii viestinviejänä. Karmarkin (2005, 103–124) mukaan yritysbrändin rakentamisessa työntekijöiden tehtävä nähdään samalla sekä brändin kanssaluojana (co-creator of the brand) että brändin viestin, sisällön ja lupauksien välittäjänä. Vaikka sisäinen asemointi on osa brändin asemasta viestimistä, niin se on tässä nostettu omaksi kohdakseen johtuen juuri henkilöstön suuresta merkityksestä brändiviestin välittäjänä yritysbrändin kohdalla.

2.3.4.1 Asemointilausekkeen muotoileminen

Kun haluttu tavoiteasema on valittu, muotoillaan asema verbaaliin muotoon asemointilausekkeeksi. Lauseke hyväksytään ja valmistetaan, kun varsinaiset muut asemointipäätökset on tehty. Asemointilauseke toimii pohjana markkinointiviestinnän suunnittelulle. (Rossiter & Percy 1997, 140–141) Asemointilausekkeen tulisi määrittää brändin mahdollisuudet mahdollisimman konkreettisesti ja persoonallisesti, tuoda esiin, miten brändi erottautuu kilpailevista brändeistä. Aseman tulee olla yrityksen toistetuin viesti maailmalle. (Pettis 1995, 106–117)

Standardiasemointilauseke sisältää kohderyhmän määrittelyn ja kategorian, johon brändi kuuluu. Lauseke esittää asiakkaalle myös jonkin lupauksen tai hyödyn sekä perustelee miksi. (Kapferer 2004, 102–103; Rossiter & Percy 1997, 160) Temporalin ja Leen mukaan (2001, 101–103) asemointilauseke sisältää maksimissaan 3 lausetta ja sisältää seuraavia elementtejä: brändinimi, kilpailun kohde, kohdeyleisö, kilpailuetu, hyödyt asiakkaalle ja brändin persoonallisuusominaisuuksia. Lauseketta muotoiltaessa tulee muistaa, että se ei ilmaise, mitä brändi haluaa olla, vaan minkälaisena brändi tahdotaan nähtävän. Asemointilauseke tulisi muistaa pitää yksinkertaisena, sillä liian monta ominaisuutta tekee lausekkeesta sekavan (Lamons 2005b, 32).

Joskus asemointilausekkeita voi olla myös useampia, kun esimerkiksi asemoidaan brändiä eri asiakasryhmille hieman eri tavalla. Tällöin on erityisen tärkeää säilyttää yhtenäisyys näiden asemointilausekkeiden välillä. (Aaker 1996, 184–186) Asemoinnin ydinsisällön pitää pysyä

samana, vaikka alakohderyhmille, kuten yrityksen eri sidosryhmille, tai asiakkaiden maantieteellisille segmenteille viestittäisiinkin hieman eri tavalla. (Rossiter & Percy 1997, 327)

Asemointilauseketta voidaan tukea todisteilla (proof points). Nämä ovat toimintoja, taitoja, aloitteita tai varoja, jotka ovat jo todistettavasti olemassa, jotka tukevat asemointia ja joiden avulla voidaan kertoa mitä asemointi konkreettisesti tarkoittaa. Esimerkiksi Nordstromilla asiakkaiden huolenpidon todisteina voi olla nykyinen maine hyvänä asiakaspalvelijana, luotettava palautuspolitiikka, asiakkaan palkitsemisohjelma, ja valtuuttamispolitiikka sallien työntekijöiden innovatiivisen vastaamisen asiakkaiden asioihin. Konkreettiset todisteet luovat asemoinnille pohjaa nykyiseen, jotta se ei perustuisi pelkkään tahtotilaan. Mitä enemmän todisteita asemalle löytyy, sitä perustellumpaa on käyttää sitä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 75–76)

Asemointilauseke tulee erottaa ulkoisista viestinnän välineistä. Asemointilauseke on yrityksen sisäinen dokumentaatio, jonka avulla brändiviestintää ohjataan ja luodaan näin yhtenäisyyttä ja pysyvyyttä viestintään. (Temporal & Lee 2001, 102–103) Aseman verbaalista ilmaisua ovat myös sloganit ja iskulauseet (tagline), mutta näiden tarkoituksena on viestiä asemasta ulospäin. Esimerkiksi IBM käyttää useita iskulauseita ”Solutions for a small planet”, ”E-business”. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 47)

2.3.4.2 Asemasta viestiminen

Asemasta viestimällä pyritään yleensä vaikuttamaan brändin näkyvyyteen, tietoisuuteen ja asenteisiin (Percy 2003, 15). Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä, jota Duncanin (2006) mukaan voisi sanoa kokonaisvaltaiseksi brändiviestinnäksi, sopii hyvin yritysbrändin asemoinnista viestimiseen, koska yritysbrändi sisältää yrityksen kaikki toiminnot ja viestinnän (Gregory & Wiechmann 2001, 49–51, 211–212), ja aseman tulee näkyä yrityksen kaikessa viestinnässä (Trout & Hafren 2003, 92, 97).

Kokonaisvaltaisessa brändiviestinnässä viestintää hallitaan brändikontaktien avulla. Kun oman brändin analyysivaiheessa eri brändikontaktit on tunnistettu, tulee ne viestinnän suunnittelemiseksi priorisoida tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen voidaan määrittää kontaktit, jossa saadaan parhaiten asiakaspalautetta sekä se, kuinka paljon viestien lähettäminen ja palautetiedon kerääminen kussakin kontaktissa maksaa. Lopuksi määritetään ne brändikontaktit, joiden kautta voidaan välittää täydentäviä brändiviestejä ja luoda tarkoituksen mukainen vuoropuhelu. (Duncan & Moriarty 1997, 97)

Brändikontaktit koostuvat neljänlaisista viesteistä: suunnitelluista viesteistä, tuoteviesteistä, palveluviesteistä ja suunnittelemattomista viesteistä. Suunniteltu viestintä on sitä, mitä yritys sanoo ulospäin. Tuote- ja palveluviestit kertovat siitä, mitä yritys tekee ja suunnittelemattomat viestit ovat taas muiden sanomisia ja tekemisiä suhteessa yritykseen (Grönroos 2001, 354). Asiakkaalle muodostuu kokonaismielikuva brändistä näiden neljän kanavan viestien yhdistelmän perusteella, niinpä kaikkien näiden viestien tulisi kertoa asemoinnista. Jotta asiakas ei kokisi pettymystä, viestien lupauksen ja sanoman pitää sopia yhteen sen kanssa, mitä todella tapahtuu. (Duncan & Moriarty 1997, 77–93)

Suunniteltu viestintä sisältää perinteiset markkinointiviestinnän keinot kuten mainonnan, myyinnedistämisen, suoramarkkinoinnin, suhdetoiminnan, markkinointimateriaalin, henkilökohtaisen myyntityön ja tapahtumat ja on näin ollen pääkanava asemoinnista viestimiseen. Onnistuneessa kampanjassa vahva asemoinnin keskeinen idea yhdistetään kaikkeen yritysbrändin suunniteltuun viestintään. (Duncan & Moriarty 1997, 78–82) Yritysmarkkinoilla markkinointiviestinnässä painotetaan eri keinoja kuin kuluttajamarkkinoilla. Tavallisten lehtimainosten, sponsoroinnin ja televisiomainonnan sijaan keskitytään enemmän yritysviestintään. Tärkeitä kanavia ovat mainokset spesifeissä alan julkaisuissa, henkilökohtainen myyntityö ja suoramarkkinointi sekä vahva jakeluverkosto. (De Pelsmacker et al. 2001, 456, Clark 2004, 161)

Henkilökohtainen myyntityö on kallis, mutta erittäin tehokas brändiviestinnän keino. Jotta henkilökohtaisen myyntityön kautta tapahtuva brändiviestintä olisi onnistunutta ja yhdenmukaista, täytyy myyntihenkilöiden todella sisäistää brändin arvot ja niiden merkitys työssään pystyäkseen välittämään brändiviestiä aidosti asiakkaille. Sekä pukeutumisen että käyttäytymisen täytyy olla linjassa brändin arvojen kanssa. Viestin tulee olla yhtenäinen huolimatta siitä, tapahtuuko viestintä yrityksen omissa tiloissa tai tienpäällä. Viestinnän tulee olla yhtenevää myös myyntiprosessin kaikissa vaiheissa. Kun brändin arvot ovat yhteneviä organisaatiokulttuurin kanssa, viestintä on helpommin yhdenmukaista. Yritysmarkkinoilla henkilökohtainen myyntityö on tärkeä keino. (Nilson 1998, 169-172)

Schultzin ja Barnesin (1999, 204) mukaan mainonta pitäisi nähdä tehokkaimpana keinona luoda ja parantaa brändin imagoa ja asemaa. Mainonnan tehtävänä on herättää huomiota, luoda tietoisuutta ja tiedottaa asiakkaille brändistä. Mainonnalla voidaan myös rakentaa brändin persoonallisuutta.

Hyvä mainonta täyttää nämä kaikki tehtävät samalla kertaa. Luovat mainokset ovat yleensä onnistuneita, mutta tärkeää on myös pysyvyys, ydinviesti ja persoonallisuus. Andersen Consulting mainosti palveluitaan mainoksella, jossa pienistä kaloista tulee iso hai, kun ne toimivat onnistuneesti yhdessä. Vetoavalla ja yhtenäisellä mainonnalla toimisto on nostanut sekä näkyvyyttään että markkinaosuuttaan. Aina mainontaan ei tarvita suurta budjettia, kun viesti on tarpeeksi osuva. Muun muassa Rolls-Royce ja Häagen-Dazs onnistuivat saamaan näkyvyyden ja markkinaosuuden hyvinkin pienellä budjetilla. Mainonnan vaikutusta voidaan tehostaa promootioilla. (Nilson 1998, 181-188)

Menekinedistämisellä pyritään myynnin lisäämiseen. (Nilson 1998, 173–180) Kuluttajamarkkinoilla menekinedistäminen jaetaan hintapromootioihin ja muihin kampanjoihin. Hinnan alennuksia pohdittaessa tulisi miettiä niiden merkitys brändin arvoihin. Hinnanalennus saattaa viestiä asiakkaalle brändin arvon laskemisesta. Yritysmarkkinoilla menekinedistämistä käytetään vähemmän (Pelsmacker, Geuens & Van den Berg 2001, 456), mutta Nilsonin (1998, 173–180) mukaan sellaisina voidaan käsittää asiakasvierailut tai tilaisuudet, joissa esitellään asiakkaille uutta teknologiaa.

Suoramarkkinoinnilla voidaan informoida sidosryhmiä nimensä mukaisesti suoraan ja kohdistetusti. Brändiviestin välittämisessä suoramarkkinointi eroaa muista keinoista erikoisesti laajojen räättälöintimahdollisuuksiensa vuoksi. Suoramarkkinoinnissa sisältö, tervehdykset ja muut elementit voidaan sopeuttaa kunkin vastaanottajaryhmän mukaan. Suoramarkkinointi on suhteellisen kustannustehokas viestintäkeino ja yleisesti käytetty yritysmarkkinoilla. (Nilson 1998, 199–204)

Suhdetoiminta on keino hallita suunnittelematonta viestintää. Suhdetoiminta voidaan jakaa ennalta ehkäisevään, reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. Ennalta ehkäisevää toimintaa ovat esimerkiksi kriisinhallintasuunnitelmat. Reaktiivinen suhdetoiminta on taas vastaamista kyselyihin, haasteisiin, ja muihin yritykselle sateleviin pyyntöihin. Yllättäen tulevat pyynnöt harvoin ovat linjassa brändin kokonaisviestinnän kannalta ja siksi niihin kannattaa suhtautua harkiten. Molemmat, sekä ennaltaehkäisevä että reaktiivinen toiminta, ovat enemmän vahinkojen välttämistä kuin aktiivista viestintää brändin arvoista. Proaktiivinen toiminta on huolella suunniteltua ja ennakoitua suhteiden luomista ja sponsorointia niin, että brändistä välittyy positiivinen ja halutunlainen viesti. Suhdetoiminta voi usein olla erittäin kustannustehokasta. On otettava

huomioon, että suhdetoiminnan tulee olla brändin kohderyhmille olennaista. (Nilson 1998, 189–192)

Designilla tarkoitetaan perinteisesti brändin muotoilua ja ulkoasua. Tuotteista puhuttaessa se tarkoittaa usein tuotteen muotoilua ja pakkausta. Design voidaan käsittää myös laajemmin kuin vain markkinointimateriaalin ulkoasuna. Esimerkiksi vähittäiskauppabrändillä design voi käsittää myymälän sisäisen ja ulkoisen suunnittelun. (Nilson 1998, 205–207) Yritysbrändin kohdalla puhutaan yrityskuvasta (corporate design), johon kuuluvat kaikki näkyvät elementit kuten nimi, logo, sloganit, henkilöstön pukeutuminen, toimitilat ja autot ja julkaisut, kuten vuosikertomukset ja asiakaslehdet. On tärkeää, että visuaalinen ilme on linjassa aseman kanssa. (Rossiter & Percy 1997, 333) Visuaaliset elementit, kuten symbolit ja kuvat ovat voimakas keino viestiä brändistä. Visuaalisten vertausten kautta on helppo havaita, mitä brändi edustaa ja mitä ei. Kehitettäessä visuaalisia symboleita voidaan etsiä sekä brändiä kuvaavia elementtejä ja vastakkaisia elementtejä. Hyvä tapa on luoda vaihtoehtoja mahdollisimman paljon ja sitten karsia näistä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 83–84)

Jakelu on tärkeä viestikeino siitä yksinkertaisesta syystä, että usein, jos asiakas ei saa kontaktia myyjään tai tuotteeseen, ei hän myöskään osta sitä. Jakelu yleensä käsitetään tuotteiden yhteyteen, mutta yhtä hyvin jakelu on olennaista palveluille. Tällöin on haasteena henkilöstön oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan saamisen lisäksi myös laadun kontrollointi. Jakelu voi tarkoittaa niin fyysistä jakelua, toimipisteitä, aukioloaikoja kuten myös virtuaalisia kanavia kuten internet- tai extranetratkaisuja. Monilla markkinoilla jakelu on markkinoille pääsyn este. Lisääntyvä yhteistyö asiakkaiden ja toimittajien välillä laskutusten, varaston hallinnan ja tilausjärjestelmien suhteen saattaa nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa toimittajaa. (Nilson 1998, 209–212)

Tuoteviestit ovat viestejä, jotka välittyvät yrityksen tuotteista itsestään ja niiden ominaisuuksista, hinnoittelusta tai suunnittelusta. Tähän kuuluvat raaka-aineet ja tuotantoprosessit (Grönroos 2001, 354). Tuotteen jakelu on myös vahva tuoteviesti. Vaikka tuoteviestit eivät yleensä sisällä ihmiskontaktia yrityksen ja asiakkaan välillä voidaan niitä kuitenkin hallita. Asemointi tulisi sisällyttää kaikkiin tuoteviesteihin (Duncan & Moriarty 1997, 82–83)

Palveluviestit syntyvät yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Ne sisältävät muun muassa henkilöiden välisen vuorovaikutuksen, laskutuksen, toimitukset,

reklamaatioiden käsittelyn ja tiedotuksen (Grönroos 2001, 354). Näillä viesteillä on merkittävä vaikutus asiakassuhteisiin, koska henkilökohtainen viestintä on viestinnän keinoista suostuttelevin. Palveluviestejä on mahdollista hallita perusteellisen koulutuksen, tarkkailun ja vahvan yrityskulttuurin avulla. (Duncan & Moriarty 1997, 84–85)

Suunnittelematon viestintä, eli se mitä muut yrityksestä sanovat ja tekevät, kattaa yritykseen liittyvät uutiset ja jutut, epävirallisen suusanallisen viestinnän yrityksen kaikkien sidosryhmien tasolta, suositukset, ja lehtiutiset. Suunnittelemattomat viestit saattavat usein jäädä huomioitta, koska niiden hallinta katsotaan vaikeaksi. Vaikka niitä ei voidakaan kontrolloida täysin, on niihin mahdollista vaikuttaa. Mitä enemmän suunnittelemattomat viestit saadaan vahvistamaan suunniteltujen sekä tuote- että palveluviestien sanomaa, sitä syvempi luottamus syntyy niin asiakkaisiin kuin muihinkin sidosryhmiin. Monelle yritykselle tärkein suunnittelemattoman viestinnän kanava on lehtiutiset, koska ne saavuttavat suurimman yleisön. Keino suunnittelemattoman viestinnän hallintaan on kartoittaa epävirallisen suusanallisen viestinnän määrä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. (Duncan & Moriarty 1997, 84–85)

2.3.4.3 Sisäinen asemointi

Sisäinen asemointi tarkoittaa aseman selittämistä ja viestimistä henkilöstölle niin, että he pystyvät päivittäisessä työssään toimimaan aseman mukaisesti. (Keller 1999, 43) Ei riitä, että yrityksen asemaa muokataan ulkoisesti, kehittämisen täytyy lähteä yrityksen sisältä (Vuokko 2002, 114). Onnistuneen sisäisen asemoinnin kautta asemointi saadaan välitettyä yrityksen kaikkiin brändikontakteihin, suunnitellun viestinnän lisäksi myös tuote- ja palveluviesteihin sekä suunnittelemattomaan viestintään.

