

# **Brändi-identiteetin kirkastaminen B2B -yritykselle**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Anttila, Pasi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2021
	Sivumäärä 86 + 4 liitettä	
Työn nimi <b>Brändi-identiteetin kirkastaminen B2B-yritykselle</b>		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Ville Lintula, Head of Marketing, Praecom Group		
Tiivistelmä <p>Vahva brändi-identiteetti koostetaan miellelyhtymistä, joita brändi-identiteetin rakentaja haluaa ylläpitää. Liiketoimintastrategia kumuloituu tavoitemielikuvaksi ja brändistrategiaksi, jota toteutetaan käytännössä markkinointistrategian ja -suunnitelman avulla. Brändi mahdollistaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden pääsyyntä ostajan harkintaryhmään.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata brändi-identiteetin muodostamisprosessi ja tarjota kehittämisideoina toimeksiantajalle vaihtoehtoja, joiden avulla brändityöryhmä sekä toimeksiantajakonsernin johtoryhmä voivat yhdessä brändi-identiteettiin liittyviä valintoja.</p> <p>Kehittämistyössä konsernin brändi-identiteettiä tutkittiin haastatteleamalla yrityksen johtoryhmää sekä osallistamalla organisaation henkilöstöä mukaan kehittämiseen. Aineistonkeruun menetelminä käytettiin teemahaastattelua, osallistavaa haastattelua ja kyselyä. Sekundäärisinä aineistoina tutustuttiin konsernin liiketoimintastrategiaan ja asiakastyytyväisyyskyselyihin sekä markkinatutkimukseen asiakasnäkökulman saamiseksi. Näiden menetelmien avulla toteutettiin David Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumalli sekä tehtiin konsernille Brand Essence Wheel.</p> <p>Kehittämistyössä saatiin aikaan Aakerin mallin mukainen lopputulos rajaukset huomioiden ja sitä tukeva Brand Essence Wheel. Tuotokset ja työ kokonaisuudessaan auttaa bränditiimiä ja konsernin johtoryhmää viemään brändityön loppuun saakka. Työn avulla konserni voi tuottaa pitkäaikaisen brändikirjan, joka auttaa organisaatiota elämään arkea valitun brändi-identiteetin mukaisesti ja saamaan aikaan kohderyhmissään halutun tavoitemielikuvan pitkäjänteisellä tekemisellä ja seuraamalla ja kehittämällä toimintaa tutkimalla mielikuvan kehittymistä säännöllisesti.</p>		
Asiasanat brändi, brändi-identiteetti, b2b, David Aaker, brändistrategia, brändisuunnitelma, Brand Essence Wheel		

## Abstract

Author(s) Anttila, Pasi	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 86 + 4 attachments	Published Autumn 2021
Title of Publication <b>Clarifying brand identity for a B2B company</b>		
Name of Degree Master of Business Administration		
Ville Lintula, Head of Marketing, Praecom Group		
Abstract <p>A strong brand identity is made up of mindsets that the builder of the brand identity wants to maintain. Company's business strategy is cumulated into a goal image and brand strategy, which is implemented in practice through a marketing strategy and plan. The brand allows the company's products and services to enter the buyer's discretion.</p> <p>The goal of this thesis is to describe the process of creating a brand identity and to provide the client with alternatives as development ideas, which allow the brand team and the management team of the client group to make choices related to the brand identity.</p> <p>In the development work, the corporation's brand identity was examined by interviewing the company's management team and involving the organisation's personnel in the development. Thematic interviews, participatory interviews and surveys were used as data collection methods. The corporation's business strategy was used as secondary resource. Customer satisfaction surveys &amp; market research were introduced as secondary resources to get the customer point of view. Using these methods, David Aaker's brand identity design model was implemented and the Brand Essence Wheel was created for the corporation.</p> <p>In the development work, the result according to Aaker's model was achieved, taking into account the limitations, and the Brand Essence Wheel supporting it. The outputs and the work as a whole help the brand team and the management team to complete the brand work. Through this work, the corporation can produce a long-term brand book that helps the organization to live everyday life in accordance with the chosen brand identity and to achieve the desired goal image in its target groups by long-term creation &amp; monitoring and development by regularly researching image development.</p>		
Keywords brand, brand identity, b2b, David Aaker, brand strategy, brand identity plan, Brand Essence Wheel		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja aineistoanalyysi .....	3
1.4	Työn rakenne.....	8
2	Brändi-identiteetin rakentaminen .....	10
2.1	Brändi-identiteetin rakentaminen ja suunnittelumallit .....	10
2.2	Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumalli .....	12
2.3	Markkina- ja asiakasanalyysi .....	14
2.4	Kilpailija-analyysi .....	17
2.5	Itseanalyysi.....	18
3	Brändin neljä eri kehittämisenäkökulmaa .....	19
3.1	Kehittämisenäkökulmien tarkoitus.....	19
3.2	Brändin olemus.....	20
3.3	Brändi tuotteena .....	21
3.4	Brändi organisaationa .....	22
3.5	Brändin persoonallisuus.....	22
3.6	Brändi symbolina .....	23
4	Brändien arkkitehtuuri, arvolupaus, uskottavuus ja brändin & asiakkaan välinen suhde 24	
4.1	Brändien arkkitehtuuri.....	24
4.2	Arvolupaus .....	25
4.3	Uskottavuus ja asiakkaan & brändin välinen suhde .....	26
5	Kehittämishankkeen toteutus .....	28
5.1	Kohdeorganisaation esittely.....	28
5.2	Kehittämismenetelmät .....	29
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Liiketoimintastrategia .....	36
6.2	Asiakaskyselyiden tulokset .....	37
6.3	Markkinatutkimuksesta johdetut trendit .....	38
6.4	Henkilöstökyselyn tulokset.....	46
6.5	Johtoryhmän haastattelut.....	49
7	Brändiprosessi.....	68
7.1	Asiakasanalyysi .....	68

7.2	Kilpailija-analyysi .....	70
7.3	Itseanalyysi.....	71
7.4	Brändi-identiteetin rakennus .....	73
7.5	Arvolupaus ja uskottavuus .....	76
8	Johtopäätökset .....	78
8.1	Pohdinta .....	78
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	81
8.3	Tulokset ja jatkokehittämissuhteet.....	83
	Lähteet .....	85

## Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely

Liite 2. Johdon teemahaastattelu

Liite 3. Brand Essence Wheel

Liite 4. Brändi-identiteetin mallinnus

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Brändi on kaikkien mielikuvien ja tietojen summa, joita ihmisellä on tietystä asiasta. Asia voi olla tuote, palvelu, puolue, valtio, tapahtuma tai mikä tahansa. Ihmiset tekevät päätöksiä brändin perusteella. Yritykset pyrkivät luomaan itselleen tärkeistä asioista tavoitemielikuvan, jonka tarkoituksena on selkeyttää millaiseksi yritys haluaisi oman brändinsä muodostuvan. Brändin sisältö saattaa kuitenkin olla yrityksen tahtotilan vastainen. Siksi yrityksen kaikki toiminnot tekevät työtä sen eteen, että tavoitemielikuvaan kuuluvat asiat muodostuisivat kohderyhmän mielessä brändiksi. (Ahto ym. 2016, 33.)

Brändi on paljon muutakin kuin pelkkä nimi, logo ja symboli. Siihen kuuluu uniikit arvot, jotka kuvaavat sen persoonallisuutta ja lupaavat ostajalleen tiettyä laatua jokaisella ostokerralla. Brändit pyrkivät myös kohtaamaan asiakkaan tunnetasolla varmistaakseen, että kyseinen brändi on aina ostajan ensimmäinen valinta koko elinkaaren ajan. Brändin luomisprosessi on muodostunut elintärkeäksi minkä tahansa tuotteen, palvelun tai yrityksen menestymisen kannalta. (Slade-Brooking 2016, 12.)

Brändäyksen periaate on kaikkea muuta kuin uusi. Jo muinaisessa Egyptissä faaraot merkitsivät temppelihin, hautakammioihin ja monumentteihin omia merkkejään, joilla symboloitiin omistajuutta. Brändi terminä nykyisessä merkityksessään on kuitenkin melko uusi. Brändäys terminä ja nykymuodossaan alkoi 1800-luvulla teollisen vallankumouksen myötä, jolloin syntyi uusi massamarkkina. Ihmiset muuttivat omavaraisilta maataloilta kaupunkiin, jolloin syntyi tarve tuotantohyödykkeille. Jakeluverkoston kasvaminen esimerkiksi rautatieverkoston avulla mahdollisti uuden massamarkkinan saavutettavuuden. Samaan aikaan kirjallisuuden nousu synnytti sanomalehdet ja muut massakommunikaation muodot, jolloin syntyi mahdollisuus mainonnalle. Valmistajat alkoivat muodostaa onnistuneita viestintästrategioita, jolloin syntyi moderni brändäyksen käsite. (Slade-Brooking 2016, 12–16.)

Alun perin brändien ideana on ollut muistuttaa ostajia laadusta, saatavuudesta, hinnasta ja palvelusta (Gabay 2015, 15). Yksinkertaisimmillaan brändäys on erottuvuuden luomista. Brändäyksen tavoitteena on erottaa yrityksen palvelut tai tuotteet kilpailijat vastaavista. Brändin arvot ovat suurimpia uskomuksia tai filosofia, jota brändi ylläpitää. Luottamuksen herättäminen on yksi oleellisimmista syistä, miksi brändäämistä tehdään. Luottamuksen herättämisen tärkeyden takia brändääminen on noussut keskiöön lähes kaikkien tuotteiden ja palveluiden osalta. Luottamuksen herättämisen tavoitteena on rakentaa bränditietoisuutta ja kasvattaa brändiuskollisuutta. Onnistunut brändi hyödyntää omia uniikkeja arvojaan ajaakseen omaa liiketoimintastrategiaansa eteenpäin, tavoitteenaan se, että asiakkaat va-

litsisivat brändin kilpailijoiden sijaan. Brändin pitää pystyä vastaamaan asiakkaan odotuksiin säilyttääkseen valitun markkinaposition. (Slade-Brooking 2016, 14.) Mikäli asiakas kokee saavansa yrityksen tarjoamasta enemmän arvoa kuin joutuu uhraamaan panoksia, asiakassuhde on kestävämmällä pohjalla. Siksi yrityksen on kehitettävä houkutteleva, uskottava ja vakuuttava arvolupaus, joka vetoaa asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2018, 21.) Brändäyksessä onnistuakseen yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja haluja. Olemassa on useita erilaisia brändistrategioita, joiden avulla luodaan onnistunut brändi, mutta useimmat näistä strategioista alkavat tutkimustyöllä. (Slade-Brooking 2016, 15.)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi kohdeyrityskonsernin tarpeesta selkeyttää brändi-identiteettiään. Useiden brändien konserni koostuu yhdestä konsernibrändistä ja neljästä tytäryhtiöbrändistä. Yrityksen tavoitteena oli selvittää, millainen on konsernin yhtenäinen brändi-identiteetti ja yhdistää viisi brändiä yhdeksi. Ajatus tästä oli syntynyt useista syistä. Asiakkaan tuntiessa vain yhden brändin, hän muodostaa mielikuvansa brändistä tytäryhtiöön pohjautuvan mielikuvan perusteella. Tästä johtuen asiakas ei tiedosta, että saatavilla olisi myös muitakin palveluita ja tuotteita, joita he voisivat tarvita. Myynnin tietojen mukaan asiakkaat eivät myöskään arvostaneet sitä, että palvelut ja tuotteet kuvattiin viiden eri brändin kautta, minkä asiakkaat näkivät ostamisen haasteena. Asiakas arvostaa selkeyttä, jossa palvelut ja tuotteet kuvataan yhden brändin kautta. Useat brändit aiheuttivat konsernille myös resurssihaasteita markkinointiviestinnän näkökulmasta ja yhden brändin ja brändi-identiteetin rakentamisen myötä uskottiin, että resurssihaasteita saataisiin vähennettyä. Konserni hakee myös epäorganista kasvua yritysostojen myötä, jolloin myös yritysostojen kannalta selkeään brändiin liittyminen saattaisi olla helpompaa verrattuna tilanteeseen, jossa ylläpidetään emoyhtiön brändiä ja eri tytäryhtiöbrändejä. Työntekijäkokemuksen kannalta konsernin johto huomasi myös sen, että tytäryhtiöbrändien ollessa olemassa, työntekijät ajattelivat omaa tekemistään ensisijaisesti tytäryhtiön kannalta. Tahtotilana olisi, että arjen tekemistä olisi ajateltu vahvasti koko konsernin palvelu- ja tuotemyynnin näkökulmasta, jolloin esimerkiksi myynnillä on paremmat mahdollisuudet löytää asiakkaalta täytettävä tarve.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia brändi-identiteetin kehityshankkeen tukena, jolloin kehityshankkeessa tehtävät päätökset brändi-identiteetin eri elementeistä tehdään pohjautuen teoreettiseen tietoon ja primääriseen sekä sekundääriseen tutkimustietoon. Lopputuotteena syntyvät kehitysehdotukset ja mallit tulevat omalta osaltaan ohjaamaan johtoa ja brändityöryhmää brändi-identiteetin valinnoissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata brändi-identiteetin muodostamisprosessi sekä tarjota Praecom Groupille kehitysideoina vaihtoehtoja, joiden pohjalta brändityöryhmä ja johtoryhmä voivat tehdä brändi-identiteettiin liittyviä valintoja.

Opinnäytetyön tutkimuksen tekemistä ohjaa tutkimuskysymys ja tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuivat tarpeesta selkeyttää konsernin brändi-identiteettiä tukemaan konsernin strategiaa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen Praecom Groupin brändi-identiteetti on?

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen positio Praecom Groupilla on suhteessa kilpailijoihin?
- Millaisia odotuksia markkinassa on toimialaan ja palveluihin liittyen?

Tutkimuksesta rajataan pois brändi-identiteetin elementit, joista on tehty päätös osana konsernin strategiatyötä. Strategiatyössä on määritelty brändin nimeksi ”Praecom”. Lisäksi visio, missio ja arvot ovat jo määritetty. Brändi tulee olemaan monoliittinen, joten muita arkkitehtuurimalleja ei oteta huomioon. Työssä pyritään hyödyntämään näiltä ennalta määritettyjä elementtejä johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa. Aakerin mallin osalta työstä rajataan pois brändi-identiteetin käyttöönottoon liittyvät työvaiheet, joihin annetaan toimintakehotuksia jatkokehittämisehdotuksissa työn loppuosassa. Näihin vaiheisiin kuuluvat brändin lopullinen positiovalinta, jossa kiteytetään ydinviestit ja arvolupaus, määritellään segmentit, luodaan kommunikointisuunnitelma ja varmistetaan ydinviestien ja arvolupauksen tuoma kilpailuetu. Pois jää myös itse toteutusvaihe, jossa brändi-identiteetistä ja siihen liittyvistä viesteistä luodaan vaihtoehtoja, rakennetaan symboleita ja metaforia sekä tehdään testausta viestien, symbolien ja metaforien toimivuudesta. Koska toteutusta ei tehdä, myöskään seuranta ei käsitellä tässä työssä.