Ideaalitilanteessa yrityksen työntekijät toimivat elävinä brändeinä (living brands), eli he ovat sisäistäneet brändin arvot ja viestintä niin hyvin, että pystyvät päivittäisessä työssään välittämään asemointiviestiä luonnollisella tavalla muille sidosryhmille. Jotta työntekijät voisivat toimia näin, heidän täytyy saada todella sitoutuneiksi ja uskollisiksi brändille. Prosessissa on tärkeää ottaa huomioon yrityksen identiteetti, visio ja kulttuuri, jotta brändistä ei tulisi jotain, mikä on vain työntekijöiden omaa iloa, mutta hyödyttömiä muille sidosryhmille. Työntekijöiden osallistaminen eläytymään brändiin lähtee pitkälti siitä, miten yrityskulttuuria toteutetaan. (Karmark 2005, 103–124)

Markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta henkilöstön tulisi ymmärtää brändin arvot. Tähän voidaan pyrkiä sisäisen viestinnän ja koulutuksen kautta. Brändistä voidaan tehdä esimerkiksi ohjekirjanen, jossa selitetään brändin arvojen merkitys työntekijöille. McDonaldsilla arvot – laatu, palvelu ja puhtaus – on käännetty päivittäisiksi toimintaohjeiksi ja brändikirjaseksi. Näiden avulla on työntekijät saatu ymmärtämään brändikonsepti. Standardoidussa työssä brändin arvojen ohjeistaminen on helpompaa kuin vaativimmissa tehtävissä. (Karmark 2005, 106–110) Sisäisessä asemoinnissa on olennaista rohkaista keskustelemaan toteutettavista viesteistä organisaation sisällä. Myös kritiikkiä tulee ottaa vastaan, sillä siitä voidaan jopa hyötyä. Saatuaan ilmaista kritiikkiä henkilöstö saattaa sitoutua ehkä jopa vahvemmin brändiin. (Karmark 2005, 111–115, 124)

Erityisesti yritysmarkkinoilla, jossa henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin suuri merkitys, on brändin ja asemoinnin onnistumisessa ratkaiseva merkitys sillä, kuinka haluttu viesti onnistutaan välittämään sekä myynti- että muulle henkilöstölle. Yritysten tulisi varmistaa, että myyntihenkilöstö koulutetaan niin hyvin, että he varmasti ymmärtävät ja osaavat viestiä brändin arvoista vastaten asiakkaiden tarpeisiin. Kulloinkin riippuen kyseisestä ostavan organisaation jäsenestä, brändiviesti pitäisi osata sopeuttaa vastaamaan arvoja, joita kulloinkin viestinnän kohteena oleva henkilö arvostaa. (Lynch & De Chernatony 2004, 410–414)

Mitchellin (2004, 30–31) mukaan brändin sisäinen viestintä epäonnistuu usein siksi, että yritetään vain muuttaa työntekijöiden asenteita selittämättä, mitä arvot todella merkitsevät käytännön työssä. Jos brändin arvona on vaikkapa ystävällisyys, täytyy se kääntää työntekijöiden kielelle ja selittää, miten arvoa voi toteuttaa käytännön työssä. Toisaalta arvot pitää olla myös mahdollista toteuttaa työssä. Jos taloudelliset, ajalliset ja muut tavoitteet ovat ristiriidassa arvojen kanssa sekä prosessit sellaisia, ettei arvojen toteuttaminen näytä järkevältä, työntekijät todennäköisesti jättävät brändin arvojen toteuttamisen sikseen. Asenteiden muuttamisen sijaan, tulisi muuttaa prosessit sellaisiksi, että arvot on mahdollista toteuttaa. Esimerkiksi, jos puhelinpalvelu on ylikuormitettu, työntekijät tuskin pystyvät vastaamaan arvon ”ystävällisyys” vaatimaan haasteeseen. Tulisi selvittää mieluummin kuormituksen syy ja sitä kautta pyrkiä muuttamaan prosessi mahdolliseksi toteuttaa näitä arvoja.

Sisäistä asemointia ei saa kuitenkaan käsittää vain viestinnälliseksi haasteeksi eikä jättää vain markkinoinnin toteutettavaksi. Tarvitaan koko johdon sitoutumista ja osastojen yhteistyötä. Tehokas brändin sisäinen asemointi on pitkäjänteinen prosessi, joka tarkoittaa yrityskulttuurin tutkimista ja sisäisen toiminnan kehittämistä brändin lupauksen mukaisiksi. (Pulkinen 2003, 283–287)

3 Tutkimuksen suorittaminen

3.1 Ongelmanasettelu ja tutkimuksen tarkoitus

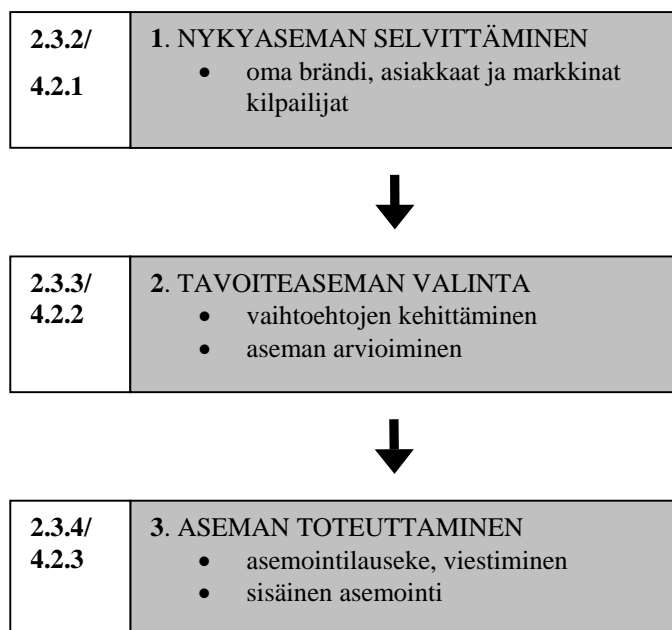
Perinteinen brändikirjallisuus keskittyy pääasiassa loppuasiakkaalle markkinoitaviin tuotebrändeihin (Aaker 1996, Aaker & Joachimsthaler 2000, Kapferer 2004, Keller 2003). Viimeisen 15 vuoden aikana kiinnostus yritysbrändeihin (Hatch & Schultz 2003, De Chernatony & McDonald 2003, Schultz 2005) ja brändin rakentamiseen yritysmarkkinoilla (Lamons 2005a, Blombäck 2005) on kasvanut. Näihin liittyvä tutkimus on kuitenkin vielä suhteellisen vähäistä.

Brändin asemointi on tärkeä tekijä vahvan brändin luomisessa ja säilyttämisessä (Keller 1999, 43). Asemointikirjallisuus on suurelta osin tuotebrändeihin keskittyntä. Tässä tutkimuksessa sovelletaan aikaisempaa teoriaa asemoinnista ja brändin rakentamisesta yritysbrändin asemointiin yritysmarkkinoilla.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata ja analysoida yritysbrändin asemointia yritysmarkkinoilla. Tarkoitus voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin:

1. Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon yritysbrändin nykyistä asemaa selvittäessä?
2. Miten asema valitaan?
3. Kuinka asema toteutetaan?

Kuviossa 5 esitetään, miten tutkimusongelmat liittyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriseen osuuteen. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin rakentamaan yritysbrändin asemointiin soveltuva malli, jonka avulla ympäristössä tapahtuvaa muutosta voidaan paremmin ymmärtää ja johtaa. Viitekehys on muodostettu aikaisemman brändi- ja asemointikirjallisuuden pohjalta hyödyntäen sekä kirjoja että tieteellisiä artikkeleita ja muita julkaisuja ja toisaalta peilaten sitä käytännön prosessin esiymmärrykseen.



Kuvio 5 Yritysbrändin uudelleenasetointiprosessi

Keskellä asetointiprosessin vaiheet numeroituna vastaavine tutkimuskysymyksineen. Vasemmalla teoreettisen viitekehyksen ja empiriaosion vastaavuus

Tutkimuksen empiriassa teoreettisen viitekehyksen mallia sovelletaan yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin uudelleenasetointiin. Tutkimuksessa pyritään asetointiprosessin syvällisempään ymmärtämiseen ja näin uudelleenarvioidaan asemoinnin mallin soveltuvuus tapausyrityksen, yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin asetointiin. Koska tutkielmassa syvennytään yritysbrändin asetointiin, käsitellään brändisuhteita ja muita brändin ominaisuuksia vain asemoinnin kannalta olennaisin osin.

3.2 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä ja tapauksen valinta

Tapaustutkimuksessa tutkimusjoukko on rajattu joko vähäiseen määrään tutkimuskohteita tai jopa vain yhteen tutkimuskohteeseen. Näin ollen tutkimuksen tarkoitus on useimmiten saada esille ennemminkin tapauksen ainutlaatuisuus kuin luoda perustaa laajemmalle yleistettävyydelle. (Gomm, Hammersley & Foster 2000, 2–3) Aineiston keräämisessä voidaan käyttää useita menetelmiä, sillä tyypillisesti tavoitellaan ilmiöiden kuvailemista. Yksittäisestä tapauksesta pyritään yleensä tuottamaan intensiivistä yksityiskohtaista tietoa. Tällöin tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin (Metsämuuronen 2000, 17). Tapaustutkimus on käsitteenä hyvin monisyinen, koska sitä voi toteuttaa monella tapaa. Tutkimus voi olla esimerkiksi

etnografinen, evaluaatiotutkimus tai toimintatutkimus. (Saarela-Kinnunen 2001, 159) Tutkimus voi olla myös yhtä hyvin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinen. (Sayre 2001, 81)

Tapaustutkimusta on kritisoitu sen huonosta yleistettävyydestä. Siinä ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Jos yleistämiseen pyritään, se on analyttistä eli teorioiden yleistämistä ja laajentamista. Tutkimustulosten vertailu mahdollistaa yksittäistä tapausta laajemman hyödyntämisen. Tällöin yleistyksen tehdään tulkinnoista, ei suoraan aineistosta. (Saarela-Kinnunen 2001, 163) Gummesson (2000, 85) jakaa tapaustutkimuksen tutkivaan, selittävään ja teoriaa luovaan tutkimukseen. Tutkiva tutkimus voi olla pilottitutkimus tarkoituksenaan muotoilla tarkempia tutkimuskysymyksiä tai hypoteeseja. Vaikka selittävän tapaustutkimuksen tekemiseen suhtaudutaan usein epäilevästi, se voi Gummessonin mielestä olla yrityksille hyödyllistä. Tapaustutkimusta voidaan käyttää joskus myös teorian luomiseen tai muutoksen aloittamiseen. Jako erilaisiin tutkimustyyppihin ei kuitenkaan ole yksioikoista, sillä tutkimus voidaan suorittaa samanaikaisesti useampaa tarkoitusta palvelevan kuten ollen selittämään ilmiötä, mutta myös samalla luomaan teoriaa.

Tapaus tarkoittaa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta, se voi käsittää yhden tai useampia yksiköitä. Olennaista on tutkimusprosessissa selvittää, miten kyseinen tapaus on valittu ja perustuuko valinta esimerkiksi teoreettiseen vai käytännölliseen intressiin. Tutkimuskohde voidaan valita niin, että tapaus on, joko a) mahdollisimman tyypillinen, b) jonkinlainen rajatapaus c) ainutkertainen ja poikkeuksellinen tai opettava, jolloin sen avulla voidaan oppia tuntemaan ilmiön yleisiä piirteitä, tai d) paljastava, jolloin tutkijan on mahdollisuus päästä kiinni ennen tutkittavaan ilmiöön. (Saarela-Kinnunen 2001, 159–163; Uusitalo 1991, 76–77)

Tämä tapaustutkimus päätettiin toteuttaa kvalitatiivisena, koska kvalitatiivisilla menetelmillä koettiin saatavan paremmin syvempään ymmärrykseen johtavaa tietoa. Tutkimus on ilmiötä selittävää, koska siinä pyritään kuvailemaan ja analysoimaan tutkimuskohteessa tapahtuvaa ilmiötä. Toisaalta samalla ilmiön pohjalta muokataan yritysbrändin asemointiin soveltuvaa teoreettista mallia. Tutkimuksessa tapauksena on Andritz-konsernin Andritz Pulp & Paper sellu- ja paperikoneita valmistavan liiketoiminta-alueen brändi. Tapaus valittiin sen mielenkiintoisuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi. Andritz Pulp & Paper on yritysmarkkinoilla toimiva yritysbrändi. Vaikka asemointi käytännössä saattaa olla varsin yleistä, on sekä yritysbrändin että yritysmarkkinoilla

toimivan brändin kummankin asemoinnista tehty tutkimus toistaiseksi varsin vähäistä. Lisäksi brändin tietoinen rakentaminen on kohtuullisen uutta sellu- ja paperikoneteollisuudessa.

Myös toimeksiannon saaminen eli pääsy tutkimuskohteeseen määrittäi myös tapauksen valintaa. Toimeksiannon osalta tutkimuskohteen valinta perustuu käytännön intressiin eli kohdeyrityksen asemointitarpeeseen ja toisaalta myös tarpeeseen saada teoretietoa aiheesta. Tutkija otti tapausyritykseen yhteyttä ensimmäisen kerran joulukuussa 2005, jolloin sovittiin toimeksiannosta. Liiketoiminta-alueen brändi valittiin, koska uudelleenasetointi oli brändille ajankohtainen ja tutkimuksessa ei olisi ollut mahdollisuutta käsitellä koko konsernin brändiä.

3.3 Toimintatutkimus tutkimusotteena

Tapaustutkimus voidaan jakaa konstruktiiiviseen ja toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen. Konstruktiiivinen tutkimusote tähtää reaali maailman ongelmien ratkaisemiseen yhdessä tutkimuskohteen kanssa. (Lukka 1999, 136–137, 141) Toiminta-analyyttinen tutkimusote on toimintaa erittelevää tutkimusta, jossa tutkimuksen lopullisena tarkoituksena on ymmärtäminen. Tutkimuskysymyksiä voivat tällöin olla: Miksi on? Miten on? (Näsi & Saarikorpi 1983, 30, 39). Toiminta-analyyttinen tutkimusote voidaan jakaa edelleen etnografiseen, grounded theory -metodiin, teoriaa havainnollistavaan, teoriaa testaavaan sekä toimintatutkimukseen. Näistä neljässä ensimmäisessä suhte tapaukseen pyritään minimoimaan, kun taas toimintatutkimuksessa interventio empiiriseen tutkimuskohteeseen on keskeinen tukijalka. (Lukka 1999, 136–137, 141)

Toimintatutkimuksessa suuntaudutaan käytäntöön ja pyritään muutokseen. Tavallista on, että tutkittavat osallistuvat tutkimusprosessiin. (Kuula 1999, 10) Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään perustavanlaatuinen ymmärrys tutkittavassa todellisessa organisaatiossa olevien toimijoiden käyttäytymisestä. Tällaisen ymmärryksen saavuttamiseksi usein tapaustutkimuksen käyttäminen on välttämätöntä tutkimuksen intensiteetin vuoksi. (Pihlanto 1994, 369–382) Toimintatutkimus yhdistää osallistumisen käytännön työhön kentällä sekä teorian kehittämisen. Tutkimuksessa tutkija osallistuu käytännön kohteen toimintaan esimerkiksi kokouksien ja päivittäisen viestinnän muodossa. (Lukka 1999, 140–142)

Tämän tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyyttinen ja sen voidaan katsoa kuuluvan toimintatutkimuksen piiriin, koska tutkija on työsuhteessa tutkimuksen tapauksena olevaan

yrittäjien ja näin ollen pidempiaikaisessa vuorovaikutussuhteessa tapausyrityksen jäseniin. Tässä tutkimuksessa tutkija tuo teorianäkökulmia tapausyrityksen prosessiin, ja toisaalta empiria vaikuttaa osaltaan siihen, mitä teoriaa käytetään. Näin empiria ja teoria kulkevat rinnakkain ja vaikuttavat toisiinsa prosessin kuluessa. Tutkimuksen näkökulma on subjektiivinen. Asemointiprosessista pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys teorian ja empirian vuorovaikutuksen kautta toimien mukana kohdeorganisaatiossa ja loppujen lopuksi uudelleenarvioimalla toimintaa.

3.4 Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Toimintatutkimuksessa metodit noudattavat etnografista tutkimusperinnettä. Tavallisia käytettyjä metodeja ovat haastattelu, havainnointi ja arkistomateriaalin analysointi. Usein olennaisena osana tutkimusta ovat myös osallistuminen erilaisiin kokouksiin ja informaali viestintä tutkittavassa organisaatiossa. (Lukka 1999, 140–142) Myös tässä tutkimuksessa tutkijan ymmärrystä organisaatiosta ja prosessista syvennettiin epävirallisen viestinnän muodossa, keskustelemalla, puhelimitse ja sähköpostitse sekä osallistumalla kokouksiin.