### 1.3 Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja aineistoanalyysi

Kehittämistutkimuksessa strategiana hyödynnetään konstruktivisen tutkimuksen ja tapaus-tutkimuksen periaatteita. Kehittämishankkeen tutkimus on luonteeltaan konstruktivinen tapaus-tutkimus, jossa tapaukselle halutaan tehdä kehittämissuunnitelma.

Konstruktivinen tutkimus on pohjimmiltaan uudenkaltaisen todellisuuden rakentamista. Konstruktivinen tutkimus koostuu suunnittelusta ja käsitteellisestä mallintamisesta. Näitä malleja toteutetaan ja testataan osana konstruktivistista tutkimusta. Siksi on tärkeää, että organisaation avainhenkilöt, kuten organisaation johto, ovat aktiivisesti mukana ratkaisun



laatimisessa. Haasteena esimerkiksi opinnäytetöiden osalta on se, että usein toimivuuden testaaminen vaatii aikaa ja lisätöitä, jolloin toimivuuden testaaminen ja sen näyttäminen tuottaa haasteita. Mikäli kehittämistehtävän tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, konstruktiiivinen tutkimus on sopiva menetelmä. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, mikä tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Perusteltu ratkaisu syntyy teoreettisen tiedon pohjalta. (Moilanen ym. 2018, 65-66.)

Tapaustutkimuksen kohteena on ilmiö. Tapaustutkimuksessa voi olla yksi tai useampi tapaus, josta tavoitteena on saada aikaan syvälinen ymmärrys eli tieto. Tutkimuskysymykset ovat tapaustutkimuksessa usein muodossa ”kuinka” ja ”miksi”. (Kananen 2013, 54.) Tapaustutkimus voidaan mieltää kokoavaksi tutkimusotteeksi merkittävän, kiinnostavan tai kriittisen tapauksen tarkemmaksi selvittämiseksi. Tapaustutkimuksissa yhdistellään usein erilaisia tutkimustapoja ja aineistoja. Kynnyskysymyksenä on itse tapauksen määrittely: tapauksen valinta, rajaaminen ja kehkeytyminen tutkimuskohteena. (Korhonen 2009, 66.)

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa ja sitä voidaan käyttää tutkimusstrategiana, jolloin se on enemmänkin lähestymistapa kuin aineistonkeruu- tai analysointimenetelmä. Tapaustutkimukselle on haastavaa antaa selkeää määritelmää, koska se on niin monimuotoinen termi, mutta selkeänä yhtymäkohtana kaikkiin tapaustutkimuksiin on tapaus tai tapaukset (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen oleellisin tavoite. (Eriksson & Kostainen 2005, 4.)

Konstruktiiivinen tutkimus ja tapaustutkimus käyttävät usein samoja menetelmiä, joilla kerätään tietoa. Tyypillisiä keinoja ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. (Moilanen ym. 2018, 68.) Tapaustutkimuksessa tutkijan tehtävänä on kasata eri lähteistä tutkimustietoa kokonaiskuvan saamiseksi. Tiedon hajanaisuus on yksi case-tutkimuksen ominaispiirre. (Kananen 2013, 77-78.) Vastaavasti konstruktiiivinen tutkimusote korostaa palvelumuotoilullisia elementtejä, jolloin aineistonkeruun osalta korostetaan tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeita. Siksi tuotoksen tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan tutkimusprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. (Moilanen ym. 2018, 68.)

Brändianalyysin tekemiseksi käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ja määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat tapaustutkimuksessa käyttökelpoisia. Esimerkiksi haastattelut ja erilaiset dokumentit ovat sopivia aineistolähteitä. Laadullisen aineiston lisäksi määrälliset aineistot, kuten tilastot ja kyselyt, ovat käyttökelpoisia. (Eriksson & Kostainen 2005, 27.)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää laadullisen aineiston lisäksi määrällistä aineistoa (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Kehittämistyön tutkimuksessa käytetään kumpaakin me-

netelmää. Laadullista ja määrällistä on tarpeetonta kuvata vastakkainasettelun kautta, sillä usein laadullista ilmiötä voidaan kuvata myös määrin ja numeroin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ja ymmärtää ilmiötä. (Anttila 2006, 275.) Laadullisen tutkimuksen tyypilliset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan kuitenkin hyödyntää myös määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen haastattelun etuna on joustavuus, haastattelija pystyy toistamaan kysymyksiä, käymään keskustelua haastateltavan kanssa ja oikaisemaan väärinymmärryksiä. Haastattelussa on tärkeää saada kerättyä mahdollisimman paljon tietoa ja siksi onkin tärkeää antaa haastattelun teemat tai kysymykset jo ennalta haastateltavan tutustuttavaksi. Haastattelu mahdollistaa myös tutkijan roolin havainnoitsijana, jolloin tutkija pystyy ottamaan huomioon, miten asioita tuodaan esiin. Haastattelun oleellisena etuna on myös se, että tutkija pääsee valitsemaan sellaiset haastateltavat, joilla on kokemusta, tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74)

Primäärinen eli tutkijan itse keräämä tutkimustieto strategiseen analyysiin kerätään haastattelujen muodossa. Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.). Teemahaastattelu on yksi suosituimmista aineiston hankintakeinoista tapaustutkimuksessa. Teemalla tarkoitetaan laajaa asiakokonaisuutta, mikä tekee eron yksittäisiin kysymyksiin. Yksittäiset kysymykset ovat hyvinkin yksityiskohtaisia, ja ne liittyvät johonkin ilmiöön. Teemat ovat myös eräänlaisia kysymyksiä, mutta ne ovat erittäin laaja-alaisia. Teemahaastattelut edellyttävät kasvokkaista kontaktia haastattelijan ja haastateltavan välillä, teemahaastattelua ei voida tehdä esimerkiksi sähköpostilla. Teemahaastattelun tarkoitus ei ole edetä mekaanisesti kysymyksestä ja teemasta toiseen, vaan synnyttää uusia keskustelupolkuja haastateltavan kanssa, mikä johtaa tutkittavan ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Haastateltavat ihmiset valitaan sen perusteella, keneen ilmiö liittyy. (Kananen 2013, 93-94.) Teemahaastatteluun laaditaan haastattelusuunnitelma ja haastattelurunko. Kun haastattelut on saatu tehtyä, aineistot, jotka ovat tallenteita, puretaan tekstimuotoon ja analysoidaan. (Kananen 2017, 51-52.) Teemahaastattelun sisältöanalyysissä aineisto eritellään asiasisällöksi ja asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja kuvaukseksi ilmiöstä. (Kananen 2013, 103.) Osallistava haastattelu pyrkii elävöittämään haastattelutilanteita, kuten esimerkiksi teemahaastattelua, erilaisilla tehtävillä ja havainnollistavalla materiaalilla. Osallistavan haastattelun tavoitteena on antaa haastateltaville apuvälineitä vastaamiseen. (Pohjanen 2012)

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kysely tunnetaan oleellisena survey-tutkimuksen menetelmänä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.) Kyselyn avulla kerätty aineisto käsi-

tellään usein määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Kyselytutkimusten etuna on usein se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja aineisto ja saada vastauksia moniin asioihin. Menetelmänä se säästää tutkijan aikaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 183-184.)

Kyselyssä voidaan käyttää järjestysasteikkoa, jolloin muuttujan arvoilla on yksiselitteinen järjestys. Asenteita mitataan monesti Likertin asteikolla, joka järjestää vastaajat ”samanmielisyyden” mukaan. Tyypillisesti Likertin asteikko koostuu vastausvaihtoehdoista ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä”. Vastausvaihtoehtoihin voidaan kuitenkin lisätä muitakin vaihtoehtoja. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2007) Kyselyssä voidaan hyödyntää myös valintakysymystä, jossa vastaaja voi valita kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta vain yhden. Valintakysymyksissä vaihtoehdot eivät saa mennä toistensa kanssa päällekkäin. (Taanila 2019) Kyselyissä tutkijan on usein saatava aikaan monivalintakysymyksellään aikaan tarkempaa tietoa kuin kahtia jakautuvaa eli dikotomista tietoa. Siksi vastaajia voidaan pyytää asettamaan esimerkiksi väittämiä tärkeysjärjestykseen. Tyypillistä on tiedustella noin 3-5 tärkeintä asiaa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010)

Sekundäärinen tutkimus sisältää tiedonkeruuta olemassa olevista lähteistä, kuten verkosta, kirjastoista ja muista arkistoista. Usein sekundäärinen tieto on tutkimusammattilaisten keräämää ja sitä saadaan joko maksua vastaan tai ilmaiseksi. Sekundääriset materiaalit voivat olla esimerkiksi tutkimusraportteja, kirjoja, sanomalehtiä, aikakauslehtiä, artikkeleita tai tilastoja. (Slade-Brooking 2016, 93.) Tällaista aineistoa voidaan käyttää tutkimusaineistona teemahaastatteluaikoina ja kvantitatiivisen aineiston tukena. Tätä voidaan hyödyntää etenkin laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkimus voi perustua olemassa olevaan kirjalliseen aineistoon ja sen tulkintaan, jolloin voidaan puhua sisällönanalysista. Kirjalliset aineistot ovat tuotettu valmiiksi jotakin tiettyä tarkoitusta varten, joten opinnäytetyön tekijän on kiinnitettävä huomiota valitessaan aineistoja erityisesti siihen, että kuka aineiston on kerännyt, milloin se on kerätty, mitä aineisto pitää sisällään ja miksi aineisto kerättiin. (Kananen 2013, 81-82.)

Teemahaastattelut kannattaa aina nauhoittaa ja litteroida. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litterointia voidaan tehdä eri tavoin, aineisto voidaan kirjoittaa puhtaaksi kirjakiellellä tai täysin sanatarkasti riippuen tutkijan tavoitteista. Jos sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta tai vaikkapa raportoinnin elävöittämisen kannalta, aineisto kannattaa litteroida sanatarkasti. (Moilanen ym. 2018, 110.) Tässä kehittämistyössä aineisto litteroidaan sanatarkasti, jolla varmistetaan, että tutkija ei lähde muuttamaan haastateltavan alkuperäistä viestiä.

Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä aineiston analysoimiseksi. Useimmat laadullisen aineiston eri nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Oleellista sisällönanalyysissa on tehdä ensin vahva päätös, mikä aineistossa kiinnostaa. Sitten käydä läpi aineisto ja merkitä siihen kiinnostavat asiat, jonka jälkeen kerätä ne yhteen. Lopuksi kiinnostava aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan ja tehdään aineistosta yhteenveto. Teorialähtöisessä analyysissa päättelyn logiikka pyritään usein yhdistelemään deduktiiviseen päättelyyn. Jos lähdetään esimerkiksi tutkimaan ihmisten terveyttä, voidaan ensin tehdä teoriaosuudessa päätös, että ihmisen terveys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta olemispuolesta. Tällöin tutkimuskysymykset asetellaan suhteessa tähän päätökseen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 91-98.) Sarajärven ja Tuomen esittämää sisällönanalyysia hyödynnetään tämän kehittämistyön teemahaastattelun sisällönanalyysissa. Aineistoanalyysissa hyödynnetään teorialähtöistä logiikkaa, mikä luo raamit haastatteluteemojen valintaan ja sisällönanalyysiin näiden teemojen pohjalta. Myös asiakaskyselyiden laadullista tietoa eli asiakkaiden avoimia vastauksia toimeksiantajan vahvuuksista käsitellään sisällönanalyysin keinoin. Asiakaskyselyaineisto käydään kokonaisuudessaan läpi, poimitaan siitä kiinnostavat osiot, luokitellaan niistä vahvuusryhmät ja tehdään näistä yhteenveto.

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään tekemään kirjalliseen muotoon tuotetusta aineistosta päätelmiä. Tarkasteltavia dokumentteja voivat olla artikkelit, päiväkirjat, ideointipalaverien muistiot, valokuvat, piirroksot, raportit ja niin edelleen. Tavoitteena dokumenttianalyysissa on järjestää suuri määrä aineistoa tiiviiksi ja selkeäksi, jolloin aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuutena on se, että sitä käytettäessä asia esiintyy sen luonnollisessa ympäristössään. (Moilanen ym. 2018, 136.)

Dokumenttianalyysia hyödynnetään osallistavan haastattelun osiossa, jossa käsitellään haastateltavien tekemiä positiointikarttoja ja pyritään saamaan kartoista selkeä yhteenveto, mikä auttaa tutkijaa tekemään johtopäätöksiä kartoista. Dokumenttianalyysia hyödynnetään myös tutkimuksen osiossa, jossa tarkastellaan olemassa olevia liiketoimintastrategiadokumentteja, joista poimitaan oleellisia asioita tähän kehittämistyöhön ja pyritään kiteyttämään oleellisia asioita liiketoimintastrategiasta. Dokumenttianalyysia käytetään myös markkina-tutkimuksen analysointiin. Alkuperäisen tutkimuksen tekijä on tehnyt tutkimuksesta kokonaisraportin, joka täytyy kuitenkin kiteyttää tiiviimpään muotoon, josta saadaan kiteytettyä asiakkaiden trendejä koskien toimeksiantajan toimialaa. Suuren aineistomäärän kiteyttämiseen hyödynnetään sanapilviä, joiden avulla trendeistä saa yhdellä silmäyksellä hyvän kuvan. Helposti omaksuttavat sanapilvet eivät kuitenkaan synny ilman sisällönanalyysia, vaan

utkijan on tehtävä trendeistä myös sisällönanalyysia, joilla eri sanapareja voidaan ryhmitellä pilviin niin, että lukija hahmottaa pilvistä selkeitä trendien pääryhmiä.