Tutkija kuunteli myös brändikonsulttien Andritzin henkilöstölle tekemistä haastatteluista 5 kappaletta (Liite 2). Nämä haastattelut tapahtuivat tutkimuksen alkuvaiheessa ja syvensivät tutkijan ymmärrystä Andritzin tilanteesta ja taustoista sekä auttoivat ymmärtämään konsulttien haastattelujen perusteella tekemiä analyyseja. Tutkimuksen kirjallinen aineisto muodostuu Andritzin tutkijan käyttöön antamasta materiaalista, verkkosivuista, vuosikertomuksista ja muista julkaisuista sekä kokouksissa ja kokouksia varten tuotetusta materiaalista.

Havainnoinnissa tutkija tarkastelee tutkimuksen kohdetta enemmän tai vähemmän objektiivisesti. Havainnointi voidaan jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. Osallistuva havainnointi on perusteltua toimintatutkimuksessa. (Metsämuuronen 200, 43) Tutkija osallistui neljään kokoukseen Andritzilla tutkimuksen aikana (Liite 3), joissa oli mukana toisaalta havainnoiden mahdollisimman objektiivisesti, mutta toisaalta myös osallistuen keskusteluun ja tuoden omia ideoitaan ja mielipiteitään esille. Näin ollen tutkija oli tilanteesta riippuen sekä havainnoija osallistujana sekä osallistuja havainnoijana, toimien välillä enemmän tutkijan roolissa ja välillä enemmän toimijan roolissa. Kokouksien aikana tutkija teki muistiinpanoja havainnoistaan.

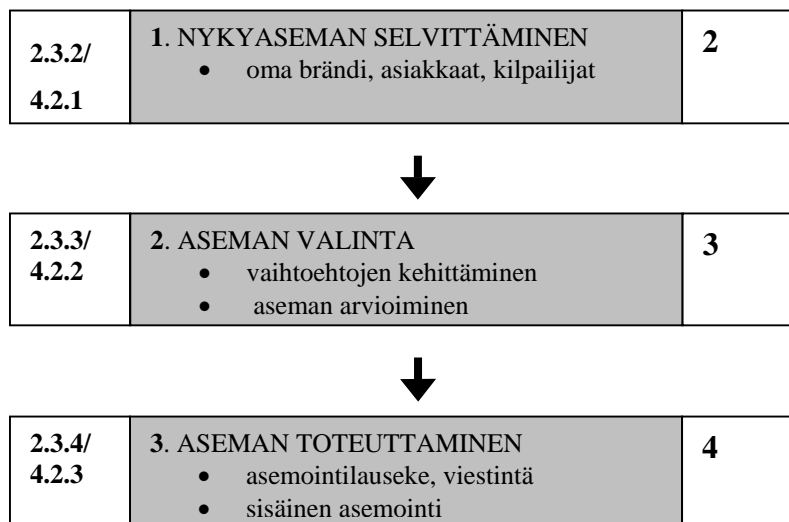
Aineistoa kerätään myös haastatteluin. Tiedonhankintaan tähtäävät haastattelut voidaan jakaa käytännön haastatteluihin ja tutkimushaastatteluihin. Käytännön haastatteluissa tähdätään nimenmukaisesti jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen, kun taas tutkimushaastattelut tähtäävät systemaattiseen tiedonhankintaan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 26; Metsämuuronen 2000, 39) Tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelut tapahtuvat ennalta suunniteltujen kysymysten ja lomakkeen mukaan. Strukturoimaton haastattelu voi olla avointa haastattelua, syvähaastattelua tai asiakaskeskeistä haastattelua. Tällöin haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden pohjalta haastattelija pyrkii syventämään haastateltavan vastauksia sekä rakentamaan haastattelun jatkoa. Teemahaastattelua taas voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi, jossa haastattelua varten on etukäteen määritelty teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–48; Tuomi & Sarajärvi 2003, 76–79)

Teemahaastattelussa pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. On makukysymys, pitääkö kaikille tutkittaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä vai voidaanko rungosta joustaa. Teemahaastattelua käytettäessä käytettävät teemat tulisi harkita tarkkaan ja niissä pitäytyä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77)

Tutkimuksen haastatteluaineisto muodostuu sekä käytännön haastatteluista että teemahaastatteluista (Liite 2). Käytännön haastatteluja tehtiin tutkimuksen matkan varrella kunkin tilanteen tarpeen mukaan, kun syntyi tarve saada lisätietoa jostakin asiasta tai ratkaista jokin tilanne yhteensä 4 kappaletta. Teemahaastatteluista päätettiin käyttää aineistonkeruumenetelmänä käytännön prosessissa kertyneen materiaalin ja käytännön haastattelujen lisäksi, koska niiden avulla voidaan kätevimmin varmistaa kerätyn materiaalin vastaavuus tutkimuskysymyksiin ja teoriaan, ja lisätä näin tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelujen teemat muodostettiin teorian pohjalta (Liite 4). Näin nidottiin haastatteluteemat ja teoria tiiviisti yhteen. (kuvio 6)

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 5 kappaletta tapaus-yrityksen bränditiimin jäsenille ja brändikonsultille (Liite 2). Haastateltavat saivat etukäteen tutustua haastattelurunkoon. Haastattelutilanteissa kunkin teemanpainotukset ja kysymysten muoto vaihteli aina kyseisen haastateltavan mukaan. Teemahaastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta puhelimitse, mutta suoritustapa ei vaikuttanut haastatteluiden laatuun, sillä kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastattelut olivat kestoltaan noin 60 minuuttia. Suomalaisille haastattelut suoritettiin suomeksi ja muille englanniksi.



Kuvio 6 Teemahaastattelun yhteys teoreettiseen viitekehykseen

Teoreettiseen viitekehykseen on lisätty oikealle kutakin teoriakappaletta vastaavat teemahaastattelun teemanumerot. Vasemmalla edelleen teoria ja empiriakappaleita vastaavat numerot.

Aineiston keruun jälkeen vuorossa on aineiston analyysi. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja pyrkiä tiivistämään aineisto olennaista tietoa kadottamatta. Haastatteluaineistosta analyysiin voidaan edetä joko purkamalla aineisto ja etenemällä siitä intuition pohjalta analyysiin. Vaihtoehtoisesti aineisto voidaan myös purkamisen jälkeen koodata ennen analyysiin siirtymistä. Aineiston purkaminen ja koodaaminen voidaan myös yhdistää. Aineiston koodaukseen voidaan edetä kahdella tavalla. Aineistoa voidaan lähteä analysoimaan aineistolähtöisesti, jolloin analyysi suoritetaan ilman teoreettisia ennakko-olettamuksia. Toinen tapa edetä analyysiin on tarkastella aineistoa jostakin tietysti teoreettisesta näkökulmasta käsin. (Eskola & Suoranta 1998, 138, 151–153)

Analyysissa aineisto tulisi tiivistää niin, että sen informaatioarvo kasvaa ilman, että mitään olennaista jää pois (Eskola 2001, 146). Aineiston analyysi voidaan suorittaa luokittelemalla aineisto systemaattisesti tema-alueisiin. Keskeistä on löytää temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa. Tutkijan tehtävänä on löytää ne keskeisimmät käsitteet, joiden varassa aineistokokonaisuutta voidaan tarkastella ja joiden varaan tutkimustulosten analyysi voidaan

rakentaa. (Kiviniemi 2001, 78–79) Aineiston tuloksia pitää aina tulkita jollain tapaa, mikä tarkoittaa merkityksien antamista aineistosta tehdyille havainnoille ja selityksien ja ymmärryksen antamista sekä johtopäätösten tekoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 30)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiin lähdettiin muodostetun teoreettisen viitekehyksen perusteella. Aineiston analyysi aloitettiin kirjallisesta materiaalista ja käytännön haastatteluista sitä mukaan, kun niitä kertyi. Materiaali käytiin läpi ja järjestettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostuneiden teemojen mukaan. Nauhoitetut teemahaastattelut purettiin tekstiksi mahdollisimman tarkkaan. Sen jälkeen aineisto luettiin useampaan kertaan läpi ja järjestettiin teemojen mukaan siltä osin kuin aineisto ei valmiiksi ollut teemojen mukaisessa järjestyksessä. Aineistosta pyrittiin sitten tiivistämään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin informaatio tutkimukseen. Tämä tapahtui tutkijan intuition pohjalta. Asemoinnin seurannasta saatu aineisto oli todella vähäistä, koska prosessissa ei ollut edetty vielä seuranta vaiheeseen. Näin ollen seurannan käsittely päätettiin rajata pois tutkimuksesta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu niiden luotettavuuskriteerien epäselvyydestä, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa niin selvästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa prosessi etenee samanaikaisesti ja tutkija joutuu kokoajan pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa samanaikaisesti sekä analyysin että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuksen avoin subjektiivisuus, ja sen myöntäminen on tutkijan keskeisin tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 211)

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Tämä tarkoittaa, että tutkimus on oltava toistettavissa ja että sen tulee mitata todella sitä, mitä on tarkoitus. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kuitenkin erilaista aineiston ainutlaatuisuusluonteen vuoksi. (Sayre 2001, 45) Yin (2003, 34) jakaakin tapaustutkimuksen luotettavuuden kahden osatekijän sijasta neljään tekijään: konstruktiiviseen validiteettiin, sisäiseen validiteettiin ja ulkoiseen validiteettiin sekä reliabiliteettiin.

Konstruktiivisella validiteetilla pyritään minimoimaan tutkijan subjektiivista vaikutusta kerättävään tietoon ja pyritään täten luomaan operationaaliset mittarit tutkittaville käsitteille. Konstruktiivista validiteettia voidaan lisätä käyttämällä useampia tiedon lähteitä eli triangulaation avulla. (Yin 2003, 33–35) Triangulaatiolla tarkoitetaan monipuolisuutta. Voidaan käyttää eri lähteitä, joista dataa kerätään tai useita tutkijoita. Voidaan myös tulkita ilmiötä useampien teorioiden kautta tai käyttää useampia metodeita. (Sayre 2001, 46) Toinen mahdollisuus on parantaa tutkimuksen konstruktiivista validiteettia luomalla todistusketju. Tämä tarkoittaa tutkimuksen yksityiskohtaista raportointia niin, että ulkopuolinen lukija voi helposti seurata tutkijan päättelyä ja tutkimuksen suorittamista tutkimuskysymyksistä johtopäätöksiin ja takaisin. (Yin 2003, 34, 105)

Sisäinen validiteetti tarkoittaa kausaalisuhteiden luomista, ja koskee näin ollen kausaalisia tutkimuksia. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tapaustutkimuksen yleistettävyys on yleensä analyttistä yleistämistä, jolloin tietyt tutkimustuloksia verrataan laajempaan teoriaan. Näin tehdään, kun kyseessä on yksittäinen tapaus. Yleistettävyyden saavuttamiseksi tutkimus tulisi voida toistaa, esimerkiksi tutkimalla useampaa samanlaista tapausta. Realiabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta siten, että aivan sama tutkimus toistettuna uudelleen tulisi johtaa samoihin johtopäätöksiin. Reliabiliteetin parantamisen kautta pyritään minimoimaan virheitä ja tutkijan vaikutusta prosessiin. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa tutkimuksen huolellisella dokumentoinnilla. (Yin 2003, 36–38) Huolellinen dokumentointi tarkoittaa sitä, että tutkija raportoi mahdollisimman rehellisesti ja selkeästi käyttämänsä tutkimusmenetelmät ja tekemänsä valinnat (Sayre 2001, 45).

Tämän tutkimuksen konstruktiivista validiteettia on pyritty lisäämään triangulaatiolla käyttämällä useampia aineiston keruutapoja: kirjallista materiaalia, havainnointia, päivittäistä kommunikointia, käytännön haastatteluja sekä teemahaastatteluja. Koska tutkija on ollut työsuhteessa yritykseen ja näin ollen käytännön prosessissa osittain mukana tuoden mielipiteitä ja näkemyksiä sekä teoriaa prosessiin, ei tutkijan asema ole ollut täysin objektiivinen, mutta se ei ole ollut myöskään pyrkimys. Aktiivisemmalla osallistumisella prosessiin on ollut merkittävä vaikutus tutkijan syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseen. Tutkija on pyrkinyt myös raportoimaan käyttämänsä menetelmät ja päätelmänsä niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista, jotta raportista tulisi ilmi tutkijan vaikutus tutkimuskohteeseen ja tapausyrityksen prosessiin ja jotta tutkimus olisi myös toistettavissa. Tutkimuksen yksityiskohtaisella raportoinnilla on pyritty luomaan lukijalle mahdollisuus seurata tutkijan päätelmiä.

Myös teoreettisen viitekehysten luomisessa on pyritty monipuolisuuteen kokoamalla asemointiprosessi mahdollisimman kattavasti ottaen huomioon tärkeimpien aikaisempien tutkimuksen näkökulmat. Kirjallisuuden osalta viitekehys nojaa pitkälti Aakerin malliin, mutta sitä on pyritty täydentämään muun kirjallisuuden avulla. Aakerin teoksia voidaan pitää tämän tutkimuksen päälähteinä. Kirjallisuutta on pyritty käyttämään monipuolisesti hyödyntäen niin akateemisia artikkeleita kuin myös käytännön kirjallisuutta. Asemointikirjallisuudesta suuri osa on konsulttien kirjoittamaan normatiivista käytännön kirjallisuutta, mikä tietenkin vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen osaltaan. Teoreettinen viitekehys on muokkautunut osittain myös empirian myötä. Käytännön selkiytettyä tutkijan ajattelua, ovat teorian palaset löytäneet oikean paikkansa. Tutkimusprosessissa empirian ja teorian vuorovaikutus on ollut käynnissä koko prosessin ajan, toisaalta teorian sopivuutta käytäntöön on testattu tapausyrityksen perusteella, mutta toisaalta taas myös tapausyrityksen prosessin perusteella teoreettinen malli on muokkaantunut lopulliseen muotoonsa. Tutkijan osallistuminen tapausyrityksen toimintaan on vaikuttanut sekä teoreettisen mallin muodostumiseen, että osaltaan myös hieman tapausyrityksen toimintaan.

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida eikä selittää, ei tutkimuksen sisäiseen validiteettiin ole kiinnitetty huomiota. Tutkimuksen tapausluonteesta johtuen tutkimuksen tuloksia ei sinällään voida laajemmin yleistää. Tutkimus tulisi toistaa useammassa tapauksessa ja useammalla toimi-alalla ennen kuin tuloksia voitaisiin yleistää laajemmin. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin tarkastella suhteessa aikaisempaan teoriaan.

4 Andritz Pulp & Paperin asemointi

4.1 Andritz Pulp & Paperin asemoinnin tarve

4.1.1 Andritz Pulp & Paper osana Andritz-konsernia

Andritz Pulp & Paper sellu- ja paperitoiminnan liiketoiminta-alue on osa kansainvälistä Andritz-konsernia, jonka päätoimisto sijaitsee Grazissa Itävallassa. Andritz kehittää huipputeknologiaa edustavia tuotantojärjestelmiä ja teollisia prosessiratkaisuja erilaisille standardi- sekä pitkälle kehittyneille tuotteille. Konserni toimii viidellä eri liiketoiminta-alueella, jotka ovat sellu- ja paperiteknologia, terästeknologia, eläinrehuteknologia, ympäristö- ja prosessiteknologiat sekä hydraulikkakoneet ja muut toiminnot. (Andritz AG) Kaikilla liiketoiminta-alueillaan yritys kuuluu kansainvälisiin markkinajohtajiin. Konsernin visio on olla huipputeknologisten tuotantojärjestelmien sekä sellu-, paperi- ja terästeollisuuden sekä muiden erikoistuneiden teollisuuden alojen palveluiden maailmanlaajuinen markkinajohtaja. Andritz on perustettu vuonna 1852 ja listattu Wienin pörssiin vuonna 2001. Vuoden 2005 lopulla yhtiössä oli noin 5900 työntekijää, ja sillä oli toiminnassa noin 35 tuotanto- ja palvelulaitosta ja yli 120 tytäryhtiötä ja jakelufirmaa ympäri maailmaa. (Andritz AG) Konsernin liikevaihto vuonna 2004 oli noin 1,5 miljardia euroa. Liikevaihto on kasvanut joka vuosi viimeisten 15 vuoden aikana n. 15 % vuodessa. (Andritz vuosikertomus 2004)

Vuonna 2005 Andritz teki ennätystuloksensa liikevaihdon kasvaessa noin 1,75 miljardiin euroon. Saadut tilaukset olivat arvoltaan miltei 2 miljardia euroa ja tilauskanta 1,7 miljardia euroa. Yhtiön nettotulos oli 80,2 miljoonaa euroa, mikä oli miltei 50 % enemmän kuin edellisvuonna. (Andritz vuosikertomus 2005) Liikevaihto jakaantui liiketoiminta-alueiden kesken seuraavasti: sellu- ja paperikoneet 1033 M €(59 %), terästeknologia 276 M €(16 %), ympäristö- ja prosessiteknologiat 289 M €(17 %), eläinrehuteknologia 94 M €(5 %) sekä hydraulikkakoneet ja muut toiminnot 53 M €(3%). (Pulp & Paper presentation 2006)

Sellu- ja paperiteknologian liiketoiminta-alue Andritz Pulp & Paper tuo Andritzille suurimman osan sen myynnistä ja on näin konsernin suurin. Sen alla liiketoiminta jakautuu 10 eri divisioonaan: Puunkäsittely, Kuitulinja, Kemikaalijärjestelmät, Talteenotto, Sellutehdas Service, Mekaaninen massa, Massan käsittely, Pehmopaperi, Paperitehdas Service ja Sellunkuivatus. Andritz Pulp & Paper valmistaa teknologiaa sellu- ja paperiteollisuudelle yksittäisistä koneista ja laitteista kokonaisiin tehtaisiin. (Andritz vuosikertomus 2005) Sellu- ja paperiliiketoiminnassa työskentelee myös suurin osa konsernin työntekijöistä yhteensä noin 3000 henkilöä. Työntekijöiden suurimmat ryhmät muodostuivat pohjoismaalaisista (33 %), itävaltalaisista (26 %) ja pohjoisamerikkalaisista (26 %) (Andritz Pulp & Paper presentation 2006). Liiketoiminta-alueen johdosta vastaavat itävaltalainen Bernhard Rebernik ja suomalainen Markku Hänninen (Andritz vuosikertomus 2005)

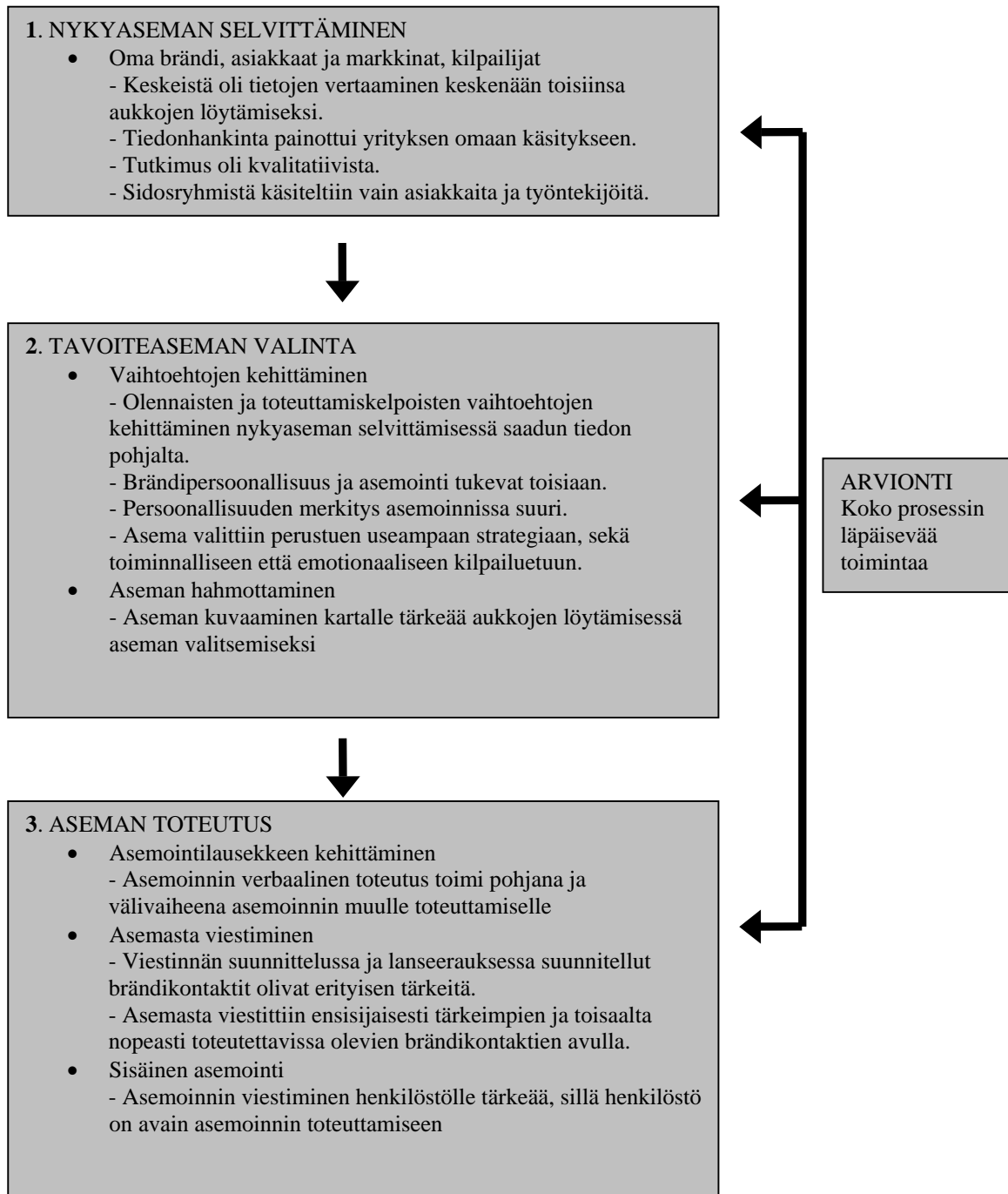
Andritz-konserni on yritysbrändi, jonka alabrändi Andritz Pulp & Paper on. Andritz Pulp & Paper on liiketoiminta-alue ja näin ollen tarkemmin määriteltynä liiketoiminta-alueen brändi. Liiketoiminta-alue voisi olla periaatteessa oma yritys ja näin ollen brändi on samalla aina yritysbrändi. Myös liiketoiminta-alue brändissä brändi muodostuu liiketoiminta-alueen kaikista toiminnoista (Schultz 2005, 26), ja brändinimi on liiketoiminta-alueen nimi (Pulkkinen 2003, 249). Andritzin nimeä ja mainoksia tarkasteltaessa havaitaan, että Andritz on nimessä varsinainen ajuri ja pääbrändi ja Pulp & Paper enemmänkin geneerinen kuvaaja, joka kertoo millä liiketoiminta-alueella toimitaan. (Aaker 1996, 243-245) Teemahaastatteluihin haastateltavat eivät nähneet juurikaan eroa konsernibrändin ja liiketoiminta-alue brändin välillä, ero näkyi lähinnä liiketoiminnan erilaisuudessa. Andritz-konsernin logo esiintyy vahvasti viestinnässä. Se on tunnistetuin osa brändiä. (Nousjoki 3.5.2006, Hadolt 13.4.2005, Hansen 10.5.2006)

Andritz-konsernibrändin ja liiketoiminta-alue brändin suhde ei ole tarkkaan määritelty. Ei ole aivan selvää, onko Andritz-konsernibrändi kaiken kattava pääbrändi, vai enemmänkin liiketoiminta-alue brändin tukibrändi. Andritz Pulp & Paper on myös yritysmarkkinoilla toimiva brändi, sillä yrityksen asiakkaita ovat sellu- ja paperiteollisuuden yritykset. Jatkossa käytän Andritz Pulp and Paperista lyhyden vuoksi pelkkää nimeä Andritz. Kun viitataan koko Andritz-konserniin, käytän termiä konserni.

4.2 Johtopäätökset ja asemointiprosessin uudelleenarviointi

Aikaisemmat asemoinnin mallit olivat tehty lähinnä tuotebrändien asemointiin, eikä niissä ole otettu huomioon aseman toteuttamista juurikaan sen mainitsemista syvemmin. Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona muodostettiin aikaisempien asemointimallien ja brändin rakentamisen teorian pohjalta yritysbrändin asemointiprosessista malli, jossa määriteltiin tärkeimmät asemoinnin vaiheet ja niihin sisältyvät tekijät. Uutena aikaisempaan teoriaan malli kattaa yksityiskohtaisemmin erityisesti asemoinnin toteutuksen, asemoinnin toteuttamisen asemointilausekkeen, kokonaisvaltaisen brändiviestinnän ja sisäisen asemoinnin avulla. Näin ollen teoriaa kokonaisvaltaisesta brändiviestinnästä ja brändikontakteista laajennettiin erityisesti asemoinnista viestimiseen, ja brändin rakentamisen teoriaa sovellettiin asemointiin. Mallin kolmeen päävaiheeseen sisältyvien tekijöiden järjestys ja toteuttamistapa voi vaihdella, mutta nämä asiat ovat kuitenkin yritysbrändin asemoinnin toteuttamisessa olennaisimmat. Yritysbrändin asemointi sisältää hyvin pitkälle samoja vaiheita kuin tuotebrändin asemointi, mutta prosessissa tulee kiinnittää huomiota yritysbrändin erikoispiirteisiin. Koska malli on rakennettu aikaisemman teorian ja yksittäisen tapauksen perusteella, tulisi mallin toimivuutta testata tutkimalla sen soveltuvuutta useampien ja eri toimialoilla toimivien yritysbrändien asemointiin ennen kuin sitä voitaisiin yleistää laajemmin.

Tutkimuksessa saatiin selville tapausyrityksen, yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin Andritzin asemointiprosessin ominaispiirteet. Kuvioon 11 on tiivistetty nämä piirteet. Andritzin kohdalla asemointiprosessi noudatti hyvin pitkälle kehitettyä teoreettista viitekehystä ja näin ollen ainakin tässä tapauksessa yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin asemointiprosessi noudatti teoreettisen viitekehysten mallia kaikkine vaiheineen.



Kuvio 7 Yritysbrändin asemointiprosessi uudelleenarvioituna

Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempaa näkemystä siitä, että yritysbrändin asemoinnissa on olennaista tiedon hankkiminen omasta brändistä, asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Andritzin tapauksessa tiedonhankinta nykytilasta suoritettiin hyvin vahvasti pohjautuen yrityksen sisäisiin näkemyksiin. Asiakasnäkemystä käytettiin vertailupohjana ja varmistuksena sille, että

oltiin menossa oikeaan ja myös asiakkaille olennaiseen suuntaan. Sisäiset näkemykset yritysbrändistä ja omasta yrityksestä ohjasivat vahvasti aseman valintaa, vaikka varsinaista brändi-identiteettiä ei ollutkaan sen tarkemmin aiemmin tietoisesti määritelty. Tämä vahvistaa aikaisempaa näkemystä siitä, että asemointia tulisi suorittaa pohjautuen yrityksen omaan käsitykseen. Kun asemointi toteutetaan pohjautuen yrityksen omaan käsitykseen brändistä, saadaan nykytilan selvittämisessä paljon sellaista tietoa selville, josta olisi helppo jatkaa brändin rakentamista eteenpäin kohti brändi-identiteetin tietoiseen rakentamiseen. Näin ollen asemointi voisi toimia myös hyvänä alkuna suunnitelmalliselle brändin rakentamiselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisikin Andritzin brändi-identiteetin rakentaminen luodun asemoinnin pohjalta.

Andritzin kohdalla asemoinnissa ei käytetty kvantitatiivista tutkimusta, vaan asema kehitettiin ja valittiin kvalitatiivisen tiedon pohjalta. Kuluttajabrändien tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen käyttäminen on tyypillistä. Vaatisi jatkotutkimuksia useamman yritysbrändin osalta sekä yritysmarkkinoilla toimivien brändien vertaamista kuluttajabrändeihin, jotta voitaisiin sanoa, onko kvalitatiivisen tiedon pohjalta asemointi nimenomaan yritysmarkkinoilla toimiville yritysbrändeillä tyypillistä, vai kuvaako se enemmänkin yrityksen halua laittaa aikaa ja resursseja brändin asemointiin ja rakentamiseen, sillä kvantitatiivinen tutkimus on tietenkin yleensä huomattavasti kvalitatiivista tutkimusta kalliimpaa ja enemmän aikaa vievää.

Monet yritysbrändeistä kirjoittaneet tutkijat (Balmer & Gray 2003, 972–976; Balmer 2001; Schultz 2005, 28; Harris & De Chernatony 2001, 442) korostavat yritysbrändin sidosryhmäsuuntautuneisuutta. Andritzin kohdalla asemoinnissa ei otettu huomioon kuitenkaan asiakkaiden ja työntekijöiden lisäksi muita sidosryhmiä. Tämä saattaa johtua siitä, että Andritzilla asemointia suoritettiin liiketoiminta-alueen tasolla. Andritzin tapauksessa työntekijöiden merkitys kuitenkin korostui brändiviestin välittäjänä ja asemoinnin toteuttajana, mikä on linjassa Schultzin (2005, 28) ja Harrisin & De Chernatony (2001, 442) näkemysten kanssa työntekijöiden merkityksestä yritysbrändille. Sidoryhmäsuuntautuneisuuden osalta olisi mielenkiintoista erityisesti testata mallin toimivuutta edelleen, ja tutkia onko sidoryhmäsuuntautuneisuus todella kaikille yritysbrändeille yhteinen piirre ja vaikuttaako se aseman valintaan, vai onko keskittyminen asiakkaisiin ja työntekijöihin nimenomaan yritysmarkkinoilla toimivien yritysbrändien erityispiirre.

Aseman valinta suoritettiin nykytilanteen selvittämisessä saatujen tietojen pohjalta kehittämällä muutama olennainen ja toteuttamiskelpoinen asemointivaihtoehto. Andritzin tapauksessa

tavoiteaseman valinta sisälsi brändipersonallisuuden määrittämisen. Jos brändipersonallisuus on jo aiemmin määritelty, sitä ei tietenkään tarvitse enää erikseen määrittää asemointiprosessissa, jolle se ole uuden valitun aseman kannalta välttämätöntä. Brändipersonallisuudella oli Andritzin kohdalla suuri merkitys asemoinnin kehittämisessä ja valinnassa. Tapaus vahvistaa aikaisempaa tietoa siitä, että brändin asemointi ja persoonallisuus liittyvät läheisesti toisiinsa. (Pulkkisen 2003, 56–57; De Chernatony'n 1999; 166–170, 2001, 37) Andritzin brändi asemoitiin vahvasti perustuen persoonallisuuteen. Lopullinen asema valittiin perustuen sekä persoonallisuuteen että konkreettiseen tuotetarjontaan ja hyötyihin. Asemointi oli loppujen lopuksi useamman asemointistrategian yhdistelmä perustuen niin toiminnalliseen kuin emotionaaliseen kilpailuetuun.

Asemointikartan käyttäminen oli asemoinnissa havainnollistavaa. Andritzin aseman hahmottaminen kartalle asetui asemointiprosessissa luonnostaan tavoiteasemavaiheeseen, eikä nykyisen aseman selvittämiseen, kuten teoreettisessa viitekehyksessä aluksi määritettiin. Asemointiprosessin eri tekijät voivatkin hieman vaihdella kunkin yrityksen luonteesta ja asemoijan mieltymyksestä riippuen. Asemointiprosessin viitekehyksessä tutkija määrittäi tavoiteaseman määrittämisen yhdeksi alavaiheeksi aseman arvioinnin. Tapauksen perusteella aseman arviointi nousee erilleen itse asemointiprosessista koko prosessin läpäiseväksi toiminnaksi, sillä käytännössä ei voida erottaa yhtä selkeää arviointivaihetta, vaan arviointia tapahtuu koko prosessin ajan. Sinänsä aikaisemmasta kirjallisuudesta kootut asemoinnin arviointiperusteet olivat hyödyllisiä ja relevantteja asemoinnin kannalta, vaikkakaan Andritzin tapauksessa aseman arvioimista ja testausta ei suoritettu suunnitellusti. (Kuvio 11)

Asemoinnin toteutuksessa asemointilausekkeen muotoileminen toimi pohjana aseman muulle toteutukselle. Verbaalisesta muodosta edettiin visuaalisen toteutuksen kautta asemasta viestinnän suunnitteluun. Brändikontaktien käyttäminen viestinnän suunnittelussa sopi Andritzille hyvin. Suunnitellut brändikontaktit olivat erityisen tärkeitä aseman suunnittelussa ja lanseerauksessa. Asemasta viestittiin ensisijaisesti tärkeimpien ja toisaalta nopeasti toteutettavissa olevien brändikontaktien avulla. Kontaktien kartoittaminen auttaa toteuttamaan asemointia kokonaisvaltaisemmin. Sisäinen asemointi miellettiin erittäin tärkeäksi asemoinnin toteutukselle. Tämä voisi olla niin yritysbrändille kuin yritysmarkkinoilla toimivallekin brändille yhteinen piirre, johtuen siitä, että henkilöstö ja yrityskulttuuri on suuri osa yritysbrändiä, ja toisaalta taas yritysmarkkinoilla kuten Andritzin tapauksessa henkilökohtaisten kontaktien ollessa tärkein

brändikontakti, korostuu henkilöstön rooli brändiviestin välittäjänä. Vaatisi toki jatkotutkimuksia, jotta nämä piirteet voitaisiin yleistää laajemmin.