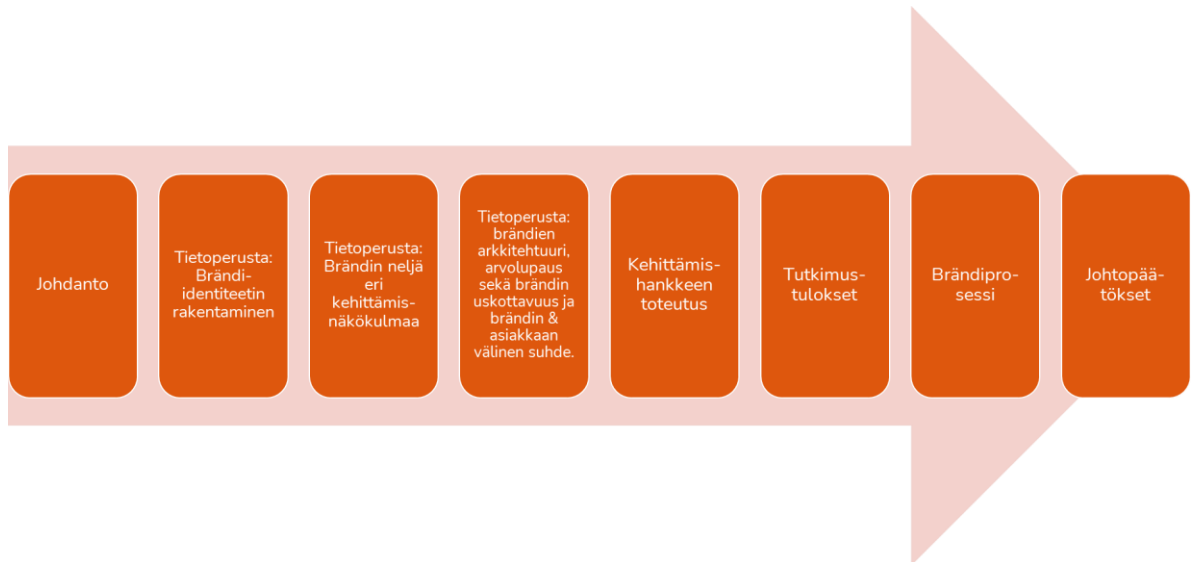
Kyselyssä voidaan tuottaa niin laadullista dataa kuin määrällistä dataa (Moilanen ym. 2018, 134). Otoksen suuruus vaikuttaa keskiarvon luotettavuuteen, mitä suurempi otos perusjoukosta, sitä yleistettävämpiä keskiarvot ovat (Anttila 2006, 240). Tässä työssä kyselyssä esitetään väittämiä, joiden vastauksista lasketaan keskiarvoja. Keskiarvojen pohjalta tehdään tulkinta, millainen kilpailukyvykkyys organisaatiolla on kyseisen väittämän kohdalla. Kyselyssä järjestysasteikkoa voidaan käyttää väittämien osalta järjestämällä ne esimerkiksi alimasta ylimpään tai päinvastoin. Järjestysasteikon tavoitteena on luoda väittämille keskinäinen tärkeysjärjestys, jonka avulla tutkija voi tehdä järjestyksestä johtopäätöksiä. (Anttila 2006, 242.)

Tässä kehittämistyössä ja sen kyselyssä järjestysasteikon avulla saadaan aikaan tärkeysjärjestys, kun vastaajat valitsevat itselleen tärkeimpiä väittämiä kilpailukyvyyn kannalta. Tämän kehittämistyön kyselyssä vastaajilla on myös mahdollisuus antaa avoimia vastauksia liittyen vahvuuksiin, joita kyselyssä ei ole mainittu. Tämä liittyy määrällisen datan keräämiseen. Laadullisesta datasta tehdään niin ikään sisällönanalyysia ja nostetaan kehittämistyöhön tärkeimpiä nostoja.

#### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Työn rakenne on nähtävissä kuviosta 1. Ensimmäinen luku on johdanto. Toisessa luvussa käydään läpi brändi-identiteetin rakentamiseen liittyvä tietoperusta, johon kuuluvat brändi-identiteetin rakentaminen ja suunnittelumallit, Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumalli sekä siihen kuuluvat markkina- ja asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi ja itseanalyysi. Kolmannessa luvussa käydään läpi brändin kehittämisen näkökulmien tarkoitus sekä neljä eri kehittämisen näkökulmaa, joihin kuuluvat brändi tuotteena, brändi organisaationa, brändin persoonallisuus sekä brändi symbolina. Luvussa 4 käsitellään vielä brändien arkkitehtuuri, arvolupaus sekä brändin uskottavuus ja brändin & asiakkaan välinen suhde.

Viidennessä luvussa käsitellään kohdeorganisaation esittely sekä työssä käytettävät kehittämismenetelmät. Kuudennessa luvussa käsitellään saadut tutkimustulokset alkaen lähtötilanteesta ja edeten itseanalyysin ja asiakasanalyysin kautta kilpailija-analyysiin. Luvussa seitsemän käydään vielä Aakerin mallia mukaillen brändi-identiteetin suunnittelumallin eri osat läpi strategisesta analyysistä brändi-identiteetin rakennukseen, arvolupaukseen ja uskottavuuteen. Kahdeksannessa luvussa niputetaan vielä johtopäätökset: pohdinta, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä jatkokehittämisehdotukset.



Kuvio 1. Työn rakenne

## 2 Brändi-identiteetin rakentaminen

### 2.1 Brändi-identiteetin rakentaminen ja suunnittelumallit

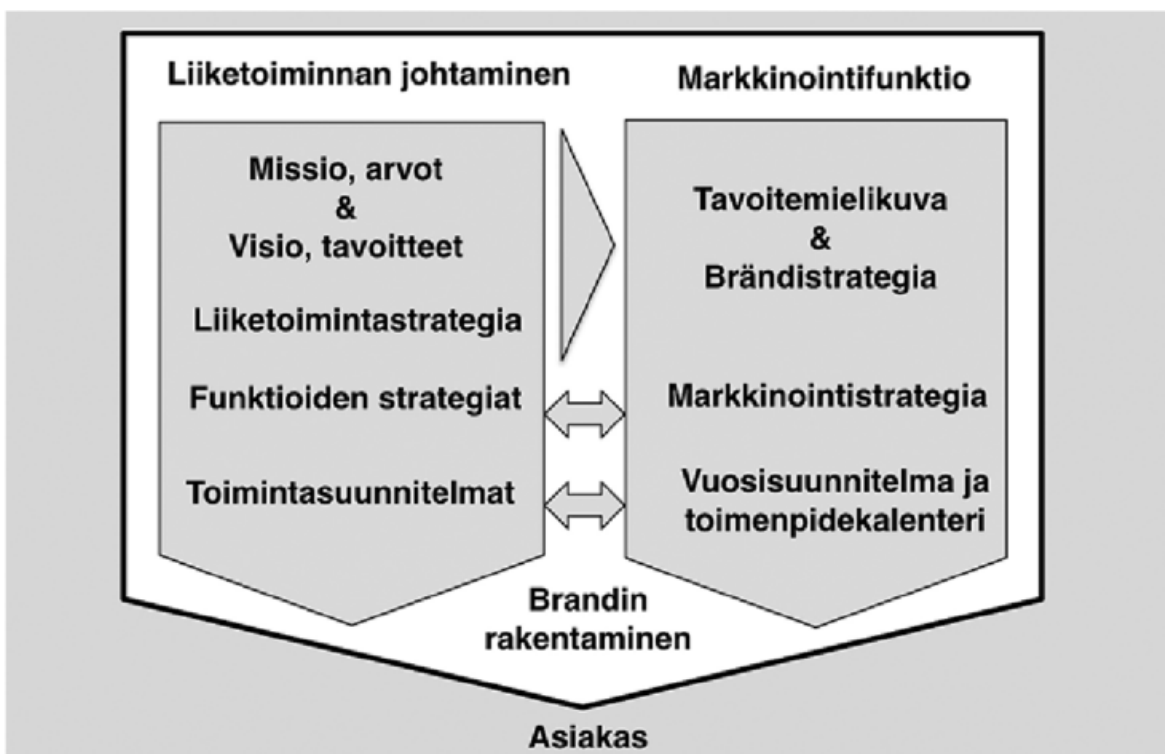
Vahva brändi-identiteetti koostetaan miellelyhtymistä, joita brändi-identiteetin rakentaja haluaa luoda tai haluaa ylläpitää. Verrattuna imagoon eli brändimielikuvaan, brändi-identiteetti on tavoite, johon pyritään. Tavoite voi olla nykyisen mielikuvan vahvistaminen tai sen muuttaminen. Pohjimmiltaan brändi-identiteetin tarkoituksena on kertoa, mitä yritys haluaa brändin tarkoittavan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

B2B-liiketoiminnalla tarkoitetaan yritykseltä yritykselle tapahtuvaa liiketoimintaa. Brändäyksellä on tärkeä rooli B2B -liiketoiminnassa. Brändäys nähdään monissa B2B-organisaatioissa vain kuluttajamyynnin toimintona, jota ei tarvita B2B-liiketoiminnassa. Siksi sisäinen brändityö on tärkeä osa tätä kokonaisuutta. (Glynn & Woodside 2012, 15.) Myös yrityksissä toimivat ihmiset ovat kuluttajia. Brändiä ei voida rakentaa jäämään yrityksen mieleen, vaan se rakennetaan aina yrityspäätäjien mieleen. (Ahto ym. 2016, 33.) Brändi kuitenkin syntyy aina asiakkaan mielessä ja on olemassa paljon asioita, joihin markkinoijana on mahdotonta vaikuttaa. Yritys voi siitä huolimatta toteuttaa asioita, jotka edesauttavat halutun tavoitemielikuvan saavuttamista, jolloin voidaan puhua brändin tietoisesta kehittämisestä. (Ruokolainen 2020, 19-20.)

Koko organisaation tulisi ymmärtää mistä brändäyksessä ja brändin johtamisessa on kyse, jotta he pystyvät ymmärtämään brändin vision ja heidän roolinsa siinä. Brändistrategiassa pitäisi olla selkeästi määritelty hierarkia, jolloin pääbrändillä ja alabrändeillä on selkeä yhteys. Brändillä tulisi olla selkeä erottuvuustekijä, jolloin brändin avulla pystytään perustelemaan hintaa ja laatua. Erottuvuustekijöiksi voidaan laskea myös mielikuvat, jotka eivät liity tuotteisiin, jolloin voidaan perustella tuotettua arvoa. Tunteisiin vetoavat assosiaatiot, kuten turvallisuuden tunne, sosiaalinen hyväksyntä tai kunnioituksen saaminen ja voivat toimia brändipääoman lähteinä. Viimeisenä ohjenuorana nousee esille asiakassegmentoinnin tärkeys, jotta eri segmenteille voidaan viestiä markkinointiohjelmien avulla. (Glynn & Woodside 2012, 11.)

Liiketoimintaa johdetaan strategian, mission, arvojen, vision ja tavoitteiden avulla. Markkinointifunktion tehtävänä on luoda tavoitemielikuva ja brändistrategia. Brändi rakentuu hitaasti ja sen rakentaminen edellyttää jatkuvuutta. Muistijäljen aikaansaaminen vaatii usein jopa vuosien työtä ja lukuisia kohtaamisia. Viestien määrä kasvaa ja mediat pirstaloituvat jatkuvasti, joten pääviestien vaihtaminen ei nopeuta tunnettuuden kehittymistä. Pitkäjänteisyyden rooli on keskeinen, jotta viestiä ei tarvitse opettaa jatkuvasti uudelleen kohderyhmälle. (Ahto ym. 2016, 105-106.)

Koska brändi sijaitsee asiakkaan mielessä, sen muodostumiseen vaikuttavat kaikki organisaation tekemiset tai tekemättä jättämiset. Tavoitemielikuva, brändin rakentaminen ja brändi liittyvät toisiinsa. Kuviossa 2 nähdään, miten liiketoimintajohdon määrittelemät missio, arvot, visio, liiketoimintastrategia ja tavoitteet kumuloituvat tavoitemielikuvaksi ja brändistrategiaksi markkinointifunktion toimesta. Eri liiketoimintafunktioiden strategiat ja toimintasuunnitelmat tulevat olla linjassa markkinointistrategian, vuosisuunnitelman ja toimenpidekalenterin kanssa. Tämä kaikki puolestaan johtaa brändin rakentamiseen. (Ahto ym. 2016, 33.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan johtamisen ja markkinointifunktion roolit brändin rakentamisessa (Ahto ym. 2016, 106).

Harvat yritykset pystyvät erottumaan kilpailijoistaan strategian avulla, mikä on kuitenkin merkittävin tekijä menestymisen tiellä. Yritykset pyrkivät erottumaan teknologialla ja innovaatioilla, mitkä ovat kuitenkin ennemmin tai myöhemmin kilpailijoiden kopioitavissa. Strategian toteuttaminen onnistuu parhaiten tavoitemielikuvan määrittelyn kautta, joka on sidoksissa yrityksen johtamiseen. Tavoitemielikuva on rakennettava yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden varaan, eikä näiden välillä saa olla ristiriitaa. Tavoitemielikuvaan tulee kirjata brändin rakennustyön pohjaksi ne asiat, joista yritys haluaa olla tunnettu halutussa kohderyhmässä. Tämä jää Ahton ja muiden mukaan usein tekemättä suomalaisyrityksissä. Monet B2B-yritykset eivät määrittele omaa tavoitemielikuvaansa tai vaihtoehtoisesti valittu mielikuvataavoite on erittäin geneerinen: monet B2B-yritykset kertovat olevansa asiakasläh- töisiä ja tarjoavat tuotteiden sijaan ratkaisuja. (Ahto ym. 2016, 33.)