4.3 Toimenpide-ehdotuksia ja ideoita Andritzille

Suoritetun asemoinnin pohjalta brändi-identiteetin määrittäminen olisi Andritzille luonnollinen seuraava askel asemoinnille, sillä asemointiprosessissa on jo sinällään saatu esille paljon sellaista tietoa, jonka perusteella identiteetti voitaisiin muodostaa. Tämä helpottaisi asemointia seuraavalla kerralla, kun se on ajankohtaista, ja antaisi samalla pysyvyyttä brändin hallintaan. Toisaalta myös tulevien yritysostojen kohdalla selkeästi määritelty brändi-identiteetti helpottaisi näiden uusien yritysten integroimista emoyhtiöön. Brändi-identiteetti olisi järkevintä määrittää konsernitasolla, koska tällöin yhtenäinen brändi toisi yhtenäisyyttä koko konserniin ja sen viestintään. Tämä helpottaisi muun muassa sidosryhmämielikuvien hallintaa esimerkiksi sijoittajien tai alihankkijoiden osalta.

Andritzin brändihierarkiaa ei ole määritetty selkeästi. Tulisi selkeyttää, rakennetaanko brändiä konsernitasolla vai liiketoiminta-alueen tasolla. Brändin rakentaminen konsernitasolla sopisi Andritzille kustannustehokkuuden ja vahvan konsernin brändin tuoman synergian puolesta. Kun koko konsernin brändillä olisi yhteiset arvot ja identiteetti, voitaisiin näiden pohjalta asemoida tarpeen mukaan eri liiketoiminta-alueet kunkin markkina- kilpailija- ja asiakastilanteen mukaan, ilman että koko konsernin johdonmukaisuus kärsisi. Identiteetistä kukin liiketoiminta-alue pystyisi valitsemaan asemointinsa pohjaksi ne tärkeimmät viestit, joita viestinnässään korostaa.

Konsernibrändin ohella toinen vaihtoehto on luoda liiketoiminta-alueille omat vahvat brändinsä, mutta tämä vaatisi huomattavasti enemmän panostusta markkinointiin ja brändin rakentamiseen, sillä onhan viiden brändin rakentaminen yhden sijaan huomattavasti enemmän resursseja vievää. Tällä hetkellä liiketoiminta-alueet näyttävät hyvinkin vahvasti nivoutuvan konsernibrändin alle pienine eroineen. Yhtenäisellä konsernibrändillä voitaisiin vaikuttaa sidosryhmämielikuviin, kuten juuri sijoittajiin ja alihankkijoihin. Suomalaisista yritysmarkkinoilla toimivista brändeistä muun muassa Kone ja Aspa toimivat konsernitasolla, ja suuntaavat brändiviestintäänsä nimenomaan sijoittajille. Andritzin asemoinnissa tulisi analysoida tarkemmin Andritzin alihankkijasuhteita ja heidän mielikuviaan Andritzista. Houkutteleeko Andritz oikeanlaisia alihankkijoita, ja ovatko

heidän tavoitteensa ja arvonsa yhteneviä Andritzin kanssa. Andritz-brändistä tulisi viestiä eri sidosryhmille eri tavalla.

Bränditiimin muodostamisessa pyrittiin ottamaan huomioon eri divisioonien näkemys. Tiimissä oli kattavasti eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Kuitenkin yrityksen suurimmat kansallisuusryhmät huomioon ottaen, olisi saattanut olla hyödyllistä, että tiimi olisi sisältänyt myös amerikkalaisia. Heidän mukana olonsa tiimissä edes yhden henkilön osalta olisi tuonut paremmin esille amerikkalaisen näkemyksen Andritzista ja olisi varmasti helpottanut asemoinnin lanseerausta yhtiön amerikkalaisissa osissa. Tiimin kokoaminen on aina strateginen päätös siitä, kuinka kattavasti edustava tiimistä voidaan tehdä, että se pystyy vielä toimimaan tehokkaasti. Koska kaikkea ei tiimiin voida sisällyttää, olisi tiimi voinut hankkia kattavampaa näkemystä testaamalla asemointia järjestelmällisemmin, esimerkiksi myyntihenkilöstöllä ja asiakkailta, kartoittaen kyselyillä ja keskusteluilla heidän näkemyksiään brändipersoonallisuuteen.

Ylimmän johdon osallistumisen tärkeyttä painotetaan kirjallisuudessa. Muun muassa Hatchin & Schultzin (2003) ja Balmerin (2001) mukaan yritysbrändin strategisuuden vuoksi ylimmän johdon tulisi olla vastuussa brändin rakentamisesta. Myös tämä tukee sitä, että Andritzin brändiä tulisi rakentaa konsernitasolla, sillä tällöin olisi ylimmän johdon tiiviimpi osallistuminen prosessiin luontevampaa. Kun brändin rakentamista tai asemointia tehdään liiketoiminta-alueen tasolla tulisi johtoa ainakin tiedottaa useammassa vaiheessa prosessin kehitysvaiheista, jotta he ymmärtäisivät syvemmin, mitä kautta lopputulos muodostuu ja miksi. Näin he voisivat myös puuttua jo aikaisemmassa kehitysvaiheessa suunnitelmiin ja ohjata prosessia haluamaansa suuntaan, mikäli tarpeellista. Kun viedään johdolle vain valmista tavaraa, on aina vaarana se, että valmisteltu tuotos hylätään, ja tuotokseen käytetty aika ja resurssit menevät hukkaan.

Koska henkilökohtaiset suhteet ovat Andritzin brändikontakteista tärkein, on Andritzille erityisen tärkeää asemoinnin välittäminen ja brändin rakentaminen suhteessa henkilöstöön. Kuten prosessissa huomattiin, pystytään henkilöstön käyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin kautta saavuttamaan kestävämpää ainutlaatuista kilpailuetua, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Siksi yrityskulttuurin rakentamiseen tulisi panostaa. Yhteinen brändipersoonallisuus ja asemointiviesti ovat jo sinällään yksi keino yhtenäisemmän kulttuurin muokkaamiseen. Lyhyellä aikavälillä ensiarvoisen tärkeää on saada henkilöstö sisäistämään asemointi, jotta he osaavat ja myös haluavat välittää asemointiviestiä luonnollisesti eteenpäin omassa päivittäisessä työssään. Parhaiten tämä tapahtuu huolellisella kouluttamisella, tiedon jakamisella ja johdon esimerkillisellä

käyttäytymisellä, kuten haastatteluissa tulikin ilmi. Myyntihenkilöstön koulutuksessa tulisi kartoittaa asiakkaiden osto-organisaation eri kohderyhmät ja heidän mahdolliset preferenssinsä, ja pohtia, miten henkilöstö voisi viestiä asemoinnista osto-organisaation kullekin henkilölle sopivalla tavalla.

Andritzilla on toiminnassa työnkierto ja virtuaaliset tiimit sekä matriisiorganisaatio. Sisäistä integraatiota tulisi ehdottomasti jatkaa ja sitä voisi vielä lisätä muodostamalla projekteittain enemmän poikkidivisionaalisia tiimejä ja muutenkin toimintaa divisioonien välillä. Mahdollisuuksien mukaan koulutusta tai jopa vapaa-ajan toimintaa voitaisiin järjestää niin, että myös alemmat työntekijät pääsisivät edes joskus kohtaamaan väkeä muista divisioonista. Erityisesti asemointikoulutuksessa asemoinnin sanomaa tukisi, jos koulutukseen osallistuisi henkilöitä eri divisioonista. Myös myyntiprosessin ja muiden käytäntöjen yhtenäistäminen ja vertaaminen eri divisioonien välillä saattaisi tuoda yhtenäisyyttä. Kartoittamalla tarkkaan prosessi läpi ja lisäämällä keskustelua eri divisioonien myyjien kesken voidaan löytää parhaita käytäntöjä, ja saavuttaa yhtenäisyyttä niin suhteessa prosesseihin kuin toisaalta henkilöiden välillä. Keskustelu laajentaa näin myös henkilöstön tietotaitoa ja osaamis pohjaa.

Asemoinnin seuranta ei juuri käsitelty tässä työssä. Haastatteluissa jonkin verran tutkija kartoitti reklamaatioiden keruuta, ja ilmeni, että asiakaspalautteet eivät ainakaan tule aina markkinoinnin käytännön työtä tekeville. Yksinkertainen asemoinnin seurantamenetelmä olisi asiakaskontaktissa oleville henkilöille tulevan asiakaspalautteet kerääminen asiakastietojärjestelmään. Myynti- ja muut asiakaskontakteissa olevat henkilöt kirjaisivat ylös mahdolliset reklamaatiot ja saamansa palautteet. Tätä kautta saataisiin melko helposti ja luontevasti palautetta asemoinnin vaikutuksista ja nähtäisiin miten asemointi on onnistunut. Täten saataisiin selville, missä on vielä tekemistä tai huomattaisiin ajoissa, jos jokin asia ei toimi. Toisaalta myös kun palautetta kerättäisiin säännöllisesti, olisi tämä materiaali arvokasta tietoa myös seuraavan kerran suunnattaessa asemointia uudelleen. Palautetta voisi hyödyntää myös muun markkinoinnin suunnittelussa.

Asemoinnin onnistumisen seuraamiseksi tulisi testata sen aikaansaamia mielikuvia esimerkiksi ryhmäkeskustelujen avulla vaikkapa asiakastapaamisessa. Henkilöstölle kannattaisi tehdä sama Andritzin ja kilpailijoiden asemointiharjoitus asemointikoulutuksessa kuin minkä bränditiimi teki etsiessään Andritzin persoonallisuuden. Näin toisaalta henkilöstö saisi selville, miten heidän käsityksensä Andritzin persoonallisuudesta eroaa, ja ilmaistuaan mielipiteensä hyväksyisi ja sisäistäisi paremmin aseman, kuin vain valmiiksi ylhäältä päin annettuna. Toisaalta samalla

saataisiin myös selville, missä määrin muun henkilöstön mielikuvat Andritzista eroavat, jos eroavat, ja nähtäisiin, minkä verran uuteen asemaan on vielä matkaa. Samalla tapaa tai pienimuotoisilla kyselyillä voisi testata myös asiakas- tai muita sidosryhmämielikuvia. Aseman seuraamiseksi runsaan vuoden päästä voisi esimerkiksi ohjatuilla ryhmäkeskusteluilla testata asemoinnin toteutumista, sekä henkilöstön että asiakkaiden keskuudessa. Näin voitaisiin tehdä myös muille sidosryhmille.

Tärkeää asemoinnin toteuttamisessa olisi muistaa jatkaa sitä riittävän pitkälle, jotta asemoinnin toteutus ei jäisi vain pelkän materiaalin tuottamiseen. Toteuttamista tulee jatkaa niin pitkälle, että asemointiviesti näkyy todella yrityksen brändikontakteissa kaikessa toiminnassa. Perinteisten kontaktien lisäksi tulisi erikseen pohtia, näkyykö asemointi varmasti myös tuote- ja palveluviesteissä sekä suunnittelemattomassa viestinnässä. Minkäänlainen markkinointiviestintä ei pitkällä aikavälillä toimi eikä voi olla uskottavaa, jos yrityksen konkreettinen toiminta ja henkilöstön käyttäytyminen kertoo toista.

5 Yhteenveto

Brändeillä on yritysmarkkinoilla yhtä suuri merkitys kuin kuluttajamarkkinoilla, vaikka ne on perinteisesti nähty enemmän kuluttajamarkkinoinnin välineenä. Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden erojen ymmärtäminen auttaa menestyvän brändin kehittämisessä. Yritysmarkkinoilla yritysbrändiin keskittyminen on yleensä brändistrategian ydin. Brändi on yritysbrändi kun brändinimi on sama kuin yrityksen nimi. Tällöin brändi käsittää kaikki yrityksen toiminnot ja viestinnän. Yritysbrändin tärkeimpinä eroina tuotebrändeihin on sidosryhmäsuuntautuneisuus, johdon vastuu hallinnasta, brändin rakentamisen kokonaisvaltaisuus, strategisuus ja pidempi elinkaari.

Yritysbrändi muodostuu neljästä osatekijästä: strategisesta visiosta, organisaatiokulttuurista, sidosryhmien imagoista ja kolmen edellisen pohjalta muotoutuvasta yrityksen brändi-identiteetistä. Tutkimalla näiden osatekijöiden vuorovaikutusta, saadaan selville, missä kohtaa on mahdollisia kuiluja brändin yhtenäisyydessä; onko johdon visio linjassa yrityksen toimintakulttuurin kanssa ja toisaalta taas pystyykö yritys todella toimimaan sidosryhmämielikuvien mukaisesti. Yritysbrändin yhtenäisyyden ei tule kuitenkaan olla näiden tekijöiden liiallista virtaviivaistamista vaan pidempiaikaista johdonmukaisuutta brändin osia koskevissa toiminnoissa. Yritysbrändin imago, visio ja kulttuuri ja yritysbrändin identiteetti voidaan jakaa organisaatioon liittyvien mielikuvien kautta edelleen pienempiin osatekijöihin. Nämä ovat perintö, varat ja kyvyt, ihmiset, arvot ja prioriteetit, paikallisuus vs. globaalius, kansalaisuus sekä yrityksen toiminta ja koko.

Yritys hyötyy yritysbrändin rakentamisesta monella tapaa. Yrityksen imagon ja tunnettuuden parantuminen voi parantaa yrityksen osakkeiden hintaa pörssissä. Yritysbrändi voi avata ovia uusille markkinoille, vähentää kuluja, luoda asiakkailleen yhteisön tunnetta, tuoda hyväksyntää, toimia laadun takeena, auttaa suojautumaan kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan tai jopa rikkoa kansallisuuden rajoja. Yritysbrändi voi toimia erilaisissa tehtävissä. Se voi olla yrityksen viestinnässä keskeisenä ajurina ja toimia näin yrityksen pääbrändinä luoden yrityksen tuotteille synergiaa, selkeyttä ja nostetta. Yritysbrändi soveltuu myös tukibrändiksi yrityksen muille alabrändeille, jolloin se voi antaa niille luotettavuutta ja vahvistaa niiden tuomia hyötyjä. Menestyksekkään tukibrändin alle voidaan yleensä suhteellisen helposti lanseerata uusia brändejä,

mutta tulee ottaa huomioon, että uudet brändit sopivat kulloiseenkin brändiportfolioon ja että brändin viesti pysyy yhtenäisenä sidosryhmien mielissä.

Asemointi on sellaisen paikan löytämistä asiakkaiden mielissä, että he ajattelevat yritysbrändistä halutulla tavalla. Asemoimalla pyritään saamaan oma brändi esille markkinoiden hälystä ja valloittamaan erottuva, merkityksellinen ja arvokas paikka asiakkaan mielessä. Vaikka usein asemointi on ensisijaisesti asiakkaisiin kohdistuvaa, niin yritysbrändin luonteesta johtuen tulisi sen asemoinnissa ottaa huomioon asiakkaiden lisäksi myös muut sidosryhmät. Asemointi on myös yritysbrändin sijoittamista suhteessa kilpailijoihin. Siinä erotetaan oma yritysbrändi muista korostamalla sen kilpailijoista erottavia tai yleisöön vetoavia piirteitä. Hyvä asemointi auttaa ohjaamaan markkinointistrategiaa ja onkin osa yrityksen strategista suunnittelua. Asemointi on myös valintojen tekemistä, sillä kaikesta ei voida viestiä samanaikaisesti.

Asemointi on brändin identiteetin osa, josta viestitään aktiivisesti. Se yhdistää identiteetin ja imagon. Myös brändin persoonallisuus ja asemointi vaikuttavat toisiinsa. Asemointi tiivistää brändin lupauksen antaen tälle kyvyn erottua, kun taas persoonallisuus antaa brändille luonteen. Kun olemassa olevan brändin asemaa syystä tai toisesta halutaan muuttaa tai parantaa, puhutaan uudelleenaseoinnista. Asemointi on aina uudelleenaseointia, jos ei ole kyse täysin tuntemattomasta tai uudesta yrityksestä. Brändin uudelleenaseointiin saatetaan päätyä erilaisten markkinoilla tapahtuvien muutosten myötä. Vaikka muutos on joskus välttämätöntä, on asemoinnissa otettava huomioon samalla myös pysyvyys, sillä jos brändiä muutetaan jatkuvasti tai liian lyhytnäköisesti se voi menettää uskottavuutensa

Asemointi voidaan määrittää myös neljän osa-tekijän kautta. Ensinnäkin brändin asemointi on osa brändin identiteettiä. Toiseksi asemointi ei ole mikä tahansa osa identiteettiä, vaan se osa, josta aktiivisesti viestitään. Kolmanneksi viestintä kohdistuu johonkin tiettyyn kohteeseen valittuun yleisöön. Neljänneksi aseoinnin tarkoituksena on luoda kilpailuetua suhteessa kilpaileviin brändeihin. Nämä neljä osa-aluetta tiivistetään yleensä asemointilausekkeeseen, joka luodaan kaiken viestinnän toteutuksen pohjaksi.