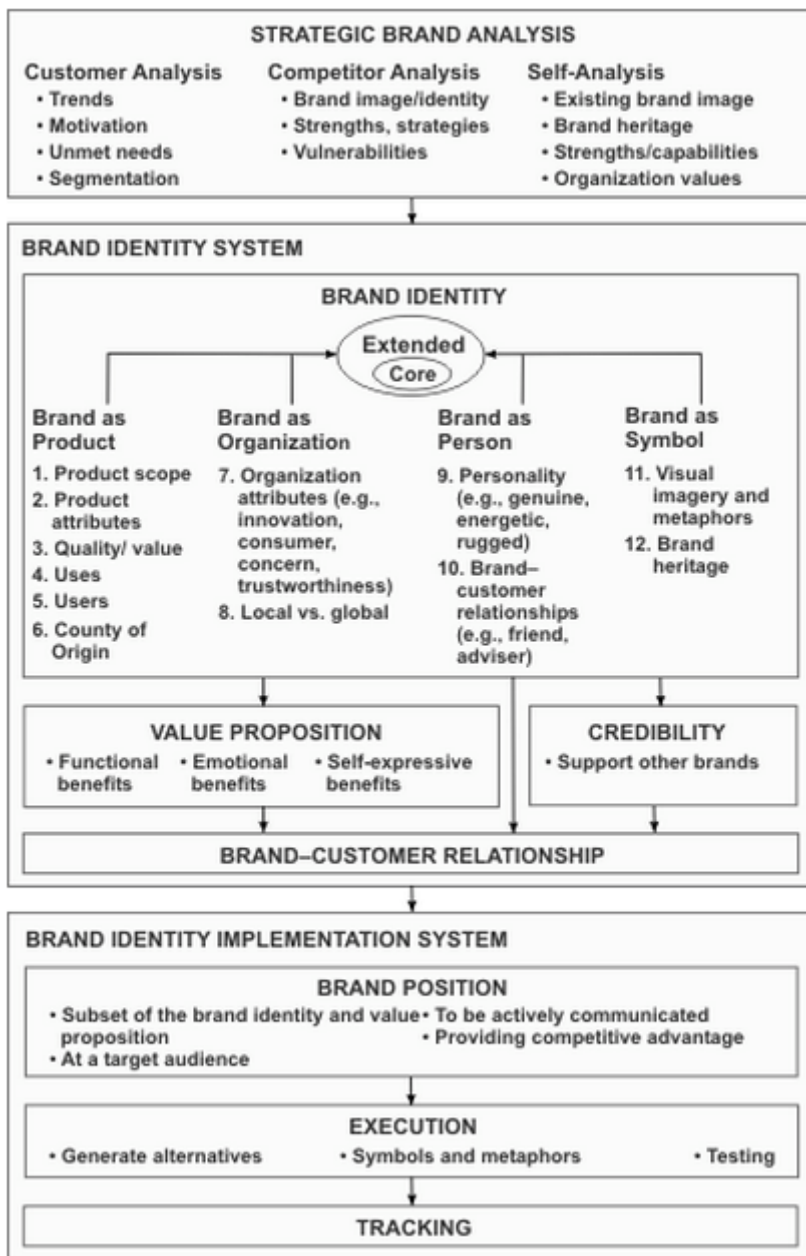
Tavoitemielikuva kiteytetään brändin ytimeen. Brändin ydin on se, mitä yritys haluaa asiakkaiden brändistä muistavan. Brändin ydin ei ole slogan. (Ahto ym. 2016, 173.) Ytimessä on lupaus, mitä brändi lupaa toimittaa. Lupaus rakennetaan helpottamaan brändin inhimillisten piirteiden luomista, jotka puolestaan auttavat viestin viemisessä asiakkaille ja erottumaan kilpailusta. (Slade-Brooking 2016, 35.) Brändin lupauksesta viestiminen vaatii yksinkertaisuutta ja pitkäjänteisyyttä, jotta kohderyhmä ehtii omaksumaan ja hyväksymään lupauksen. Lupausta ei kannata vaihtaa ohimenevien trendien perusteella. (Ahto ym. 2016, 173.)

Tavoitemielikuva tulisi jalkauttaa esimerkiksi brändikirjan muodossa jokaisen työntekijän käyttöön. Brändikirjaan mahtuvat yrityksen arvot, visio, tavoitemielikuva ja siitä johdetut pelisäännöt, jotka koskevat koko henkilökuntaa. Yrityksen ylin johto omistaa tavoitemielikuvan, mikä tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon on määriteltävä selkeä suunta ja toimintatapa, jolloin jokainen organisaation työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulee toimia. (Ahto ym. 2016, 33.)

## 2.2 Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumalli

Brändi-identiteetin rakentamiseen on olemassa erilaisia malleja, kuten esimerkiksi Mats Urden ja Stephen A Greyserin ”The Matrix”. Malli keskittyy organisaation missioon, kulttuuriin, kilpailutekijöihin, arvoihin ja muihin määrittäviin tekijöihin. (Urde 2021) Tunnettu brändi-identiteetin suunnittelumalli on myös Alina Wheelerin malli, jossa otetaan kantaa brändin rakentamiseen aina tutkimustyöstä lanseeraukseen ja brändinhallintaan (Wheeler 2021).

Tähän työhön valittiin David Aakerin brändi-identiteetin rakennusmalli, joka nähtiin loogisimpana vaihtoehtona eri mahdollisuuksista, jota olisi paras soveltaa Praecom Groupille. Kuviossa 3 Aakerin brändi-identiteetin suunnittelukaavio voidaan jakaa muutamaankin vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan sisäiseen informaatioon, kuten asiakastutkimuksiin, markkinoinnin ja myynnin dataan, brändin positioon ja kilpailija-analyysiin. Ensimmäisessä vaiheessa kannattaa hyödyntää organisaation ihmisiä, joilla on tietoa näistä asioista. Tämän vaiheen tuloksena pitäisi syntyä määritysvaihtoehtoja brändin identiteetille ja vaihtoehtoja positioitumiseen. Toisessa vaiheessa tulisi käyttää useita eri lähteitä ja täyttää aukkoja, joita sisäinen informaatio ei ole pystynyt täyttämään. Kolmannessa vaiheessa tavoiteltu brändi-identiteetti, arvolupaus, brändin ja asiakkaan välinen suhde sekä positioituminen tulisi tarkentaa. Tässä vaiheessa koeponnistus asiakkaiden kanssa voi olla hyödyllinen, jolloin organisaatio voi vielä hioa lopullista muotoiluaan. (Aaker 1996, 201.)



Kuvio 3. David Aakerin brändi-identiteetin suunnittelukaavio (Aaker 1996, 177.)

Aakerin prosessia tukevat myös muut brändäyksen asiantuntijat. Brändin rakentamisen asiantuntijoina tunnettujen Kotlerin ja Pfoertschin mielestä lähtökohta brändin rakentamiselle pitää olla aina markkina-analyysi. Sen sijaan, että lähdetään miettimään brändi-identiteetin eri elementtejä, tulisi yrityksen ensi tukea tätä tekemällä asiakasanalyysi, kilpailija-analyysi ja itseanalyysi. (Kotler & Pfoertsch 2006, 163-164.)

## 2.3 Markkina- ja asiakasanalyysi

Brändi yhdistyy asiakaskokemukseen, sillä hyvä asiakaskokemus rakentaa yrityksen brändiä. Asiakkaana ostamme uudelleen mielellämme sellaisesta yrityksestä, josta olemme saaneet hyvän kokemuksen. (Ahto ym. 2016, 33.)

Globalisaatio vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn. Yrityksen koko, maa tai aiempi kilpailuetu ei enää määritä kilpailukykyä. Nuoremmat, pienemmät ja paikalliset yritykset pystyvät kilpailemaan vanhempia, suurempia ja globaalimpia yrityksiä vastaan. Asiakasyhteisöt, kumppaniverkostot, kehittävät kumppanuudet ja jopa yhteistyö kilpailijoiden kanssa voivat luoda kilpailuetua. Tämä inklusiivisuuden trendi muuttaa myös kilpailijakenttiä, jolloin yritysten on haastavampaa olla tietoisia kilpailijoistaan. (Kartaya ym. 2017, 109.)

Markkina ohjaa ottamaan muita mukaan, eristäytymisen aika on ohi. Asiakkaat luottavat yhä vähemmän markkinointiviestintään brändeiltä ja luottavat enemmän ystäviinsä, perheeseen, vaikuttajiin ja seuraajiin. Asiakkaat välittäjät yhä enemmän ja enemmän toisten mielipiteistä ja jakavat samaan aikaan kuvia, arvosteluja ja kommentteja omista kokemuksistaan, mitkä eroavat vahvasti siitä, miten brändi itse näkee tavoitemielikuvansa. (Kartajaya ym. 2017, 109.)

Ostopolusta on tulossa yhä sosiaalisempia, jolloin omaa ostopäätöstä varten haetaan arvosteluja ja neuvoja sosiaalisista verkostoista niin verkossa kuin sen ulkopuolella. Yksilöllisistä ostopäätöksistä tulee yhä enemmän sosiaalisia ostopäätöksiä. Sosiaalinen media eliminoi maantieteelliset ja demograafiset rajat, jolloin ihmisten on entistä helpompaa kommunikoida keskenään ja brändien puolestaan on mahdollista kehittää toimintaansa yhteistyön avulla, koska ihmiset ovat erittäin helposti tavoitettavissa. (Kartaya ym. 2017, 109.)

Viimeisimmässä markkinoinnin tietokirjallisuudessa asiakkaat ovat nostettu keskiöön. Markkinoinnissa kuitenkin unohdetaan usein asiakkaiden inhimillisempi puoli: asiakkaat eivät ole täydellisiä tai haavoittumattomia. Tämän päivän brändien pitäisi olla saavutettavia, pidettäviä ja myös haavoittuvaisia. (Kartaya ym. 2017, 109.) Elämme aikakautta, jossa voimme olla jatkuvasti tavoitettavissa. Brändien haasteena on pysyä helposti tavoitettavissa, joustavina, interaktiivisina ja omistettavina olemalla asiakkaisiin yhteydessä yhä syvemmällä ja tunnetason yhteydellä. Pidemmälle katsovat brändit keskittyvät pysymään houkuttelevina niin tunnetasolla kuin teknologisesti. Brändi on pidemmälle katsovien yritysten kannalta kestävä kilpailuetu. (Slade-Brooking, 19.) Brändien pitää tuoda esille inhimillisiä piirteitä, jotka houkuttelevat asiakkaita ja rakentavat ihmiseltä ihmiselle (H2H) -yhteyksiä. Ihmiset, jotka pystyvät rakentamaan tunneyhteyden ja saamaan aikaan haluttuja toimenpiteitä, ovat erittäin vahvoja vaikuttajia. Brändit, jotka pystyvät herättämään tunteita, pystyvät saamaan

aikaan suosiollisia tekoja asiakkailta. Esimerkiksi Dove on erittäin tunteikas brändi, joka lähestyy naisten itsetunto-ongelmia rohkaisemalla naisia rakastamaan itseään ja arvostamaan kauneuttaan. (Kartaya, ym. 2017, 110.)

Brändi-identiteetin tavoitteena on olla kiinnostava yrityksen valitsemille kohderyhmille, jotta se voi tuottaa tuloksia. Brändin on erotuttava kilpailijoista ja brändin pitää edustaa sitä, mitä yritys aikoo ja pystyy olemaan tulevaisuudessa. Asiakasanalyysi tuotetaan usein luovuutta vaativana kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa pyritään selvittämään asiakkaiden motiivit heidän tekojensa takana. (Aaker & Joachimstaler 2000, 67.)

Moderni maailma tarjoaa loputtomasti tuotteita ja palveluita, jolloin brändien tehtävänä on erottua markkinaympäristössä. Yritysten tulee löytää vahvempia tunneyhteyksiä asiakkaidensa kanssa, jotta brändit voivat synnyttää elinikäisiä suhteita asiakkaidensa kanssa. Asiakkaiden perustarpeiden, halujen ja pyrkimysten ymmärtäminen on oleellista tässä kontekstissa. (Slade-Brooking 2016, 93.)

Asiakasanalyysissä voidaan ottaa käsittelyyn esimerkiksi trendit, motivaatiot, segmentointimalli ja asiakastarpeet, joihin ei olla pystytty vastaamaan (Aaker 1996, 191). Asiakasymmärrys on menestyvän yrityksen lähtökohta, jotta ymmärretään kenelle tuotteita ja palveluita tarjotaan. Se, mitä asiakas luulee tarvitsevansa, ei ole välttämättä oikea ratkaisu. Ymmärrys siitä, mitä asiakas todella tarvitsee, vaatii syvällistä asiakasymmärrystä. (Ruokolainen 2020, 86.)

Hyvä tapa aloittaa asiakasanalyysi on selvittää markkinan dynamiikkaa ja trendejä, joita markkinassa on havaittavissa. Tavoitteena on saada asiakasymmärrystä muuttuviin motivaattoreihin ja kehittyviin segmentteihin, joilla on strategista merkitystä. Kysymysten asettelulla voidaan ottaa kantaa myös esimerkiksi siihen, että mitkä ovat asiakkaiden huolenaiheita tai toiveita tuotteiden tai palveluiden osalta. Hyvänä kysymyksenä toimii esimerkiksi: ”Mitkä ovat asiakkaiden trendit?” (Aaker 1996, 191.)

Loppukäyttäjien haastattelut olisi parasta tehdä siinä ympäristössä, missä he käyttävät palvelua (Uusitalo 2014, 152). Asiakasanalyysin tavoitteena on määrittää, mitkä käytännölliset, tunteelliset tai itseilmaisevat hyödyt motivoivat asiakasta ostamaan ja käyttämään brändiä. Asiakasmotivaatioiden osalta laadullinen tutkimus paras tapa saada selville tunteellisia ja itseilmaisevia hyötyjä, jotka voivat olla tärkeitä tietyn tuoteryhmän brändäyksen näkökulmasta. Oleellista on päästä asiakkaan ihon alle, jotta löydetään hyötyjä, jotka eivät ole kaikista ilmeisimpiä. Hyvinä kysymyksinä asiakasmotivaatioiden löytämiseksi ovat esimerkiksi mitkä (tuotteen tai palvelun) käytännön hyödyt ovat sinulle relevantteja, millainen tärkeysaste kullakin mainitsemallasi hyödyllä on ja miten me organisaationa pystymme ryhmittelemään asiakkaat niin, että pystymme markkinoimaan kullekin asiakasryhmälle valitun hyö-

dyn kautta? Voidaanko hyötysegmenttejä tunnistaa? Tyypillisesti strategi saa asiakkailta kymmeniä erilaisia hyötyjä, joista strategi muodostaa muutaman pääkategorian tai pääsuunnan. (Aaker 1996, 191-192.)

Toisena tavoitteena motivaatioiden selvittämisessä tulisi olla uniikin myyntiargumentin (unique selling point) löytäminen (Aaker 1996, 192). Uniikki myyntiargumentti erottaa brändin kilpailijoistaan ja tuo kilpailuetua (Slade-Brooking 2016, 110). Inhimillinen elementti on usein vähän käytetty erottautumiskeino, jolla voidaan parantaa asemaa valitussa positiossa. Lopujen lopuksi myyntityö on ihmisten myymiä ratkaisuja toisten ihmisten ongelmiin (Kotler 2006, 125). Kun uniikki myyntiargumentti on tunnistettu, sitä hyödynnetään keskeisesti positioimisessa ja positioista viestimisessä. Parhaimmillaan uniikki myyntiargumentti toimii sloganina brändille. Uniikin myyntiargumentin käyttäminen sloganina on osoittautunut onnistuneeksi valinnaksi useille brändeille sen ainutkertaisuuden korostamiseksi. Esimerkiksi Tescon ”Every little helps”, joka viestii ostamisen helppoutta ja rahan säästämistä asiakkaille. (Slade-Brooking 2016, 110.)

Segmentointi on yksi markkinoinnin peruskäsitteistä, jonka tarkoituksena on etsiä erilaisia asiakasryhmiä ja valita niitä markkinoinnin kohteeksi tuntien asiakasryhmän arvostukset ja tarpeet. Segmentointivalinta merkitsee päätöstä luopua joistakin asiakkaista. Toisaalta, jos luopumista ei tehdä, todennäköisesti harva asiakas valitsee brändin. Segmentointia puoltavat markkinointiresurssien rajallisuus, jolloin on tehtävä rajausta, jotta resurssit riittävät ainakin tärkeimpiin kohderyhmiin. Brändin viestintä ei myöskään puhuttele asiakasta, mikäli viestinnässä käytetään yleisviestejä, joiden oletetaan sopivan kaikille. Markkinoijan tulisi kohdentaa viestintäänsä rohkeasti kohderyhmälle, jolloin se puhuttelee. Rohkea segmentoituminen auttaa myös imagollista houkuttelevuutta ja erilaistumista, jolloin pystytään vahvistamaan yrityksen profiilia ja positiota markkinassa. (Bergström & Leppänen 2018, 116.) Segmentointiin on olemassa erilaisia malleja. Eri segmentit saattavat reagoida eri tavalla erilaisiin markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin. Suurin haaste on määrittää, mitkä segmentit siirtyvät yrityksen target-asiakkaiksi ja mitkä segmentit ovat tärkeimpiä brändiidentiteetin luomiseksi. (Aaker 1996, 193.)

Asiakasymmärryksen kerääminen saavuttamattomista tarpeista voi luoda yritykselle brändiidentiteetin tai kilpailuetua esimerkiksi tiettyyn tuoteryhmään. Saavuttamattomat tarpeet tarkoittavat tarpeita, joita markkinassa ei vielä ole, jolloin ne luovat uusia mahdollisuuksia vallata markkinaa. Saavuttamattomien tarpeiden ymmärrystä voi kasvattaa esimerkiksi laadullisten haastattelujen avulla, jossa tuotteen tai palvelun käyttäjät voivat keskustella tarpeistaan. (Aaker 1996, 193.)

## 2.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden tunteminen on yhtä tärkeää kuin asiakkaiden tunteminen. Aina yrityksellä ei ole suoria kilpailijoita, jolloin on oleellista kartoittaa, miten asiakas on pystynyt ratkaisemaan tarpeen tähän saakka. (Ruokolainen 2020, 90.) Kilpailija-analyysi on metodi, jolla pystytään arvioimaan ja vertailemaan brändin oleellisimpia kilpailijoita. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on tunnistaa kilpailijat, kuinka he positioituvat markkinassa, mitä tuotteita ja palveluita he tarjoavat ja mitä asiakkaat heistä sanovat. Analyysi on luotettava tapa varmistaa, että brändi erottuu kilpailijoista ja tarjoaa houkuttelevan tarjoaman. (Slade-Brooking, 114.) Tärkein tavoite kilpailija-analyysissä on pystyä tietämään kilpailijasta niin paljon, että pystyy ajattelemaan kilpailijan tavoin, jolloin on mahdollista huomioida strategiassa kilpailijoiden todennäköiset toimenpiteet ja vastaiskut (Czepiel & Kerin 2012, 1).

Tieto kilpailijoista löytyy usein asiakkailta, jotka pystyvät kertomaan laadullisen haastattelun tai määrällisen kyselyn avulla käsityksestään kilpailijasta. (Aaker 1996, 194.) Tänä päivänä myös sosiaalisesta mediasta, yrityksen verkkosivuilta ja kolmansien osapuolten palveluista pystytään hakemaan asiakaskokemuksia. Kuvat, värit, tekstityypit, kuvissa esiintyvät ihmiset ja monet muut yksityiskohdat tarjoavat paljon visuaalista materiaalia, joita voidaan ottaa vertailuun suhteessa oman brändin kanssa (Uusitalo 2014, 153-154.)

Toisena näkökulmana on selvittää, mikä on kilpailevan yrityksen tavoitemielikuva. Vuosiraportit ja strategiadokumentit voivat tarjota tähän tietoa. Paras informaationlähde on kuitenkin tutkia kilpailijan mainontaa, jolloin mainoksista pystytään tunnistamaan oleellisia tavoitemielikuvan palasia. (Aaker 1996, 194.)

Kilpailijoiden positioiden tunnistaminen brändikartalla voi tuoda hyödyllistä ymmärrystä kilpailijoista. Yleensä toimialalla on nähtävillä rajallinen määrä positioimisstrategioita. Oleellista positioinnin suunnittelussa kilpailija-analyysin kautta on, että kilpailijakenttä huomioidaan ja perustellaan valinta myös sitä kautta omalle brändille. Kilpailijoita voidaan tutkia myös vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Usein ei ole kannattavaa positioida brändiään kilpailijan kanssa samaan positioon, jossa kilpailija on jo muodostanut vahvuutensa ja arvo-lupauksensa selkeästi. Tällöin varaa virheisiin on vähän ja brändityön on onnistuttava erinomaisesti. Sen sijaan kilpailijoiden heikkouksia vastaan kilpaileminen on usein tuloksellisempaa, jolloin pystytään aidosti erottumaan kilpailijasta tunnistamalla tämän heikkous. (Aaker 1996, 194-196.)

Aakerin mielestä oleellista on selvittää brändin oleelliset kilpailijat saatavilla olevan tiedon perusteella, asettaa kilpailijat positiointikartalle, tehdä johtopäätöksiä kilpailijoiden markki-

nointiviestinnän, verkkosivujen tai muiden lähteiden avulla sekä pohtia näiden tietojen pohjalta brändin omaa positioitumisstrategiaa ja -mahdollisuuksia. (Aaker 1996, 194-196.)

## 2.5 Itseanalyysi

Menestyvän organisaation työntekijöiden pitää pystyä toimimaan yhdessä, jolloin yksilöistä syntyy joukkue, joka omaa yhteisen tehtävän ja tavoitteen. Jos yhteistä tavoitetta ei ole, yksilöt toimivat oman tietonsa varassa. Tämä johtaa usein tehottomaan toimintaan. Sen sijaan joukkue, jolla on yhteinen tavoite, arvot ja uskomukset, saavat yhdessä aikaan merkityksellisiä asioita. (Ruokolainen 2020, 65.)

Omaa organisaatiota analysoimalla pyritään selvittämään, onko organisaatiossa tarvittavia voimavaroja, osaamista ja tahtoa brändi-identiteetin rakentamiseen. Analyysi koostuu organisaation brändin perinnöstä, nykyisestä brändimielikuvasta, vahvuuksista, heikkouksista, rajoituksista, strategioista ja arvoista. Brändistrategiaan on pystyttävä vangitsemaan brändin sielu, muuten brändi on päälle liimattu. (Aaker & Joachimstaler 2000, 68.) Jokaisella tarkastelun osa-alueella brändiä voidaan itseanalysoida tuotteen, organisaation, persoonan tai symbolin näkökulmasta. (Aaker 1996, 196.)

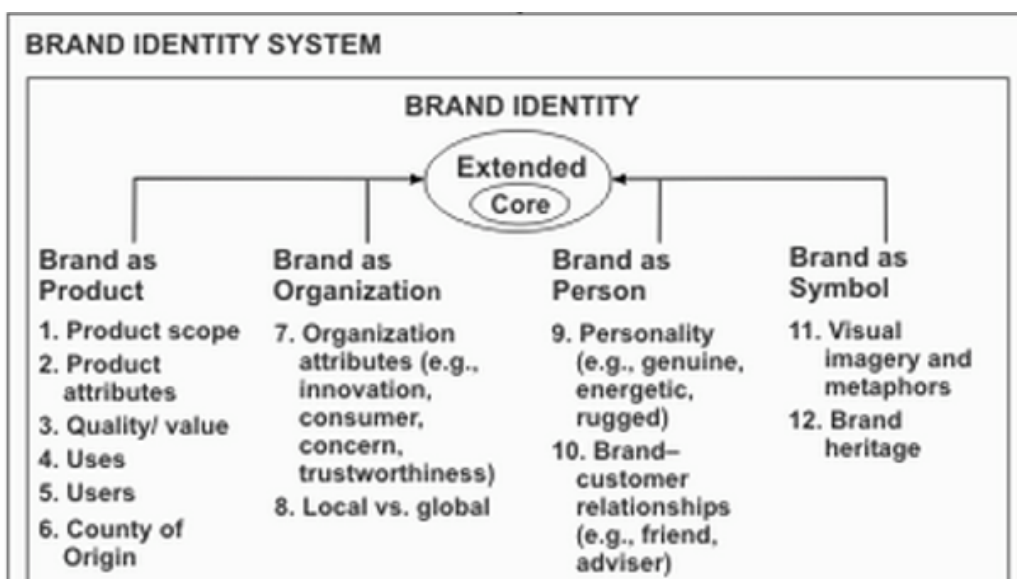
Itseanalyysin vaiheessa Aakerin mielestä olisi syytä selvittää miten yritysbrändi hahmotetaan, millaisia mielleyhtymiä brändiin linkittyy, miten se erottautuu kilpailevista brändeistä, miten brändin imago on muuttunut ajan saatossa, kuinka eri segmentit näkevät brändin imagon, millaisia hyötyjä asiakkaat tuntevat saavansa, millainen on brändin persoonallisuus, onko brändillä vaikeasti hahmotettavia ominaisuuksia tai hyötyjä, onko organisaatiolla roolia brändissä ja millaisia visuaalisia mielikuvia brändi herättää. Aakerin mukaan suurin virhe brändäyksessä on keskittyä liikaa tuotteen ominaisuuksiin ja hyötyihin. Sen sijaan fokus pitäisi olla syvemmillä brändin ytimessä. (Aaker 1996, 196.)

Sen lisäksi että ymmärretään markkinaa ja kilpailijakenttää, on tärkeää ymmärtää brändin perintöä, kuten esimerkiksi, ketkä ovat olleet brändin aikaisempia omaksujia, kuinka brändi perustettiin, millainen imago brändillä oli alkujaan. Usein brändin ensimmäinen merkitys on se, mistä ammennetaan elementtejä identiteettiin. Vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen on oleellista myös itseanalyysissä, jolloin tulokulmana vahvuuksiin ja heikkouksiin voidaan käyttää tuotteita ja palveluita sekä organisaatiota, joka seisoo näiden takana. Brändin sielun eli ytimen analysointi on myös tärkeää, sillä se luo brändille merkityksellisyyttä ja luonteenlaatua. Brändin sielua voidaan tarkastella vision ja arvojen kautta, jolloin päästään selville siitä, mikä on brändin unelma ja minkä arvojen mukaan organisaatio päivittäin toimii. (Aaker 1996, 196-200.)

### 3 Brändin neljä eri kehittämisenäkökulmaa

#### 3.1 Kehittämisenäkökulmien tarkoitus

Kuten kuviossa 4 nähdään, yrityksen tulisi katsoa brändiään neljästä eri näkökulmasta. Brändi tuotteena, organisaationa, persoonana ja symbolina. Nämä neljä eri näkökulmaa eroavat toisistaan merkittävästi. Katselmuksen tavoitteena on tunnistaa elementtejä ja kuvioita, jotka auttavat selkeyttämään, rikastamaan ja erilaistamaan brändin identiteettiä. Syvällisempi brändi-identiteetin määrittely auttaa tekemään valintoja brändi-identiteetin käyttöönotossa. Yrityksen ei tarvitse hyödyntää kaikkia tai edes useampia näistä kehittämisenäkökulmista. Joillekin brändeille yksi kehittämisenäkökulma on riittävä. Kuitenkin, kaikkia kehittämisenäkökulmia tulee ainakin harkita. (Aaker 1996, 79.)



Kuvio 4. Brändi-identiteetti eri näkökulmista (Aaker 1996, 177).

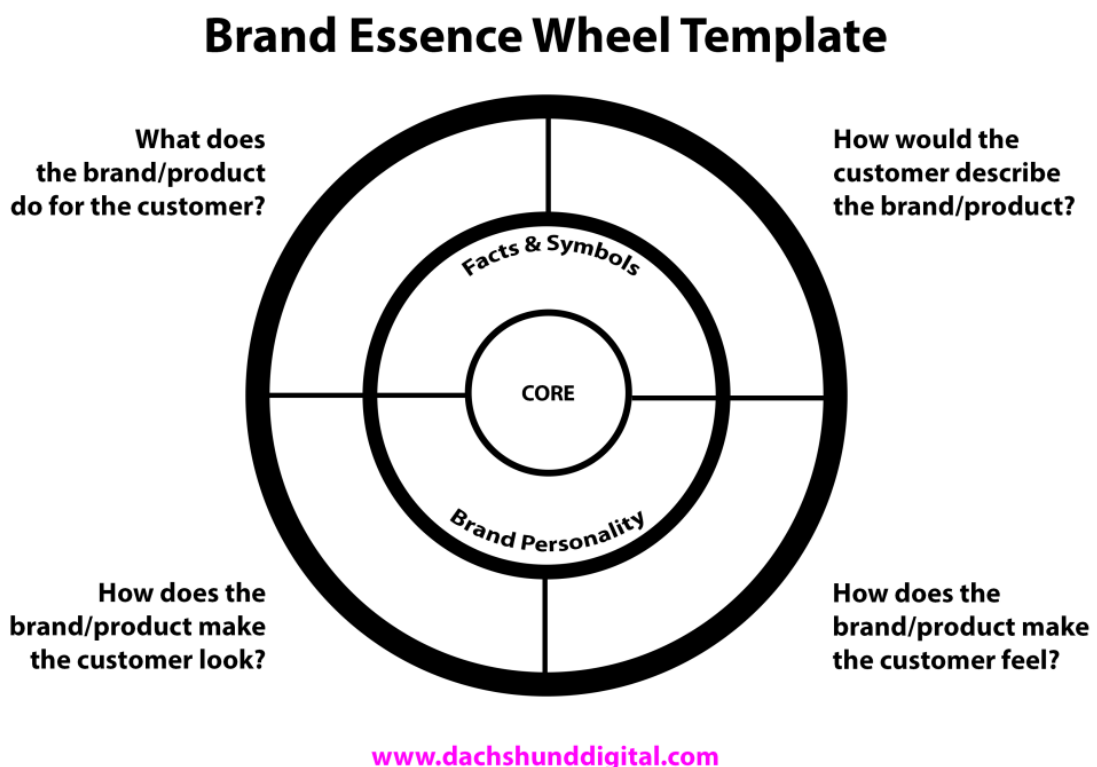
Kysymys on pohjimmiltaan siitä, missä asioissa yritys pystyy olemaan kilpailijoitaan parempi. Sen sijaan, että yritys etsii määrittelyä omalle brändilleen, brändi-identiteetin suunnittelun tavoitteena on vahvistaa omaa kilpailuasemaa, jolloin brändi-identiteetin rakentaminen liittyy vahvasti liiketoiminnan johtamiseen. Tämän tutkimustyön myötä yritykselle määrittäyty yhä paremmin, millaista arvoa se tuottaa asiakkailleen palveluillaan ja tuotteillaan. Yrityksen johto ymmärtää paremmin, kun keskitytään kysymään kysymyksiä, joilla on aitoa vaikutusta liiketoimintaan, sen sijaan, että puhutaan esimerkiksi adjektiiveista, jotka kuvaavat brändiämme. (Uusitalo 2014, 34-35.)