Aikaisemman teorian perusteella muodostettiin pohja tutkimuksen viitekehykselle yritysbrändin asemointiprosessista. Asemointiprosessi sisältää nykyaseman selvittämisen, tavoiteaseman valinnan, aseman toteuttamisen ja seurannan. Seurannan käsittely rajattiin tutkimuksesta pois tutkimuksen aikataulun takia. Nykyaseman selvittämisessä asemointitutkimuksen avulla

analysoidaan omaa brändiä, asiakkaita ja markkinoita ja kilpailijoita. Asemointitutkimuksen tehtävänä on selvittää tärkeimmät ominaisuudet, joiden perusteella asiakkaat yrityksiä ja heidän kilpailijoitaan arvioivat sekä tunnistaa aukkoja ja mahdollisuuksia markkinoilla, joita voidaan asemaa valittaessa hyödyntää. Tutkimus voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Omaa brändiä analysoitaessa tietoa hankitaan brändin imagosta, perinnöstä, vahvuuksista ja heikkouksista, brändin yhteyksistä muihin brändeihin sekä brändin sielusta. Olennaisia tutkittavia asioita ovat myös organisaatiokulttuurin tila, työntekijöiden sitoutuminen ja sidosryhmäsuhteiden laatu ja viestintä. Brändiviestinnän hallitsemiseksi tulee tunnistaa lisäksi yrityksen brändikontaktit, eli tapahtumat, joissa asiakkaalle välittyy tietoa brändistä.

Asiakkaiden analysoiminen merkitsee asiakkaiden trendien, motivaation, ja tarpeiden sekä asiakassegmenttirakenteen tutkimista. Yritysassiakkaita on olennaista selvittää heidän havaitsemansa riskit sekä heidän päätöksentekoyksiköidensä eri henkilöiden roolit, mikä helpottaa heidän arvostamiensa hyötyjen tunnistamisessa. Lisäksi markkinoita tulisi tutkia myös laajemmin ja pyrkiä saamaan esille uhkia ja mahdollisuuksia liittyen poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ympäristötekijöihin.

Kilpailija-analyysissä tunnistetaan ensin kilpailijat ja rajoitetaan sitten analysoitavien kilpailijoiden määrä tärkeimpiin kilpailijoihin. Näiltä selvitetään heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, imago ja asemointi. Lisäksi voidaan arvioida aikaisempia muutoksia ja tulevaisuuden kuvia. Kilpailija-analyysillä pystytään arvioimaan, mitkä ovat kriittisimmät menestystekijät, joilla oma brändi eroaa kilpailijoista ja miten asiakkaat havaitsevat kilpailijat. Kilpailijoiden asemien selvittäminen voi auttaa löytämään asemointiaukkoja ja antaa käytännöllistä tietoa brändin oman aseman pohdintaan. Kilpailijoiden ja oman aseman hahmottamisessa käytetään usein apuna erilaisia asemointikarttoja, joilla voidaan havainnollistaa kuvaa asiakkaan mielessä. Kartat auttavat erojen ja yhteneväisyyksien löytämisessä sekä voivat paljastaa aukkoja ja etäisyyttä tavoitteisiin.

Nykytilanteen analyysin pohjalta kehitetään haluttu tavoiteasema. Tavoiteaseman kehittäminen sisältää vaihtoehtojen kehittämisen ja aseman arvioinnin. Asemointivaihtoehtojen kehittämisessä voidaan käyttää apuna asemointistrategioita. Yritysbrändi voidaan asemoida suhteessa piirteisiin, ominaisuuksiin tai hyötyyn. Vaihtoehtoisesti voidaan korostaa ongelmanratkaisukykyä, johtajuutta tai asemoida kilpailijoita vastaan. Mahdollista on myös asemoida muut brändit yritysbrändin turvin tai asemoida brändi käyttötappoihin, käyttäjä- tai toivekuviin perustuen. Asemoinnin perustana voidaan käyttää myös vakaumusta, arvoja, tunteisiin vetoamista tai persoonallisuutta. Kun on

kehitetty eri vaihtoehtoja tavoiteasemalle, näitä tulee testata ja arvioida. Asemointivaihtoehtojen testaamisessa ei ole olennaista, mikä vaihtoehdoista on paras, vaan millaisten merkitysten avulla saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos. Lopullinen asemointi on usein eri vaihtoehtojen yhdistelmä.

Asemointi on strateginen päätös. Sen vuoksi asemoinnin pätevyyttä tulisi arvioida huolella ennen sen valitsemista. Neljä perusvaatimusta asemoinnille ovat: asemointi on asiakkaille merkityksellinen, perustuu brändin todellisiin vahvuuksiin, erottaa selkeästi kilpailijoista ja on johdettavissa selkeästi toimintaan ja viestintään. Asemoinnissa ei tulisi viestiä liian monia asioita samanaikaisesti, jotta brändin imagosta ei tulisi sekava. Työkaluna asemoinnin arvioinnissa voidaan käyttää varmistuskysymyksiä, joiden avulla asemoinnin pätevyyttä voidaan arvioida ja havaita siinä mahdollisesti vielä olevia puutteita.

Aseman toteuttamiseksi tulee asemoinnin näkyä yrityksen kaikessa viestinnässä. Aseman toteuttamiseen kuuluu aseman verbaalinen toteutus eli asemointilauseke, asemasta viestiminen ja sisäinen asemointi. Kun haluttu tavoiteasema on valittu, asema muotoillaan verbaaliin muotoon asemointilausekkeeksi, joka toimii pohjana markkinointiviestinnän suunnittelulle. Asemointilausekkeen tulisi määrittää brändin mahdollisuudet mahdollisimman konkreettisesti ja tuoda esiin, miten brändi erottautuu kilpailevista brändeistä. Asemointilauseke on yrityksen sisäinen dokumentaatio, jonka avulla brändiviestintää ohjataan ja luodaan yhtenäisyyttä viestintään. Aseman verbaalista ilmaisua ovat myös sloganit ja iskulauseet, mutta näiden tarkoituksena on viestiä asemasta ulospäin.

Kokonaisvaltaisen brändiviestinnän avulla asemasta viestitään brändikontaktien kautta. Brändikontaktien tunnistamisen jälkeen tulee kontaktit priorisoida tärkeysjärjestykseen. Sitten määritetään kontaktit, joiden kautta saadaan parhaiten asiakaspalautetta ja ne brändikontaktit, joiden kautta voidaan lähettää täydentäviä viestejä. Brändikontaktit koostuvat neljänlaisista viesteistä: suunnitelluista viesteistä, tuoteviesteistä, palveluviesteistä ja suunnittelemattomista viesteistä. Suunniteltu viestintä on sitä, mitä yritys sanoo ulospäin. Tuote- ja palveluviestit kertovat siitä, mitä yritys tekee, ja suunnittelemattomat viestit ovat taas muiden sanomisia ja tekemisiä suhteessa yritykseen. Asiakkaalle muodostuu kokonaismielikuva brändistä näiden neljän kanavan viestien yhdistelmän perusteella, niinpä kaikkien näiden viestien tulisi kertoa asemoinnista. Viestien lupauksen ja sanoman pitää sopia yhteen sen kanssa, mitä todella tapahtuu, jotta asiakas ei koe pettymystä.

Sisäinen asemointi tarkoittaa asemasta viestimistä henkilöstölle niin, että he pystyvät päivittäisessä työssään toimimaan aseman mukaisesti. Ideaalitalanteessa yrityksen työntekijät toimivat elävinä brändeinä eli pystyvät päivittäisessä työssään välittämään asemointiviestiä luonnollisella tavalla muille sidosryhmille. Jotta henkilöstö voisi näin toimia, tarvitaan sisäistä viestintää ja kouluttamista. Sisäisessä asemoinnissa on olennaista rohkaista keskustelemaan toteutettavista viesteistä organisaation sisällä. Erityisesti yritysmarkkinoilla, jossa henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin suuri merkitys, korostuu sisäisen asemoinnin merkitys. Työntekijöiden tulisi osata sopeuttaa lähettämänsä viesti vastaamaan arvoja, joita kulloinkin viestinnän kohteena oleva henkilö arvostaa. Tehokas brändin sisäinen asemointi on kokonaisvaltainen pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii johdon aktiivista osallistumista ja tarkoittaa yrityskulttuurin tutkimista ja sisäisen toiminnan kehittämistä brändin lupauksen mukaisiksi.

Tutkielman tarkoituksena oli kuvata ja analysoida yritysbrändin asemointia yritysmarkkinoilla. Tarkoitus jakautui kolmeen alaongelmaan: Mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon yritysbrändin nykyistä asemaa selvitettäessä? Miten uusi asema valitaan? Kuinka asemointi toteutetaan? Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä rakennettiin yritysbrändin asemointiin soveltuva malli, jonka avulla ympäristössä tapahtuvaa muutosta voidaan paremmin ymmärtää ja johtaa. Tutkimuksessa pyrittiin asemointiprosessin syvällisempään ymmärtämiseen ja uudelleenarvioimaan asemoinnin mallin soveltuvuus tapausyrityksen, yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin asemointiin.

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen selittävä tapaustutkimus. Tutkimuksen tapaukseksi valittiin Andritz-konsernin Andritz Pulp & Paper, joka on sellu- ja paperikoneita valmistava liiketoiminta-alueen brändi, sen mielenkiintoisuuden ja ainutkertaisuuden vuoksi. Lisäksi myös käytännön tarve, eli asemoinnin ajankohtaisuus Andritz Pulp & Paperille määritteli tapauksen valintaa. Tutkimus noudatti toiminta-analyttistä tutkimusotetta ja kuului toimintatutkimuksen piiriin. Tutkimuksessa keskeistä oli tutkijan pitkäaikainen vuorovaikutus kohdeorganisaatiossa, osallistuminen kokouksiin ja keskusteluihin. Tutkimusaineisto muodostui sekä teema- että käytännön haastatteluista, kokoushavainnoista ja materiaaleista sekä muusta yrityksen sisäisestä materiaalista. Aineisto analysoitiin teoreettisen viitekehyksen perusteella teemoittain. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti tutkimuksen tapaustutkimusluonne ja sen luotettavuutta pyrittiin parantamaan metodien triangulaatiolla, tutkimuksen kulun huolellisella raportoinnilla ja käyttämällä monipuolisesti kirjallisuutta hyväksi.

Andritz Pulp & Paperin sellu- ja paperitoiminnan liiketoiminta-alue on osa kansainvälistä huipputeknologiaa edustavia tuotantojärjestelmiä ja teollisia prosessiratkaisuja kehittävää Andritz-konsernia. Andritz Pulp & Paper on yritysmarkkinoilla toimiva liiketoimialueen brändi. Konsernibrändin ja liiketoiminta-alue brändin suhdetta ei ole kuitenkaan selkeästi määritelty. Brändiä on hallittu pääasiassa yritysostojen kautta ja varsinaista brändin rakentamisen kulttuuria ei ole olemassa. Asemoinnin tarve nousi sekä yritysostojen, kilpailutilanteen sekä markkinointiviestinnän vaateiden pohjalta. Andritzin viestintää haluttiin yhtenäistää ja saavuttaa näin tehokkuutta ja synergiaetuja. Asemoinnin tavoitteeksi asetettiin vahvistaa Andritz asemaa kokonaisvaltaisena toimittajana, vastaamaan paremmin sen kykyjä, laatua ja palveluja.

Andritzin nykyaseman selvittämistä varten tehtiin kvalitatiivinen haastattelututkimus Andritzlaisille, asiakkaille ja alalla toimiville konsulteille. Andritzin asemointiprosessissa nykyaseman selvittämisessä tärkeää oli selvittää yrityksen oma olemus ja peilata tätä asiakkaiden ja markkinoiden tarpeisiin ja preferensseihin sekä verrata kilpailijoihin aukkojen löytämiseksi. Oman brändin vahvuuksista Andritzin erottaa kilpailijoista parhaiten kyky sopeutua asiakkaiden tarpeisiin, laaja tuotevalikoima ja kyvyt, oma tuotanto ja hyvä osakekurssin kehitys. Kehittämisen varaa taas saattaisi olla projektien jälkeisissä toimenpiteissä, yrityksen sisäisessä integraatiossa, ja paikallisessa saavutettavuudessa. Andritzin vahvuudet tiivistettiin kolmen pääominaisuuden alle: kyvykkyys, yhteistyö ja teknologia. Tutkimuksessa kartoitettiin myös Andritzin brändikontaktit.

Asiakkaat ja markkinat ovat sellu- ja paperiliiketoiminnassa hyvin määritetty ja tunnetaan projektitasolla. Asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja henkilökohtaisia. Asiakkaissa voidaan erottaa kolmenlaisia päätöksentekijöitä: tekninen henkilöstö, yleinen johto ja rahoitusvastuulliset. Asiakkaita segmentoidaan liiketoiminta-alueiden lisäksi myös maantieteellisten markkinoiden mukaan. Trendejä markkinoilla ovat energian säästäminen, ympäristönäkökulmien huomioiminen, tehdaskoon kasvu, hintakilpailu, palvelutuotannon kasvu, ostojen keskittäminen vähäisemmälle määrälle toimittajia, asiakkaiden yhteistyö ja työväestön ikääntyminen. Andritzin tärkeimmät kilpailijat määritettiin. Kaikki kilpailijat, Andritz mukaan luettuna, ovat maailman laajuisia toimijoita, tuottavat korkeaa laatua, omaavat hyvän teknologian ja ovat yhteistyökykyisiä sekä myöskin hintatasoltaan kilpailijat ovat yhteneviä. Kilpailijoita analysoitiin niiden viestinnän perusteella.

Tavoiteaseman valintaan lähdettiin kehittämällä vaihtoehtoja. Andritzin vahvuuksien perusteella kehitettiin kolme asemointivaihtoehtoa: edistyksellinen teknologia, yhteistyökumppani ja kyvykkyys. Nämä kaikki olivat jo valmiiksi useamman asemointistrategian yhdistelmiä, perustuen Andritzin tuotetarjontaan, ominaisuuksiin ja kykyihin. Andritzin asemoinnin pohjaksi valittiin kyvykkyys. Aseman löytämiseksi määritettiin Andritz brändille persoonallisuus kvalitatiivisin metodein bränditiimin kesken. Persoonallisuuden ydinpiirteiksi nousivat sitoutuminen, proaktiivisuus ja itsevarmuus. Persoonallisuuteen perustuen Andritzin ja kilpailijoiden nykyiset asemat sekä tulevaisuuden asemat havainnollistettiin asemointikartalle. Persoonallisuuden ja valitun asemointi-idean yhteensopivuus tarkistettiin. Andritzin asema valittiin suhteessa sekä toiminnalliseen, että emotionaaliseen kilpailuetuun. Aseman arviointia suoritettiin erilaisin keskusteluin ja pohdinnoin koko prosessin ajan. Markkinoilla tapahtunut muutos kilpailutilanteessa aiheutti erityisen uudelleenarvioinnin tilanteen prosessiin, jonka myötä havaittiin henkilöstön käyttäytymiseen perustuvan kilpailuedun olevan tuotetarjonnan kautta muodostunutta kilpailuetua kestävämpää. Asemoinnin toteuttamiseksi muotoiltiin asema verbaaliseen asuun asemointilausekkeeksi. Asemointilauseke kuvaa Andritzin tuote- ja palveluvalikoimaa sekä aidon sitoutunutta kykyä tuottaa asiakashyötyä. Asemointilauseke sisältää kirjallisuuden määrittelemiä peruselementtejä, mutta jää varsin abstraktiksi ilman pidempää selittämistä. Se toimi pohjana asemasta viestimisen kehittämiseksi.

Asemasta viestimisen suunnittelemiseksi Andritzin brändikontaktit priorisoitiin suhteessa niiden asiakasfrekvenssiin. Toisaalta asemoinnin lanseeraamiseksi kontaktit priorisoitiin myös niiden toteuttamisen nopeuden ja helppouden perusteella. Andritzin brändikontakteista löytyi niin suunniteltua viestintää, tuote- ja palveluviestintää kuin myös suunnittelemattomia viestejä. Asemasta viestintä suunniteltiin asemoinnin visuaalisen toteutuksen kautta. Jo alkuvaiheessa asemasta viestimisen suunnittelu painottui vahvasti suunniteltuihin viesteihin kuten mainontaan. Sisäinen asemointi nähtiin tärkeänä ja haastavana tehtävänä. Se on suunniteltu toteutettavan kouluttamalla, uuden materiaalin avulla ja aktiivisella tiedon jakamisella. Henkilöstöä osallistettiin prosessin aikana asemoinnin kehittämiseen, mutta asemoinnin alkuvaiheessa asemoinnista viestiminen keskittyi vahvasti perinteiseen markkinointiviestintään.

Tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona rakennettiin yritysbrändin asemointiin sopiva malli, jota testattiin käytäntöön tapausyrityksen avulla. Yritysbrändin asemointiprosessi noudattaa samoja perusvaiheita kuin tuotebrändin asemointiprosessi, mutta siinä on otettava huomioon yritysbrändin ominaispiirteet, kuten sen sidosryhmäsuuntautuneisuus, johdon vastuu brändin hallinnasta sekä

brändin kokonaisvaltaisuus ja strategisuus. Tuloksena saatiin esille tapausyrityksen yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin Andritzin asemointiprosessin ominaispiirteet. Andritzin asemointiprosessi noudatti hyvin pitkälle teoreettisen viitekehysten mallia.

Nykyaseman selvittämisessä olennaisinta oli tiedon hankkiminen omasta brändistä, asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Keskeistä oli näiden tietojen vertaaminen keskenään toisiinsa aukkojen löytämiseksi. Analyysissä painotettiin yrityksen omaan käsitystä brändistä. Sidosryhmistä huomioitiin vain asiakkaat ja työntekijät. Tavoiteaseman valinnassa keskeinen tekijä oli brändipersonallisuuden liittäminen asemointiin. Asema valittiin perustuen useamman asemointistrategian yhdistelmään sekä toiminnalliseen että emotionaaliseen kilpailuun. Aseman kuvaaminen kartalle auttoi aukkojen löytämisessä. Aseman arviointi oli koko prosessin läpäisevää toimintaa. Aseman toteutukseen lähdettiin asemointilausekkeen kehittämisen kautta, jonka pohjalta edettiin aseman muuhun toteuttamiseen. Asemasta viestiminen suunniteltiin yrityksen brändikontaktien pohjalta asemoinnin visuaalisen toteuttamisen kautta. Sisäisen asemoinnin tärkeys tunnustettiin. Jotta tutkimustuloksia voitaisiin yleistää laajemmin muihin yritysbrändeihin yritysmarkkinoilla tarvitaan jatkotutkimusta useamman yritysbrändin osalta.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja seminaarit:

Aaker, David 1996. Building strong brands. New York: Free Press.

Aaker, David 2004. Leveraging the corporate brand. California Management Review, Vol. 46 (3), 6–18.

Aaker, David & Joachimsthaler, Erich 2000. Brand leadership. New York: The Free Press.

Aaker, David & Myers, John 1987. Advertising management. New Jersey: Prentice Hall.

Arnold, David 1992. Merkkিতavaramarkkinoinnin johtaminen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Balmer, John 2001. The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. Journal of General Management, Vol. 27 (1), 1–17.

Balmer, John & Gray, Edmund 2003. Corporate brands: What are they? What of them? European Journal of Marketing, Vol. 37 (7/8), 972–997.

Blombäck, Anna 2005. Supplier brand image – a catalyst for choice. Expanding the B2B brand discourse by studying role of corporate brand image plays in the selection of subcontractors. Jönköping: Jönköping International Business School.

Clark, Kevin 2004. Brandecence. Three essential elements of enduring brands. Chigaco: Dearborn Trade Publishing.

Davies, Gary, Chun, Rosa, da Silva Rui & Roper, Stuart 2003. Corporate reputation and competitiveness. New York: Routledge.

De Chernatony, Leslie 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. Journal of Marketing Management, Vol. 15 (1–3), 157–179.

De Chernatony, Leslie 2001. From brand vision to brand evaluation. Strategically building and sustaining brands. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

De Chernatony, Leslie & McDonald, Malcolm 2003. Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

De Pelsmacker, Patrick, Geuens, Maggi & Van den Berg, Joeri 2001. Marketing communications. Essex: Prentice Hall.

Doyle, Peter 1998. Marketing management and strategy. London: Prentice Hall.

Duncan, Tom 2006. IMC –A cutting edge way to market your brand. CERS-seminar 17.3.2006. Svenska Handelshögskolan.

- Duncan, Tom & Moriarty, Sandra 1997. Driving brand value. Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships. New York: McGraw-Hill.
- Dunn, Michael & Scott Davis 2003. Building brand from the inside. *Marketing Management*, Vol. 12 (3), 32–37.
- Engel, James, Warshaw, Martin & Kinnear, Thomas 1994. Promotional strategy. Managing the marketing communication process. Boston: Irvin.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4: 2005. Kerava: Savion kirjapaino.
- Eskola, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihevaiheelta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.133–157.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, Charles 1996. Reputation. Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomm, Roger, Hammersley, Martyn & Foster, Peter 2000. Case study method. London: Sage Publications.
- Gregory, James & Wiechmann, Jack 2001. Branding across borders. New York: McGraw-Hill.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden markkinointi ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Gummesson, Evert 2000. Qualitative methods in management research. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Harris, Fiona & De Chernatony, Leslie 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3–4), 441–456.
- Hatch, Mary & Schultz, Majken 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (2), 128–134.
- Hatch, Mary & Schultz, Majken 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 1041–1064.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hooley, Graham & Saunders, John 1993. Competitive positioning. The key to market success. New York: Prentice Hall.

- Kapferer, Jean-Noël 1992. *Strategic brand management*. New York: The Free Press.
- Kapferer, Jean-Noël 2004. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
- Karmark, Esben 2005. *Living the brand*. Teoksessa Schultz, Majken, Antorini Yun & Csaba, Fabian (toim.) *Corporate branding. Purpose/people/process*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 103–124.
- Keller, Kevin 1999. Brand mantras: rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 43–51.
- Keller, Kevin 2000. The brand report card. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (1), 147–157.
- Keller, Kevin 2003. *Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, Kevin, Sternthal, Brian & Tybout, Alice 2002. Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, Vol. 80 (9), 80–86.
- Kiviniemi, Kari 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 68–84.
- Knox, Simon 2004. Positioning and branding your organization. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13 (2), 105–115.
- Kotler, Philip 1997. *Marketing management. Analysis, planning implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin 2006. *Marketing Management*. Upper saddle River: Prentice Hall.
- Kuula, Arja 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, Hannu 1999. *Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Laakso, Hannu 2004. *Brändit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Helsinki: Talentum.
- Lamons, Bob 2005a. Branding b-to-b style. *Sales & Marketing Management*, Vol. 157 (9), 1–4.
- Lamons, Bob 2005b. *The case for B2B branding. Pulling away from the business-to-business pack*. Mason: Thomson.
- Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Helsinki: WSOYpro.
- Lukka, Kari 1999. Case/Field -tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999*. 129–150.

- Lynch, Joanne & De Chernatony, Leslie 2004. The power of emotion: brand communication in business-to-business markets. *Brand Management*, Vol. 11 (5), 403–419.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Voru: Jaabe OU.
- Michell, Paul, King, Jacqui & Reast, Jon 2001. Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (5), 415–425.
- Miller, Jon & Muir, David 2004. *Business of brands*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Mitchell, Alan 2004. Getting staff to live the brand: work in process. *Marketing Week*, Vol. 27 (36), 30–31.
- Mudambi, Susan 2002. Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (6), 525–533.
- Mudambi, Susan, Doyle, Peter & Wong, Veronica 1997. An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management* Vol. 26 (5), 433–445.
- Morrison, Daniel 2001. B2B branding: avoiding pitfalls. *Marketing Management*, Vol. 10 (3), 30–34.
- Nilson, Torsten 1998. *Competitive branding. Winning in the market place with value-added brands*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Näsi, Juha & Saarikorpi, Jorma 1983. Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, markkinointi. Historiallis-paradigmaattinen katsaus ja analyysi. Tampere: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 30.
- Paulig, Robert 2006. Launching a new brand-concept on the market. Robert's Coffee. CERS-seminar 17.3.2006. Svenska Handelshögskolan.
- Pearson, Stewart 1996. *Building brands directly. Creating business value from customer relationships*. New York: New York University Press.
- Pettis, Chuck 1995. *Techno brands. How to create & use "brand identity" to market, advertise & sell technology products*. New York: AMACOM.
- Percy, Larry 2003. Advertising and brand equity. Teoksessa Flemmin, Hans & Christensen, Lars (toim.) *Branding and advertising*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 12–21.
- Pihlanto, Pekka 1994. The action-oriented approach and case-study method in management studies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10 (4), 369–382.
- Pulkkinen, Sirpa 2003. *Mielipaikka markkinoilla*. Porvoo: WSOY.
- Pöysä, Jorma 2006. Andritz jatkoi ennätystehtailua. *Kauppalehti* Vol. 108 (45), 7.
- Ries, Al & Trout, Jack 2001. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

- Rossiter, John & Percy, Larry 1997. Advertising communications & promotion management. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Saarela-Kinnunen, Maria 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodivalinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 158–169.
- Sayre, Shay 2001. Qualitative methods for marketplace research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schultz, Don & Barnes, Beth 1999. Strategic brand communication campaign. Illinois: NTC Business Books.
- Schultz, Majken 2005. A cross-disciplinary perspective on corporate branding. Teoksessa Schultz, Majken, Antorini, Yun & Csaba, Fabian (toim.) Corporate branding. Purpose/people/process. Copenhagen: Business School Press. 23–55.
- Scott, Davis 2002. Great brand building is just a touch away. Brandweek, Vol. 43 (24), 16–17.
- Scott, Davis 2005. Marketers challenged to respond to changing nature of brand building. Journal of Advertising Research, Vol. 45 (2), 198–200.
- Silen, Timo 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Sinervä, Ilkka 2006. Metso alkaa tehdä suuria sellutehtaita. Kauppalehti Vol. 108 (28), 2–3.
- Sweeney, Brian 2002. B2B brand management. Brand Strategy, Vol. 1 (163), 32.
- Temporal, Paul & Lee, K. C. 2001. Hi-tech hi-touch branding. Creating brand power in the age of technology. Singapore: John Wiley & Sons.
- Temporal, Paul 2006. Asia's star brands. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Trout, Jack & Hafren, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Edita.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Upshaw, Lynn 1995. Building brand identity. A strategy success in a hostile marketplace. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Von Herzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Vuokko, Pirjo 2002. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Wyner, Gordon & Owen, Hilary 1994. What's your position? Marketing Research, Vol. 6 (1), 54–56.

Yin, Robert 2003. Case study research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Muut lähteet:

Andritz historia. 26.6.2006.

<http://www.andritz.com/ANONIDZ5DD00FAD404B1A2A/about/about-history-new.htm>.

Andritz AG. Tietoa yhtiöstä. 4.7.2006.

<http://www.andritz.com/ANONIDZ327BD937238C3145/about/about-company-profile.htm>.

Andritz Oy 2006. Intranet materiaali.

Andritz Pulp & Paper presentation 2006. Tietoa Andritzin sellu- ja paperiliiketoiminnasta. Yhtiön sisäinen materiaali.

Andritz vuosikertomus 2004.

Andritz vuosikertomus 2005.

Conceptualized positioning 2006. Essen International AB. Puhelinkokousmateriaali 09.02.2006.

Communication concept 2006. Essen International AB. Viestintäkonsepti, kokousmateriaali 7.4.2006.

Hansen, Björne: Questions about Andritz brand. Sähköpostikirje tekijälle 07.02.2006.

Hansen, Björne: A Question about communication concept. Sähköpostikirje tekijälle 17.5.2005.

Interbrand 2005. Interbrand/BusinessWeek. Annual ranking of the 100 top global brands. Lehdistöiedote 21.7.2005.

Marketing background 2005. Andritz Pulp & Paper esitys konsulttitoimistoille 5.12.2005.

Positioning 2006. Essen International AB. Yhteenveto asemoinnista. 2.3.2006.

Positioning workshop 1 2006. Essen International AB. Kokousmateriaali 19–20.1.2006.

Teleconference material 2006. Essen International AB. Puhelinkokousmateriaali 16.02.2006.

TNS Infratest 2006. Impsys model. 27.3.2006.

http://www.tns-infratest.de/02_business_solutions/02010_ImpSys.asp

Viestinnän pelisäännöt. Andritz Oy intranet materiaali.

Winqvist, Monika 2005. Andritzilla näytönpaikka Uruguayissa. Andritz Oy :n henkilöstölehti 3/2005.

Wolontis, Janeta 2006. A few questions. Sähköpostikirje tekijälle 23.02.2006.

LIITTEET

Liite 1: Interbrand: 100 parasta globaalia brändiä vuonna 2005

BusinessWeek/Interbrand's Annual Ranking of The 100 Top Global Brands For 2005

Rank 2005	Company	Brand Value 2005 SMILLIONS	Percent Change (over 2004)	Country of Ownership	Rank 2005	Company	Brand Value 2005 SMILLIONS	Percent Change (over 2004)	Country of Ownership
1	Coca-Cola	67,525	0%	U.S.	51	Accenture	6,142	6%	Bermuda
2	Microsoft	59,941	-2%	U.S.	52	L'Oreal	6,005	2%	France
3	IBM	53,376	-1%	U.S.	53	Phillips	5,901	NA	Netherlands
4	GE	49,996	7%	U.S.	54	Xerox	5,705	0%	U.S.
5	Intel	35,588	6%	U.S.	55	eBay	5,701	21%	U.S.
6	Nokia	26,452	10%	Finland	56	Volkswagen	5,617	-12%	Germany
7	Disney	26,441	-2%	U.S.	57	Wrigley's	5,543	2%	U.S.
8	McDonald's	26,014	4%	U.S.	58	Yahoo!	5,256	16%	U.S.
9	Toyota	24,837	10%	Japan	59	Avon	5,213	8%	U.S.
10	Marlboro	21,189	-4%	U.S.	60	Colgate	5,186	5%	U.S.
11	Mercedes	20,006	-6%	Germany	61	KFC	5,112	0%	U.S.
12	Citi	19,967	0%	U.S.	62	Kodak	4,979	-5%	U.S.
13	Hewlett-Packard	18,866	-10%	U.S.	63	Pizza Hut	4,963	-2%	U.S.
14	American Express	18,559	5%	U.S.	64	Kleenex	4,922	1%	U.S.
15	Gillette	17,534	5%	U.S.	65	Chanel	4,778	8%	France
16	BMW	17,126	8%	Germany	66	Nestle	4,744	5%	Switzerland
17	Cisco	16,592	4%	U.S.	67	Danone	4,513	1%	France
18	Louis Vuitton	16,077	NA	France	68	Amazon.com	4,248	2%	U.S.
19	Honda	15,788	6%	Japan	69	Kraft	4,238	3%	U.S.
20	Samsung	14,956	19%	S.Korea	70	Caterpillar	4,085	7%	U.S.
21	Dell	13,231	15%	U.S.	71	adidas	4,033	8%	Germany
22	Ford	13,159	-9%	U.S.	72	Rolex	3,906	5%	Switzerland
23	Pepsi	12,399	3%	U.S.	73	Motorola	3,877	11%	U.S.
24	Nescafe	12,241	3%	Switzerland	74	Reuters	3,866	5%	Britain
25	Merrill Lynch	12,018	5%	U.S.	75	BP	3,802	4%	Britain
26	Budweiser	11,878	0%	U.S.	76	Porsche	3,777	4%	Germany
27	Oracle	10,887	0%	U.S.	77	Zara	3,730	NEW	Spain
28	Sony	10,754	-16%	Japan	78	Panasonic	3,714	7%	Japan
29	HSBC	10,429	20%	Britain	79	Audi	3,686	12%	Germany
30	Nike	10,114	9%	U.S.	80	Duracell	3,679	9%	U.S.
31	Pfizer	9,981	-6%	U.S.	81	Tiffany & Co.	3,618	-1%	U.S.
32	UPS	9,923	NEW	U.S.	82	Hermes	3,540	5%	France
33	Morgan Stanley	9,777	-15%	U.S.	83	Hertz	3,521	3%	U.S.
34	JPMorgan	9,455	-3%	U.S.	84	Hyundai	3,480	NEW	S.Korea
35	Canon	9,044	12%	Japan	85	Nissan	3,203	13%	Japan
36	SAP	9,006	8%	Germany	86	Hennessy	3,201	4%	France
37	Goldman Sachs	8,495	7%	U.S.	87	ING	3,177	11%	Netherlands
38	Google	8,461	NEW	U.S.	88	Smirnoff	3,097	4%	Britain
39	Kellogg's	8,306	3%	U.S.	89	Cartier	3,050	11%	Switzerland
40	Gap	8,195	4%	U.S.	90	Shell	3,048	2%	Brit./Neth.
41	Apple	7,985	16%	U.S.	91	Johnson & Johnson	3,040	3%	U.S.
42	IKEA	7,817	9%	Sweden	92	Moet & Chandon	2,991	5%	France
43	Novartis	7,746	NEW	Switzerland	93	Prada	2,760	7%	Italy
44	UBS	7,565	16%	Switzerland	94	Bulgari	2,715	NEW	Italy
45	Siemens	7,507	1%	Germany	95	Armani	2,677	2%	Italy
46	Harley-Davidson	7,346	4%	U.S.	96	Levi's	2,655	-11%	U.S.
47	Heinz	6,932	-1%	U.S.	97	LG	2,645	NEW	S.Korea
48	MTV	6,647	3%	U.S.	98	Nivea	2,576	7%	Germany
49	Gucci	6,619	NA	Italy	99	Starbucks	2,576	7%	U.S.
50	Nintendo	6,470	0%	Japan	100	Heineken	2,357	-1%	Netherlands

Lähde: Interbrand lehdistötiedote 21.7.2005

Liite 4: Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot: Nimi, asema yrityksessä, kuinka kauan ollut yrityksessä, rooli branding -prosessissa

Teema 1: Asemoinnin tarve

Miten brändin rakentamista ja asemointia on toteutettu Andritzilla aikaisemmin?
Minkälainen on Andritz konsernibrändin ja Andritz Pulp and Paper brändin suhde?
Miksi tarve asemointiin? Miten asemointiprosessiin lähdettiin?

Teema 2: Nykytilan selvittäminen

Oman brändinanalyysi,

Mitä ominaisuuksia omasta brändistä löydettiin/analysoitiin? Vahvuudet heikkoudet?
Kulttuuri, visio, brändisuhteet, historia, brändin arvot?
Miten Andritz ja Andritz P&P suhde huomioitiin?

Asiakas ja markkina-analyysi

Keitä ovat Andritzin asiakkaat?

Andritz tuntee asiakkaat, mitä se tarkoittaa konkreettisesti?

Trendit markkinoilla? Asiakkaidentarpeet? Asiakashyödyt?

Kilpailija-analyysi

Miten tärkeimmät kilpailijat määritettiin? Kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet?

Aseman hahmottaminen

Miten persoonallisuus muodostettiin? Mikä rooli oli asemointikarttojen käyttämisellä?

Teema 3: Tavoiteaseman valinta

Vaihtoehtojen kehittäminen,

Miten asemointivaihtoehdot kehitettiin?

Aseman arviointi ja testaus?

Millä perusteella valinta tehtiin?

Miten eri vaihtoehtoja arviointiin?

Asemointilausekkeen muotoileminen

Miten asemointilauseke kehitettiin? Lausekkeen tehtävä?

Teema 4: Aseman toteuttaminen

Miten asemointi toteutetaan?

Mikä tärkeintä on toteuttamisessa?

Viestinnän suunnittelu

Miten viestintä suunniteltiin?

Mikä on tärkeää Andritz Pulp and Paperin brändiviestinnässä?

Viestinnän tavoitteet?

Viestintäkeinot

Mitä keinoja käytetään asemasta viestimiseen?

Sisäinen asemointi

Minkälainen rooli nähdään sisäisellä markkinoinnilla?

Miten asemasta viestitään henkilöstölle?

Millaisena nähdään työntekijöiden tehtävä asemoinnissa?

Liite 5: First in Fiber -logo

Lähde: Capabilities presentation 2006.



Liite 13: Summary in english

Brands play as important a role in the b-to-b market as they do in the consumer market, even though they have traditionally been seen more as consumer marketing tools. Understanding the differences of the consumer and b-to-b markets helps in developing a successful brand. In the b-to-b market, the corporate brand is often the core of the brand strategy. The brand is a corporate brand, when the brand name is the same as the corporate name. A corporate brand is comprised of all company functions and communications. A corporate brand differs from consumer brands e.g. in its interest group orientation, the top management responsibility of brand management, coherence of brand management and strategic point of view, and in that it has a longer life span.

A corporate brand consists of four components: strategic vision, organization culture, stakeholder images and brand identity. The last is made up of the other three components. By researching the interaction of these components, it will be possible to find possible niches in the coherence of the brand: is the management vision in line with the company organization culture, and can the company truly fulfill the stakeholder images. However, a consistent corporate brand does not mean that these factors should be excessively unified, but rather that the brand operations should be consistent in the long run. The corporate brand image, vision, culture and identity can be further divided into smaller factors through organization-related images. These are the corporate legacy, funds and abilities, people, values and priorities, locality vs. globality, citizenship, and corporate operations and size.

Constructing the corporate brand can benefit the company in many ways. How well a company is known together with a better corporate image can raise the corporate stock value. The corporate brand can open doors to new markets, cut costs, create a sense of community among the customers, bring acceptance, guarantee quality, help protect the company from attacks from competitors, or even break down national boundaries. The corporate brand has various functions, for example it can serve as the key driver in corporate communication, thus functioning as the corporate master brand while providing synergy and leverage for the company products. In addition to this, the corporate brand can act as an endorser brand to the corporate sub-brands, providing them with credibility and strengthening the benefits from the sub-brands. New brands can usually be launched relatively

easily under a successful endorser brand, bearing in mind that the new brands have to fit the current brand portfolio and that the brand message has to remain consistent in the collective mind of the company stakeholders.

Positioning aims at making customers think about a corporate brand in a certain way. It is a way of highlighting your own brand in relation to other brands in the market and occupying a special place in the mind of the customer. Although positioning is often primarily targeted at customers, the special nature of the corporate brand means that other stakeholders should be taken into account as well. Positioning can also be seen as how the corporate brand appears on the market in relation to competing corporate brands. It highlights features that differ from the competitors' brands or appeal to the general public. Successful positioning is a part of corporate strategic planning and can help in guiding the marketing strategy. Positioning is also about making choices, because you everything cannot be communicated simultaneously.

Positioning is the part of the brand identity that is actively communicated. It combines identity and image. Brand personality and positioning affect each other as well. Positioning summarizes the brand promise, enabling it to stand out, while personality provides the brand with character. Changing or making an existing brand better is called repositioning. Positioning is always repositioning, unless the company is new or completely unknown. Various changes in the market may result in brand repositioning. Even though change may sometimes be necessary, consistency has to be taken into account as well, because if a brand is constantly or short-sightedly changed, it may lose its credibility.

Positioning can be defined through four factors. First of all, brand positioning is a part of brand identity. Secondly, positioning is not just any part of the brand identity, but the one that is actively communicated. Thirdly, communication is targeted at a certain audience, and fourthly, positioning aims at creating competitive advantage in relation to the competing brands. These four factors are usually summarized in a positioning statement, which is formed as the basis for the implementation of all communication strategies.

Earlier theories about corporate brand positioning processes were used to form the theoretical framework of the study. The brand positioning process includes the determining of the current brand position, choosing the target position, implementing the target position, and follow-up. Discussion of the follow-up was left out of the study due to the study schedule. Determining the

current brand position by means of a positioning study means analyzing the brand, customers, markets, and the competition. Studying positioning aims at finding the qualities, which customers use to evaluate companies and their competition, as well as recognizing niches and possibilities in the market, which can be utilized in choosing the position. Research can be both quantitative and qualitative. When analyzing the corporate brand, information about brand image, heritage, strengths and weaknesses, connections to other brands, and brand soul is gathered. Other essential objects of study include the state of the organization culture, employee commitment, and the quality and communication of stakeholder relations. In order to manage brand communication, it is important to recognize the company touch points, i.e. the instances where customers gain information about the brand.

Analyzing customers implies studying customer trends, motivation and needs, as well as customer segment structure. When it comes to corporate customers, it is essential to determine the risks apparent to the customer, and the roles of the different people in the decision-making bodies. This helps to recognize the appreciated benefits. In addition, the market should be studied in a wider context, and threats and possibilities concerning political, economical, social, technological, and environmental factors should be brought forth.

In competitor analysis, the first step is to recognize the competitors, and then limit their number to the most important ones, whose strengths and weaknesses, image and positioning are then determined. Earlier changes and future visions can also be evaluated. Competitor analysis aims at evaluating the most critical success factors, which are used to differentiate the corporate brand from the competitors, and to evaluate how customers perceive the competitors. Determining the competitors' positions can help in finding niches in their positioning and provide practical information for examining the brand's own position. Different perceptual maps are often used in perceiving the positions of the corporate brand and the competitive brands. These maps can illustrate the way the customers perceive the brands. The maps help to find differences and similarities, and may reveal niches and distance to the target position.

The target position is constructed on the basis of the current position analysis. Developing the target position involves developing different alternatives and evaluating the position. In developing positioning alternatives, positioning strategies may prove to be useful. The corporate brand can be positioned in relation to its qualities, characteristics or benefits. Alternatively, problem solving abilities or leadership can be emphasized, or the brand can be positioned against the competition. It

is also possible to position the other brands based on the corporate brand, or to base the positioning on user habits, images or expectations. Positioning can also be based on faiths and beliefs, values, feelings, or personality. The developed target position alternatives should be tested and evaluated. In testing the alternatives it is not essential to determine the best alternative as such, but to determine what kinds of meanings would give the best possible end result. The final positioning is often the sum of many alternatives.

Positioning is a strategic decision, and therefore its validity should be carefully assessed before choosing the target position. The four basic conditions for positioning are that it is meaningful to the customer, it is based on the real strengths of the brand, it makes the brand stand out among the competitors, and it is easily transferable to operations and communication. In order to prevent the image from becoming chaotic, it is important that positioning does not try to communicate too many things simultaneously. Evaluating questions can be used as a tool for evaluating the validity of the positioning, and in perceiving possible niches in it.

In order to implement the target position, positioning should be visible in all corporate communication. Implementing the target position includes the verbal implementation of the position, i.e. the positioning statement, communicating about the positioning, and internal positioning. When the desired target position is chosen, it is verbalized into the positioning statement, which acts as the basis for planning the marketing communication. The positioning statement should determine the possibilities of the brand as concretely as possible, and express how the brand is differentiated from the competing brands. The positioning statement is an internal corporate documentation, which guides and unifies the brand communication. Slogans and tag lines are also a part of the verbal communication of the positioning, but they are meant to communicate the brand positioning externally.

The integrated brand communication communicates brand position through touch points. After the touch points have been recognized, they should be prioritized and divided into those that provide the most customer feedback, and those that enable the sending of supplementary messages. Touch points consist of four kinds of messages; planned messages, product messages, service messages and unplanned messages. Planned messages are what the company communicates externally. Product and service messages express what the company does, and unplanned messages are what others say about the company or do in relation to it. The customer acquires a comprehensive brand image based on the communication through all these four channels combined. Therefore it is

important that all these messages communicate positioning. The brand promises and the brand message must be consistent with what really happens, so that the customer does not feel disappointed.

Internal positioning means communicating the position to the personnel in a way that enables them to project the positioning in their daily work. In an ideal situation, the employees act as living brands, i.e. they are able to communicate the positioning message in a natural way to other stakeholder groups. In order to achieve this, internal communication and training is required. In internal positioning, it is essential that discussion about all messages that are sent is encouraged inside the organization. Internal positioning is important especially in the b-to-b market, where sales by individual sellers play a significant role. Employees should be able to formulate the message they send to correspond to the values appreciated by the target person of the communication at the time. Effective internal brand positioning is a comprehensive long-term process that requires the active input of the management, and implies studying the corporate culture and developing the internal operations to correspond to the brand promises.

The purpose of this study is to describe and analyze corporate brand positioning in the corporate market. The purpose is further divided into three subcategories. Firstly, what factors should be considered when determining the current position of the corporate brand? Secondly, how is the new target position chosen, and thirdly, how is the positioning implemented? In the theoretical framework of the study, a model for corporate brand positioning was built to better manage and understand the changes in the environment. The study aimed at a deeper understanding of the positioning process and a re-evaluation of the suitability of the positioning model for the corporate market brand positioning for the case company.

The research method was a qualitative explanatory case study. Andritz Pulp & Paper of the Andritz Group was chosen as the case because it was interesting and unique. Andritz Pulp & Paper is a b-to-b business area brand that manufactures pulp and paper technology. In addition to this, Andritz Pulp & Paper had a practical need for positioning, which also facilitated the process. The study was conducted as action research with an action-oriented approach. The researcher's long-term interaction in the target organization, participation in meetings and discussions were central in the research. The research material consisted of theme interviews and practical interviews, meeting materials and memos as well as other internal corporate material. The material was analyzed thematically against the theoretical background. The fact that the study was conducted as a case

study had an effect on its reliability. The reliability was improved by triangulation in the use of the methods, careful documentation of all stages of the research process, and comprehensive usage of research literature.

Andritz Pulp & Paper is a part of the Andritz Group, which develops high-tech production systems and industrial process solutions for various standard and highly specialized products. The relationship between the corporate brand and the business area brand is not clearly defined. Andritz Pulp & Paper is a business area brand that operates in the b-to-b market. The brand has mainly been controlled through complementary acquisitions, and no actual brand building culture exists. The need for positioning arose from acquisitions, the competitive situation and the needs of marketing communication. There was a desire to unify the Andritz communication, and in this way achieve efficiency and synergy advantages. Strengthening Andritz's position as a full-line supplier, as well as its abilities, quality and services were set as the goal for the positioning process.

Andritz personnel, customers and consultants in the branch took part in a qualitative interview in order to determine the current position of Andritz. In the positioning process it was essential to determine the corporate character and to mirror this to the needs and preferences of the customers and the markets, and to compare it to the competitors' character in order to find niches. In comparison with the competitors, the strengths of the Andritz brand are the ability to adapt to the needs of the customers, its broad offering and capabilities, own production, and a successful share price development. Possible points of development on the other hand might include post-project procedures, internal corporate integration, and local presence. The strengths of Andritz can be summarized under three key factors; capabilities, co-operation and technology. The study also mapped the corporate touch points.

In the business area of pulp and paper business, customers and markets are well defined and well known on the project level. Customer relationships are personal, long-term relationships. Within the customer group, the decision makers can be divided into three groups: technical personnel, general management and the persons with financial responsibility. Customers can be segmented according to geographical markets as well as business areas. Current trends in the market include saving energy, considering environmental issues, building bigger mills, price competition, emphasizing more on service production and after market, centralizing purchases to fewer suppliers, customer cooperation, and the ageing of the working population. Andritz's most significant competitors were defined. All competitors, including Andritz, are global actors that produce high quality, use

advanced technologies and are co-operative. Their price levels are also similar. The competitors were analyzed based on their communication.

The first step in choosing the target position was developing positioning alternatives. Based on Andritz's strengths, three positioning alternatives were developed: advanced technology, co-operation partner, and full capabilities. All three were already combinations of several positioning strategies, based on the Andritz offering, qualities and capabilities. Full capabilities was chosen as the basis for the positioning. In order to find a position, a branding team defined a brand personality for Andritz using qualitative methods. Commitment, proactivity and confidence became the core characters. Based on personality, the current and future positions of Andritz and its competitors were illustrated on a perceptual map. The compatibility of the personality and the chosen positioning idea was verified. The Andritz target position was chosen in relation to the functional and emotional competitive edge. The chosen position was evaluated in various discussions throughout the whole process. The change of the competitive situation in the market caused a re-evaluation of the process. This led to the discovery that the competitive advantage gained by personnel behavior was more lasting than the advantage gained by the offering and the product range. In order to implement the position, the target position was verbalized into a positioning statement. The positioning statement describes the Andritz product and service range, and their real commitment to produce benefits to the customers. It includes basic elements as defined in the research literature, but without further explanations, it remains quite abstract. The positioning statement functions as a basis for the development of the external positioning communication.

In order to communicate about the position, the Andritz touch points were prioritized in relation to customer frequency. On the other hand, in order to launch the positioning process, the touch points were also prioritized according to the speed and ease of their implementation. Planned communication, product and service communication as well as unplanned messages could be found in the Andritz touch points. The position communication was planned through the visual execution of the positioning. Already in the early stages, the main emphasis of the position communication planning was in planned communication, such as advertising. Internal positioning was perceived as an important and challenging task, and was planned to be executed by training, using new material and active distribution of information. The personnel were encouraged to participate in the development of positioning during the process, but in the early stages the positioning communication was heavily centered on traditional marketing communication.

As the theoretical contribution of the study, a corporate brand positioning model was built and put into practice in the company in question. The positioning process of a corporate brand follows the same basic stages as the positioning process of a product brand, but the characteristics of a corporate brand, such as stakeholder orientation, management responsibility of brand management, and the comprehensive and strategic dimensions of the brand, must be taken into account. As a result, the characteristics of the positioning process of the Andritz corporate brand, which operates in the corporate market, were brought out. The Andritz positioning process was consistent with the model provided by the theoretical framework.

The most important feature in determining the current position was acquiring information about the corporate brand, customers, markets and competitors. The central element in finding the niches was to compare and contrast the acquired information. The analysis stressed the company's own view of the brand. Of the stakeholders, only customers and employees were taken into account. Associating the brand personality with the positioning was the central factor in choosing the target position. The position was chosen based on the combination of several positioning strategies as well as the functional and emotional competitive advantage. Mapping out the positioning was useful in finding the niches. The positioning was evaluated throughout the whole process. The first step in implementing the position was to develop the positioning statement, which led to the other elements of implementing the position. The planning of the position communication was based on the corporate brand touch points through the visual execution of the positioning process. The importance of internal positioning was acknowledged. Further research about several corporate brands in the b-to-b market is needed in order to be able to generalize the results of this study to apply to other corporate brands in the b-to-b market.