### 3.2 Brändin olemus

Brändin ydinidentiteetti eli olemus edustaa brändin ajatonta olemusta. Se on keskiö, joka jää jäljelle, vaikka ottaisit brändistä pois kaikki sitä ympäröivät asiat. Ydinidentiteetti pitää sisällään ne miellelyhtymät, jotka tulevat pysymään mukana, vaikka brändi siirtyisi uusiin markkinoihin tai uusiin tuotteisiin. Ydinidentiteetin tulisi olla kyvykäs pysymään muutoksen mukana, toisin kuin identiteetin osat, jotka ovat määritelty laajennettuun identiteettiin. Loppujen lopuksi brändin ydinidentiteetti pitää sisällään brändin sielun, fundamentaaliset uskomukset ja arvot, joita brändillä on, organisaation kilpailukyvykkyudet sekä sen, minkä takana organisaatio seisoo. (Aaker 1996, 85-86.)

Brand Essence Wheel on Ted Bates Worldwide mainostoimiston vuonna 1980 kehittämä soveltamisen malli brändin syvimmälle olemukselle, jossa asiakasymmärrystä käsitellään hyötyjen kautta käytännöllisesti, tunnetasolla ja itseilmaisevasti. Malli on esitelty vain Batesin sisäisissä dokumentaatioissa, johon Urde viittaa artikkelissaan. Mallia on sittemmin soveltaneet omaan teoriaansa mm. David Aaker, Mats Urde ja Kevin Lane Keller. (Urde 2006, 28) Kuviossa 5 esiteltävä Brand Essence Wheel on tehty digitaalisen markkinointitoimiston Dachshundin sovelluksen mukaan.



Kuvio 5. Dachshund markkinointitoimiston soveltama malli Brand Essence Wheelistä (Dachshund Digital.)

### 3.3 Brändi tuotteena

Asiakkailla on tarpeita ja asiakkaat ostavat asioita täyttääkseen tarpeen. Yritykset puolestaan täyttävät näitä tarpeita tai synnyttävät uusia tarpeita tarjoamalla tuotteita ja palveluita. (Kosteljik & Alsem 2020, 48.) Brändin ydinelementti on usein sen tuotetarjoama, mikä vaikuttaa, millaisia assosiaatioita brändistä syntyy. Vahva linkki tuotteeseen tarkoittaa sitä, että brändi tunnetaan tietyistä tuoteluokasta, kuten esimerkiksi Band-Aid laastareistaan tai Visa luottokorteistaan. Oleellista on se, että brändi tulee ensimmäisenä mieleen, kun tarve tietylle tuotteelle on olemassa. Haasteena tässä vahvassa tuoteluokakeskeisyydessä syntyy, mikäli brändillä on tarjota laaja tuotetarjoama, johon kuuluu esimerkiksi laastareita, desinfiointiaineita, ensiapulaukkuja ja teippejä. Tässä tapauksessa ratkaisuna on brändätä erilaiset tuoteryhmät mahdollisimman muistettavalla tavalla. (Aaker 1996, 79-80.)

Laajalla tuotetarjoamalla voidaan tuoda brändi esille monoliittisella strategialla, jolloin tuotteiden alabrändit ovat aina alisteisia pääbrändille, kuten esimerkiksi BMW:n malliluokat BMW 1-sarja, 2-sarja ja niin edelleen. Strategiana voi olla myös siirretyn identiteetin strategia, jossa yritysbrändi tuodaan esille myös eri tuotebrändeissä, kuten esimerkiksi Fazerin Sininen tai Fazerin Da Capo. Kolmantena strategiana on tuotebrändistrategia, jossa kaikki tuotteet ja palvelut saavat oman brändinsä. Tästä esimerkkinä on Unilever, joka toimii valmistajana noin 400:lle itsenäiselle tuotebrändille. (Ruokolainen 2020, 30-32.)

Tuotteiden ominaisuudet voivat tarjota käytännön hyötyjä asiakkaille. Tuotteiden ominaisuudet voivat luoda arvolupauksen tarjoamalla jotain lisää, kuten esimerkiksi yksittäisiä ominaisuuksia, tuotteisiin liittyviä palveluita tai tarjoamalla parempia ominaisuuksia kuin muut. Tällainen brändi on esimerkiksi McDonald's, joka tarjoaa maailmanlaajuisesti samaa tuotelaatua. (Aaker 1996, 80)

Markkinoijan haasteena on saada tuotteet ja palvelut erottumaan kilpailijoita vastaan. Jotta palvelu pääsisi ostajan harkintaryhmään, sen täytyy jättää muistijälki. Brändin ensimmäinen tehtävä onkin tehdä yrityksestä ja tuotteista erottuva. (Ruokolainen 2020, 40-41.) Tuotteissa on erilaisia ulottuvuuksia, joiden avulla yritys voi positoida brändinsä. Laatulementti on oleellinen yksittäinen osa brändin kehittämistä tuotteen näkökulmasta. Moni brändi valitsee laadun osaksi brändin identiteettiä, jolloin brändin olemassaolo riippuu siitä, että jokainen tuote tai palvelu tarjoillaan laatuvaatimusten mukaan. Käyttötapaukset ovat myös yksi tapa vallata ilmatilaa markkinassa. Esimerkiksi Gatorade omistaa käyttötapauksen, jossa urheilijat säilyttävät korkean suoritustasonsa tuotteen avulla, jolloin kilpailijat joutuvat elämään tämän käyttötapauksen omistajuuden kanssa. Tuotteiden käyttäjien avulla brändi pystyy

myös positioimaan brändiään. Esimerkiksi Friskies on sementoinut aikanaan asemansa aktiivisten kissojen ruokana. Linkittämällä tuote vahvasti alueeseen tai maahan on myös yksi tapa positioitua. Posioituminen riippuu paljolti tuoteluokasta, esimerkiksi perinteisesti japanilainen elektroniikka ollaan nähty luotettavana ja saksalaiset tuotteet ollaan nähty maineikkaina, mutta edullisina. (Aaker 1996, 81-82.)

### 3.4 Brändi organisaationa

Yrityksen muodostavat siellä työskentelevät henkilöt, jotka toimivat brändilähettiläinä asiakas kohtaamisissa. Paras lopputulos syntyy, kun osallistetaan työntekijät mukaan kehittämään brändiä. (Ruokolainen 2020, 47-48.) Brändi organisaationa -kehittämisenäkökulma keskittyy organisaation ominaisuuksiin tuotteiden tai palveluiden sijaan. Organisaatiossa on ihmisiä, joilla on tietyt arvot, kulttuuri ja osaaminen, joiden avulla he toimittavat tuotteita tai palveluita asiakkaille. (Aaker 1996, 82-83.) Yrityksillä on usein uniikki tapa toimia. Yrityskulttuuri muodostuu näistä pienistä toiminnan osista, joista hioutuu rutiineja ja prosesseja, joihin vaikuttavat kaikki yrityksessä työskentelevät. (Ruokolainen 2020, 46.)

Brändi-identiteetin jalkauttaminen osaksi organisaatiota on oleellinen keino erottua markkinassa. Näiden erityispiirteiden avulla organisaatio voi luoda erottuvuustekijän, arvolupauksen ja asiakassuhteita. Verrattuna tuotekeskeiseen kehittämisenäkökulmaan, organisaatiokeskeisiä attribuutteja on vaikeampi kopioida kilpailijoiden toimesta. Esimerkiksi innovatiivisuutta vaikeaa arvioida ja kommunikoida, jolloin kilpailijoiden on vaikeaa näyttää toteen sitä, että he olisivat kuroneet takamatkan kiinni. Organisaatiosta kumpuavat ominaisuudet voidaan liittää osaksi arvolupausta esimerkiksi mielleyhtymien avulla, jolloin asiakas keskeisyys, vihreät arvot, teknologinen edelläkävijyys tai paikallisuus voivat tuoda ihailun, kunnioituksen tai pitämisen tunnetta kohderyhmän keskuudessa. (Aaker 1996, 82-83.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä prosessiin osallistuu monia ihmisiä, joista toiset ovat asiakkaan roolissa ja toiset palvelua tuottavassa roolissa. Oleellisena tuotoksena näistä kohtaamisista syntyy asiakaskokemus ja työntekijäkokemus. Hyvästä asiakaskokemuksesta halutaan kertoa eteenpäin ja se jättää positiivisen tunnetilan asiakkaalle. Hyvää asiakaskokemusta ei pääse syntymään, jos työntekijä ei näe omaa rooliaan merkitykselliseksi ja hänen oma työntekijäkokemuksensa ei ole kunnossa. (Ruokolainen 2020, 50-51.)

### 3.5 Brändin persoonallisuus

Yksi tapa havainnollistaa brändiä, on tunnistaa sen persoonallisuus. Persoonallisuus voidaan tunnistaa käyttämällä inhimillisiä luonteenpiirteitä kuvaamaan brändiä. Ne voidaan

Jennifer Aakerin rautalankamallin mukaan jakaa viiteen eri kategoriaan: välittömään, jännittävään, kilpailulliseen, sivistyneeseen tai rouheaan. (Aaker 1997, 351)

Brändi persoonana -kehittämisenäkökulma ohjaa brändin kehittämistä suuntaan, jossa brändi on rikkaampi ja kiinnostavampi kuin tuoteominaisuuksiin perustuva brändi. Brändin persoonallisuus voi luoda itseilmaisevan edun, jolloin asiakas pystyy samaistumaan brändin persoonallisuuteen. Esimerkiksi Apple saattaisi kuvailla itseään tavallisena, epäkorporaatiomaisena ja luovana. Brändin persoonallisuus voi myös auttaa kuvailemaan tuotteen ominaisuuksia ja auttaa kommunikoimaan käytännön hyötyjä. Esimerkiksi Michelin-mies on vahva ja energinen persoona, jolloin myös renkaat mielletään kestäviksi. (Aaker 1996, 81)

### 3.6 Brändi symbolina

Brändin tarjoamat symboliset hyödyt luovat käyttäjälleen tietynlaisen imagon tai hänet rinnastetaan johonkin ryhmään tai rooliin, mikä voi liittyä vahvasti esimerkiksi statukseen. Esimerkiksi eksklusiiviset, muodikkaat ja maineikkaat brändit, kuten Gucci, Dolce Gabbana tai Aston Martin luovat tällaista imagoa. (Kosteljik & Alsem 2020, 50.)

Vahva symboli voi luoda yhteenkuuluvuuden tunteen ja tarjota rakenteen brändi-identiteetille tehden brändistä helpommin tunnistettavan ja muistettavan. Symboli voi parhaimmillaan olla avainasemassa brändin kehittämiseen ja sen puuttuminen voi myös olla merkittävä puute. Mikä tahansa brändiä edustava asia voi olla symboli, kuten esimerkiksi Ronald McDonald talo McDonald'silla. Kuitenkin kolmea kategoriaa voidaan nostaa esille, visuaalista symbolia, metaforia ja brändiperintöä. Visuaaliset symbolit voivat olla muistettavia ja voimakkaita, jolloin tarvitaan vain vilkaisu ja brändi on noussut mieleen. Tällaisista brändeistä esimerkkejä ovat Niken logo, Coca Cola -pullo tai tölkki ja Mercedes Benzin tähti. Visuaaliset symbolit ovat vielä tehokkaampia, mikäli ne sisältävät metaforan, joka esittelee käytännöllisen, tunteellisen tai itsensä ilmaisevan hyödyn. Tästä esimerkkinä Niken Jordan-kenkien logossa loikkaava Michael Jordan, joka symboloi kenkien kykyä auttaa käyttäjä hyppäämään korkeammalle tai Energizer-pupu, joka viestii paristojen pitkistä kestoajasta. (Aaker 1996, 84-85.) Toisaalta Jordanin tapauksessa kenkien brändi on rakentunut myös vahvasti Jordanin esimerkillisen urheilijaroolimallin ympärille ja tämän ylivoimaisuuteen koripalloilijana omalla aikakaudellaan, jolloin voidaan puhua myös henkilöbrändin avulla tapahtuvasta myynnistä. Merkityksellinen perinne voi joskus edustaa myös brändin olemusta. Esimerkiksi USA:n merijalkaväen sotilaiden slogan ”harvat, ylpeät, merijalkaväen sotilaat” on rakentunut sotilaiden tarinoiden ympärille. (Aaker 1996, 85.)

## 4 Brändien arkkitehtuuri, arvolutaus, uskottavuus ja brändin & asiakkaan välinen suhde

### 4.1 Brändien arkkitehtuuri

Brändien arkkitehtuurin on tarkoitus määrittää, kuinka yritys organisoii, hallinnoi ja menee markkinaan brändeillään. Brändien arkkitehtuuria kutsutaan usein ulospäin näkyviksi kasvoiksi liiketoimintastrategiasta. Näin ollen brändien arkkitehtuurin tulisi olla tarkasti linjassa liiketoimintastrategian tavoitteiden kanssa. Erilaiset liiketoimintastrategiat tarvitsevat erilaisia brändien arkkitehtuureja. (Million, Morrison, Petromilli 2002, 23.)

Brändit voidaan jakaa hierarkkisesti, jolloin jokaisella brändillä on oma tehtävänsä luokittelussa (Aaker 1996, 241). Brändiarkkitehtuuri on tapa kuvailla brändien välistä hierarkiaa yhtiön portfolion sisällä. Brändien arkkitehtuuri on myös markkinoinnin ja viestinnän keino jaotella liiketoimintoja, brändejä, tuotteita, palveluita ja näiden osasia. (Lerman 2013, 154.) Oleellista brändien arkkitehtuurissa on se, että yritys pystyy luomaan onnistuneita yhteyksiä asiakkaiden ja brändien välille ja saavuttamaan sitä kautta liiketoiminnallisia hyötyjä (Slade-Brooking 2016, 31).

Jaottelutapoja ovat esimerkiksi monoliittinen pääbrändi, jossa pääbrändi dominoi, vaikka tuotteita tai palveluita saatettaisiin brändätä tämän alla esimerkiksi malleittain. Brändit voidaan jaotella myös tukibrändeinä, jolloin tuotteet tai palvelut voivat saada omia, vahvoja brändejään, mutta ne ovat silti vahvassa linkissä pääbrändiin. Brändit voidaan jaotella myös olemaan täysin itsenäisiä, jolloin niillä ei ole suoraa yhteyttä pääbrändiin. Yhtenä keinona on myös ns. ”ainesosabrändit”, jossa tuotteet ja palvelut liittyvät johonkin materiaaliin tai teknologiaan (Lerman 2013, 154-155). Yksi tunnettu esimerkki tästä on Gore-Tex, joka nousee eri kenkäbrändien yhteydessä esille tuoden esille kenkien vedenpitävyyttä. Monet yritykset käyttävät lisäksi hybridistrategiaa, jolloin näitä eri malleja hyödynnetään useampia (Lerman 2013, 155.)

Vakiintunut brändi luo uskottavuutta. Tukijabrändit pyrkivät tarjoamaan ensisijaisesti mielleyhtymiä, joilla vahvistetaan innovatiivisuutta, johtavaa asemaa ja luotettavuutta. Usein eri tasoilla olevilla brändeillä on tärkeä suhde. (Aaker & Joachimstaler 2000, 151.) Hierarkian huipulla on yhtiöbrändi, joka ilmaisee, mikä yritys on tarjoaman takana. Sen alla on usein joukkobrändi, joka toimii useamman tuote- tai palvelukategorian sateenvarjona. Joukkobrändin alla on usein tuotelinjan brändi, joka liittyy tiettyyn tuotetarjoamaan. Tuotelinjan brändi voidaan jakaa vielä alabrändeiksi, jolla voidaan kuvata tuotelinjan spesifejä tuotteita. Alimmalla tasolla voidaan kuvata vielä brändätyä ominaisuutta, palvelua tai komponenttia, jolla voidaan erottautua. (Aaker 1996, 241-242.) Arkkitehtuuristrategia mahdollistaa erilais-

ten asiakassegmenttien tavoittamisen hyödyntäen erilaisia nimiä, värejä, kuvamaailmaa, logoja, arvolupauksia, positiointeja ja brändin persoonallisuuksia (Slade-Brooking 2016, 31).

Yrityksen brändiportfoliota voidaan ohjata myös yhden monoliittisen brändin mallilla. Monoliittisen mallia hyödynnetään Suomessa etenkin B2B-liiketoiminnassa. Kustannustehokkuudeltaan se on paras valinta, sillä voimavarat voidaan keskittää yhteen kokonaisuuteen. Monoliittisen mallin haasteena on asiakaskunnan muutokset sekä laajentuminen. Uusien palveluiden tai tuotteiden tuominen nykyisten tuotteiden rinnalle on vaikeaa, mikäli ne eivät yhdisty asiakkaan mielikuvissa nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Ahto ym. 2016, 121-122.)

## 4.2 Arvolupaus

Yritys voi luoda kilpailuetua lukuisilla keinoilla ja niiden yhdistelmillä, jotka voivat parhaimmillaan olla ainutlaatuisia. Mitä enemmän erilaisia keinoja kilpailuetujen luomiseen on, sitä vaikeammin ne ovat kilpailijoiden jäljiteltävissä. Yritys ei voi kuitenkaan kommunikoida omaa erinomaisuuttaan ”useiden ominaisuuksien summalla”, sillä se ei kerro asiakkaalle yhtään mitään. Siksi eri tekijöiden muodostama arvo on pystyttävä muotoilemaan selkeäksi ja tärkeän lupauksen sisältämäksi lauseeksi. (Uusitalo 2014, 54.) Arvolupauksen tehtävänä on vedota yrityksen kohderyhmään, ja kohderyhmä uskoo lupaukseen. Arvolupaus voi olla koko organisaation tarjoama lupaus tai liittyä tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. (Rowles 2014, 15.)

Nyrkkisääntönä Aakerin mallissa on se, että mikäli brändin rooli ei ole tukea alabrändejä tarjoamalla uskottavuutta, brändin tulee tarjota asiakkailleen arvolupaus. Arvolupaus on lausunto, jolla avataan käytännöllisten, itseilmaisevien tai tunteellisten hyötyjen kautta brändin asiakkaalle tuottama arvo. Tehokkaan arvolupauksen tulisi johtaa brändin ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja aikaansaada ostopäätöksiä. (Aaker 1996 95-96.)

Käytännöllisten hyötyjen esiintuominen arvolupauksessa on tavallisin valinta, jossa tuodaan esille tuotteen tai palvelun tuoma hyöty asiakkaalle esille. Jos brändi pystyy tarjoamaan asiakkaiden mielessä olevan avainhyödyn, jota kukaan myy ei pysty tarjoamaan, dominoi brändi usein koko kategorian. Käytännöllisten hyötyjen haasteena on niiden erilaistaminen markkinassa. Käytännöllisiä hyötyjä myös on helppoa kopioida ja käytännölliset hyödyt olettavat usein ostajan tekemän päätöksen järjellä ja käytännöllisten hyötyjen esiintuominen arvolupauksessa myös tekee brändin laajentamisesta haastavaa. Yksi tapa välttää nämä virheet on keskittyä tuoteominaisuuksien sijaan löytämään käytännön hyötyjä organisaatiosta, brändin persoonasta ja symboliikasta. Toinen tapa on yhdistää arvolupaukseen tunnehyödyt, itseilmaisevat hyödyt ja tuotehyödyt. (Aaker 1996, 95-96.)

Tunnehyötyjen esiintuominen arvolupauksessa luo asiakkaalle positiivisia mielikuvia, joita voivat olla esimerkiksi turvallisuuden tunne, jännittävyys, energisyys, kontrollintunne, tärkeyden tunne tai vahvuuden tunne. Tunnehyödyt tuovat rikkautta ja syvyyttä brändikokemukseen. Jos tunnehyötyjä halutaan tutkia ja hyödyntää arvolupauksen runkona, tulee myös tutkimuskysymysten liittyä tunteisiin. Kysymyksiä voidaan johtaa myös käytännön hyötyjen kautta, jolloin voidaan esimerkiksi selvittää, millainen tunnetila asiakkaalle syntyi saavutetusta käytännön hyödystä. (Aaker 1996, 97.)

Brändien itseilmaisevat hyödyt liittyvät vahvasti ihmisten tarpeeseen ilmaista itseään erilaisissa rooleissa. Nainen voi olla esimerkiksi äiti, kirjoittaja, tennispelaaja ja patikoija. Nainen on assosioinut jokaiseen erilaiseen rooliin oman konseptinsa, jolla ilmaista tätä roolia. Brändien ostaminen ja käyttäminen on yksi tapa täyttää itseilmaisun tarvetta. Joskus itseilmaisevien hyötyjen ja tunnehyötyjen välillä on selkeä yhteys, jolloin on punnittava, kumpi tapa on sopivampi brändin kannalta. (Aaker 1996, 99-101.)

#### 4.3 Uskottavuus ja asiakkaan & brändin välinen suhde

Brändin ei aina tarvitse saada aikaan ostopäätöksiä, joskus riittää, että se antaa kannatuksensa alabrändille. Esimerkiksi Niken tapauksessa Nike Air Jordan -kenkien myymisessä Nike luo Air Jordan -kengille vakuuttavuutta, koska Nikeen luotetaan brändinä. Tällaisissa tapauksissa Niken arvolupaus ei ole oleellinen suhteessa sen rooliin luotettavana brändinä, joka valmistaa Air Jordan -kenkiä. (Aaker 1996, 103.)

Asiakkaan lojaliteetti brändiä kohtaan on yksi tärkeimpiä asioita, joita markkinoinnissa seurataan. Lojaliteetilla tavoitellaan osto-osuuksia, vaikutetaan ostokäyttäytymiseen ja pyritään saamaan aikaan uusia ostoja. (Khamitov ym. 2019, 86.) Ymmärtääkseen asiakkaan lojaliteettia, tulee ymmärtää mistä asiakkuudenhallinnassa on kyse. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on organisoida, suunnitella ja koordinoida prosesseja, jotka tähtäävät pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen ja kehittämiseen. (Addis 2020, 9.)

Brändin ja asiakkaan välinen suhde voidaan pohjustaa arvolupauksen päälle. Asiakas voi olla lojaali brändille, joka lupaa sen mitä asiakas arvostaa, oli kyseessä sitten tunnehyödyt, käytännön hyödyt tai itseilmaisevat hyödyt. Asiakas voi tehdä valinnan myös brändi-identiteetistä, mikäli arvolupaus itsessään ei pysty lukitsemaan asiakassuhdetta. (Aaker 1996, 103.) Tuloksekas markkinointifunktio toimii asiantuntijana tavoitemielikuvaa laadittaessa. Tavoitemielikuvan tavoitteena tehtävä on kiteyttää, mikä erottaa brändin kilpailijoistaan ja saavuttaa aikaan uniikki markkina-asema. Tavoitemielikuva määrittää ne asiat, jotka yritys haluaa kohderyhmänsä tuntevan. Markkinointifunktio määrittelee, kiteyttää ja kuvaa

tavoitemielikuvan, jonka johto hyväksyy. Tavoitemielikuva mahdollistaa brändin johtamisen ja sen kehittämisen. (Ahto ym. 2016, 172)



## 5 Kehittämishankkeen toteutus

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely

Praecom Group (Antler Finance Oy) on suomalainen B2B-markkinassa toimiva ICT-alan yritys konserni, joka neljästä yksittäisestä liiketoimintayhtiöstä Praecom Oy:sta, IT4B Partners Oy:sta, Upto Oy:sta sekä Avek Esitysratkaisut Oy:sta. Opinnäytetyöprosessin aikana konsernin markkinointinimi vaihdettiin Praecomiksi ja tytäryhtiöiden brändeistä luovuttiin syyskuussa 2021. Tytäryhtiöt ovat taustalla olemassa yhä liiketoimintayksikköinä ja tuloyksikköinä, mutta markkinointi-viestinnällisesti siirryttiin monoliittiseen Praecom -brändiin.

Konserni työllistää yhteensä yli 50 työntekijää, jotka työskentelevät Vantaalla, Hämeenlinnassa, Tampereella ja Kuopiossa. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2020 noin 14 miljoonaa euroa. Praecom Group on kasvuyhtiö, jonka strategisena tavoitteena on kasvaa yli 50 miljoonaa liikevaihtoa tekeväksi ja yli 100 henkilöä työllistäväksi konserniksi vuoteen 2024 mennessä (Liljedahl 2021).

Kuviossa 6 esitellään Praecomien missio ja visio, Praecomien arvot, palvelut sekä muita oleellisia tietoja asiakkaille. Praecom on kasvuyhtiö, jonka tavoitteena on päästä 20 miljoonan euron liikevaihtoon vuonna 2022. Sen palvelut voidaan jakaa työympäristöpalveluihin ja asiakasympäristöpalveluihin. Kiteytetysti työympäristöpalvelut pitävät sisällään kaiken ICT-ratkaisut, mitä yritykset tarvitsevat tänä päivänä työympäristöihinsä. Asiakasympäristöpalvelut pitävät sisällään esimerkiksi julkisten tilojen opastamiseen, markkinointiviestintään ja oppimisympäristöihin liittyviä ratkaisuja. Praecomien arvot ovat laatu, uteliaisuus ja yhdessä onnistuminen. Arvot esitellään verkkosivuilla asiakaslähtöisesti. Laatu tarkoittaa asiakaslähtöisesti sitä, että jokainen ratkaisu suunnitellaan niin, että se palvelee sen käyttäjiä. Utelaisuudella tarkoitetaan, että praecomilaiset ovat kiinnostuneita ymmärtämään asiakkaiden liiketoimintaa ja tarjoamaan sen pohjalta mahdollisimman hyviä kehittämiskärsäjä. Yhdessä onnistumisella viitataan Praecomien kasvuun keskiuureksi toimijaksi, jolta löytyy paljon erityisasiantuntijoita, jotka löytävät ratkaisut yhdessä asiakkaan kanssa haasteisiin. Missiolla koskettavia kohtaamisia tarkoitetaan, että Praecom mahdollistaa kohtaamisten onnistumisen. Kohtaamiset ovat nousseet uuteen arvoon ja Praecomien tehtävänä on varmistaa, että kommunikaatio ja kohtaamiset ovat luontevia ja laadukkaita – tapahtuivat ne sitten missä vain. Praecomien visiona on Scifistä totta – ympäristöjä palveluna, jolla tarkoitetaan sitä, että Praecom pyrkii näyttämään asiakkailleen, mikä on teknologisesti mahdollista ja viedä se asiakkaan ympäristöön. (Praecom 2021)



Kuvio 6. Praecom -infograafi (Praecom 2021).

## 5.2 Kehittämismenetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. David Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumalli ottaa kantaa brändi-identiteetin rakentamiseen asiakkaiden, kilpailijoiden ja yrityksen itsensä kannalta. Siksi järkevä lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus, jossa brändi-identiteetti rakennetaan kilpailukykyiseksi, yrityksen ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin sopivaksi ja markkinan tarpeisiin sopivaksi. Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumallista rajattiin pois toteutus- ja seurantavaiheet aikataulullisten haasteiden takia, mikä on tyypillinen tilanne opinnäytetöissä. Brändi-identiteetin rakentaminen ja viiden brändin yhdistäminen yhdeksi on yksittäinen ja ainutlaatuinen tapaus, jossa määritellään vaihtoehtoja identiteetin rakentamiselle, analysoidaan järkevimmit identiteetti-valinnat ja tehdään kehittämissuositus, miten brändi-identiteetti rakennetaan. Siksi voidaan puhua konstrukttiivisen tutkimuksen sijaan tarkemmin konstrukttiivisesta tapaustutkimuksesta, jossa edetään brändi-identiteetin vaihtoehtojen määrittelystä valintoihin ja kehittämissuosituksiin.

Primäärinä aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelun ja osallistavan haastattelun yhdistelmää aineistoa tietoa kerättiin myös kyselyn avulla. Sekundäärinä aineistoina käytettiin tytäryhtiöiden asiakastytyväisyyskyselyitä, konsernin strategiaan liittyviä aineistoja sekä konsernin teettämää markkinatutkimusta. Tutkimukseen oli tarkoitus liittää myös konsernin eri tytäryhtiöiden asiakkaiden päättäjähastatteluja, mutta ajankäytöllisistä

syistä näitä ei saatu mukaan tutkimukseen. Asiakasnäkökulmaa kuitenkin saatiin hankittua asiakastyytyväisyyskyselyistä ja markkinatutkimuksesta sekä teemahaastatteluista.

Konsernin liiketoimintastrategiaan liittyvä materiaali oli sekundäärinen aineisto, jota lähdettiin tutkimaan ensimmäisenä. Strategiatyötä oli tehty vuosina 2018 ja 2019 johtoryhmän toimesta. Tähän liittyvä koontimateriaali julkaistiin henkilöstölle syksyllä 2019. Strategia luo tietyt rajaukset kehittämishankkeelle. Strategiassa on linjattu brändiin liittyviä valintoja, kuten nimi, arvot, visio ja missio. Strategia kulkee työn mukana vaikuttaen eniten primääriseen aineistonkeruuseen, jossa jo valittuja elementtejä käytetään esimerkiksi kysymystenvalinnassa. Strategiadokumentteja hyödynnettiin saamaan aikaan tavallista työntekijää parempi näkemys konsernin liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategia kulkee brändistrategian kanssa rinnakkain, joten ilman liiketoimintastrategian ymmärrystä, on mahdotonta tehdä brändistrategiaa. Liiketoimintastrategia auttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään paremmin lähtötilanteen, missä konserni tällä hetkellä on, sekä näkemään, mihin suuntaan konsernia ollaan viemässä pidemmällä tähtäimellä. Liiketoimintastrategia-aineiston käsittelyssä hyödynnettiin dokumenttianalyysejä, jossa strategiasta pyrittiin tuomaan esiin oleelliset asiat.

Sekundäärisistä lähteistä asiakastyytyväisyyskyselyt valittiin mukaan, koska organisaation sisäinen näkemys on aina erilainen kuin sitä ulkopuolelta katsovien näkemys. Asiakastyytyväisyyskyselyiden analysoinnin keskiössä olivat asiakkaiden kertomat vahvuudet tytäryhtiöistä, joista tehtiin sisällönanalyysejä ja pyrittiin poimimaan vahvuusryhmiä. Nämä kerrotut vahvuudet liittyivät Aakerin malliin liittyvään asiakasanalyysiin, jossa pyritään löytämään asioita, joita asiakkaat arvostavat.

Markkinatutkimus oli kolmas tutkittava sekundäärinen aineisto. Markkinatutkimuksen toteutti IroResearch Oy Praecom Groupin toimeksiannosta. Kohderyhmänä olivat yli 100 henkilön yritykset ja siellä henkilöt, jotka vastaavat yrityksen henkilöstöasioista ja tietotekniikka-asioista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten vuorovaikutusta, etätyön sujuvuutta, toimitiloja ja tekniikkaa koskevia asioita sekä työyhteisöviestintää. Tutkimuksen tiedot kerättiin tietokoneohjatuin puhelinhaastatteluin (CATI) 30.9.-16.10.2020 välisenä aikana. Vastaajien määrä yhteensä 200. Markkinatutkimuksen aineistossa oli koonti avoimia vastauksia, jotka tutkija sisällönanalyyseissä kategorisoi ja pyrki yhdistämään trendeiksi, jotka yhdistävät markkinassa olevia asiakkaita. Lopputuloksena sisällönanalyyseistä syntyi sanoja tai sanaparvia, jotka tutkija visualisoi sanapilviksi.

Markkinatutkimuksen hyödyntämisessä ajatuksena oli ymmärtää paremmin valitussa markkinassa olevia päättäjiä siitä, millaisia asioita he näkevät Praecom Groupin toimialaan liittyen haasteina omassa toiminnassaan. Tätä tietoa hyödynnettiin Aakerin mallin osalta ”nel-

jässä eri kehittämisenäkökulmassa”. Markkinatutkimuksen tieto antoi näkemyksiä siihen, millaisia asioita Praecom Groupin brändi-identiteettiin kannattaa sisällyttää markkinan näkökulmasta.

Teemahaastattelut pidettiin kesäkuussa 2021. Teemahaastattelu valikoitui primääriseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska konsernin johtoryhmältä haluttiin saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eli konsernin brändi-identiteetistä. Johtoryhmään kuuluu kuusi jäsentä, jotka kaikki osallistuivat haastatteluun. Syvälinen ymmärrys liittyy vahvasti konsernin liiketoimintastrategiaan, jota konsernin johto on ollut suunnittelemassa, toteuttamassa ja jalkauttamassa henkilöstölle. Johdolla on paras kokonais käsitys konsernin asiakkaista ja kilpailijoista sekä kyvykyys tehdä itseanalyysejä brändistä. Johtoryhmä valikoitui haastateltavaksi joukoksi, koska haastateltavien määrä piti rajata ajankäytön kannalta riittävän pieneksi. Johtoryhmällä on paras käsitys yrityksen brändi-identiteetistä ja johtoryhmä omistaa liiketoimintastrategian, joka kulkee käsi kädessä brändistrategian kanssa. Jos käytettävää aikaa olisi ollut enemmän, olisi haastatteluun voitu ottaa mukaan myös keskijohto, mikä olisi voinut laajentaa näkökulmaa. Aineistoa kerättiin haastattelemalla yksitellen johtoryhmän jäsenet videopuheluin. Haastatteluissa tarkoituksena oli, että johtoryhmän jäsenet pääsevät kertomaan brändi-identiteettiin liittyvistä teemoista omin sanoin. Teemoina haastattelussa olivat Aakerin teoreettisen mallin mukaisesti itseanalyysi, kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi, jotka valittiin teorialähtöisen logiikan mukaisesti. Teemoihin liittyviä kysymyksiä valikoitiin Aakerin teorian pohjalta. Haastatteluissa edettiin haastateltavan ehdoilla, jolloin haastatteluissa pääsi syntymään keskustelupolkuja eri teemojen välillä. Johdon teemahaastattelut vastasivat pitkälti Aakerin mallin itseanalyysi- ja asiakasanalyysi -vaiheisiin. Haastatteluista tehtiin sisällönanalyysi, jolla tiivistettiin oleellinen tieto tekstimuotoon ja koontikuvioksi.

Johdon teemahaastatteluihin lisättiin elementiksi osallistava haastattelu. Osallistavien haastattelujen tarkoituksena oli helpottaa haastattelutilannetta positiointikartta -tehtävällä, jonka avulla hankittiin tietoa kilpailijoista ja näiden positioitumisesta markkinaan. Samaan aikaan johto pääsi itse pohtimaan, millainen konsernin nykyinen positio on ja millainen on konsernin tavoitepositio. Positioitumista on vaikeaa kuvata sanoin, joten vastaajat pääsivät täyttämään positiointikartan ennen haastattelua ja avaamaan sen haastattelijalle. Pystyakseliksi positiointikarttaan päätettiin valita ”Laaja ICT-tarjoama” ja ”Niche ICT-tarjoaja”, joilla pyrittiin kuvaamaan kyseisen yrityksen tarjoaman laajuutta suhteessa muihin. Vaaka-akselille valittiin ”Box-mover, ei palvelua” ja ”Palvelualltius, ratkaisukeskeisyys”, joilla pyrittiin kuvaamaan yritysten liiketoimintamallia suhteessa Praecom Groupin liiketoimintamalliin. Box moverilla tarkoitetaan vahvasti laitemyyntiin orientoituneita yrityksiä ja palvelualltilla ja ratkaisukeskeisellä tarkoitetaan yrityksiä, jotka tuottavat ratkaisuja vahvasti palveluna ja

rakentavat palvelunsa vahvasti markkinan tarpeiden mukaan. Kolmantena ulottuvuutena oli punainen ympyrä, jonka halkaisijan koolla pyrittiin kuvaamaan ”yrityksen kykyä aikaansaada koskettavia kohtaamisia”, mikä on valittu Praecom Groupin missioksi. Ympyrän tavoitteena oli verrata Praecom Groupia ja kilpailijoita suhteessa Praecom Groupin missioon: auttaa asiakkaita saavuttamaan laadukkaampia ja mieleenpainuvampia kohtaamisia ihmisten välillä ja ihmisten ja teknologian välillä. Kolmannen ulottuvuuden tuominen osaksi positiointikarttaa osoittautui vastaajille haastavaksi ja sitä ei oltu ehditty miettiä tarpeeksi, joten se jätettiin pois aineiston käsittelyvaiheesta, sillä tästä aiheesta ei syntynyt näkemyksiä tai keskustelua riittävästi. Johdon tekemät positiointikartat liittyvät vahvasti Aakerin mallin itseanalyysi- ja kilpailija-analyysivaiheisiin. Myös positiointikartat vaativat dokumenttianalyysia, jossa seitsemästä erilaisesta positiointikartasta selkeytettiin yksi positiointikartta, jonka pohjalta päästiin tekemään johtopäätöksiä.

Henkilöstölle toteutettu kysely mahdollisti organisaation asiakkaiden tunnistamien vahvuuksien validoinnin henkilöstöllä sekä kyvykkyyden vastata markkinoinnin trendeihin. Lisäksi kysely antoi henkilöstön näkemyksen brändin persoonallisuustyypistä, jossa henkilöstö pääsi valitsemaan viiden persoonallisuustyypin välillä. Konsernin strategiatyöhön on osallistettu vahvasti henkilöstö mukaan, joten henkilöstöä on loogista osallistaa myös brändityöhön, jotta henkilöstön näkökulma saadaan mukaan strategisten valintojen lisäksi myös brändi-identiteetin valintoihin. Kyselyn tarkoitus oli myös helpottaa muutoksen johtamista, jolloin henkilöstö on aidosti päässyt ilmaisemaan näkemyksensä konsernin vahvuusalueista. Henkilöstö oli omalta osaltaan siis vastaamassa tutkimuksen pääkysymykseen siitä, millainen on Praecom Groupin brändi-identiteetti. Henkilöstön näkemys liittyi vahvasti Aakerin mallin itseanalyysivaiheeseen.

Kyselyjä tehdään usein hyödyntäen monivalintaa ja Likertin 1-5 asteikkoa. Kun numeraalisista arvioinneista halutaan enemmän irti, on asteikkoa syytä laajentaa. Siksi kyselyn väittämiin valittiin asteikko 1-7, jossa väittämän saamat keskiarvot 6-7 välillä viittasivat ylivoimatekijään, 5,5-5,99 viittasivat kilpailussa erottumistekijään, 5,25-5,49 viittasivat kilpailukykyisyyden rajaan, 5-5,24 viittasivat vahvuuteen, 4-4,99 viittasivat kehittämisalueeseen ja alle 4:n keskiarvot viittasivat heikkouksiin. Järjestysasteikon avulla vahvuudet saatiin myös hierarkkiseen järjestykseen, jolloin pystyttiin tekemään johtopäätöksiä, mitkä ovat henkilöstön mielestä tärkeimmät vahvuudet. Laadullisesta datasta tehtiin niin ikään sisällönanalyysia ja nostettiin kehittämistyöhön tärkeimpiä nostoja. Kysely lähetettiin kesäkuussa 2021 konsernin henkilöstölle sähköpostitse ja vastaamisaikaa oli noin 2 viikkoa. Kyselystä lähetettiin henkilöstölle kaksi muistutusviestiä. Havaintoyksiköitä eli tässä tapauksessa työntekijöitä oli tällöin 52 kappaletta, joista tutkija itse rajautui pois eli lopullinen perusjoukko oli 51 työntekijää. Tavoitteena oli saada kaikki 51 työntekijää vastaamaan, mutta kuten lähes aina,

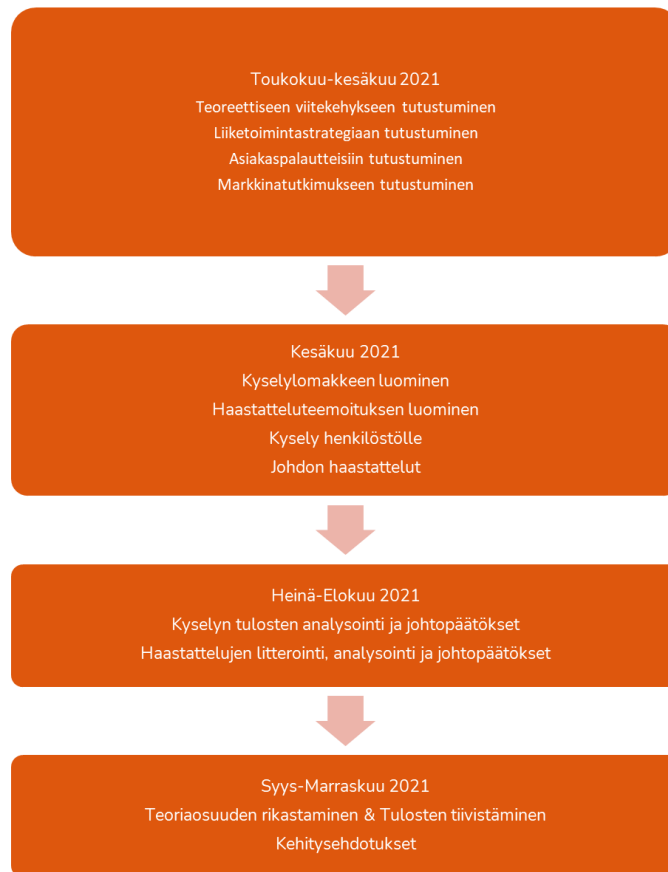
kaikkien mielipiteiden kerääminen on mahdotonta. Lopulta tutkittiin satunnaisesti valittua otosta, joka oli kooltaan 23 työntekijää. Vastausprosentti oli näin 45,1 %.

Kuviosta 7 on nähtävissä kehittämishankkeen eteneminen. Touko-kesäkuussa 2021 tutustuttiin asiakaskyselyjen tuloksiin, jota hyödynnettiin työn sekundäärisenä lähteenä. Asiakkaiden positiivisista palautteista tehtiin sisällönanalyysi, jonka pohjalta Praecom Groupille määritettiin vahvuuksia henkilöstökyselyä varten. Samaan aikaan tutustuttiin myös markkinatutkimukseen, josta haettiin markkinan trendejä liittyen Praecom Groupin toimintaympäristöön. Myös trendejä hyödynnettiin henkilöstökyselyä varten. Samaan aikaan tutustuttiin myös Aakerin teoreettiseen viitekehukseen, mikä antoi pohjaa empiirisille toimenpiteille. Liiketoimintastrategiaan tutustumalla pyrittiin löytämään työhön liittyviä rajauksia ja jo tehtyjä linjauksia brändityöhön.

Kesäkuussa 2021 luotiin henkilöstökyselylomake. Henkilöstökyselyssä haettiin henkilöstön vahvistusta asiakkaiden huomaamiin vahvuuksiin, asiakkaiden trendeihin sekä pyrittiin saamaan henkilöstönäkökulmaa Praecom Groupin persoonallisuuden osalta. Samaan aikaan luotiin myös teemahaastattelun lomake, jonka teemoituksessa hyödynnettiin vahvasti Aakerin suosittamia kysymyksiä.

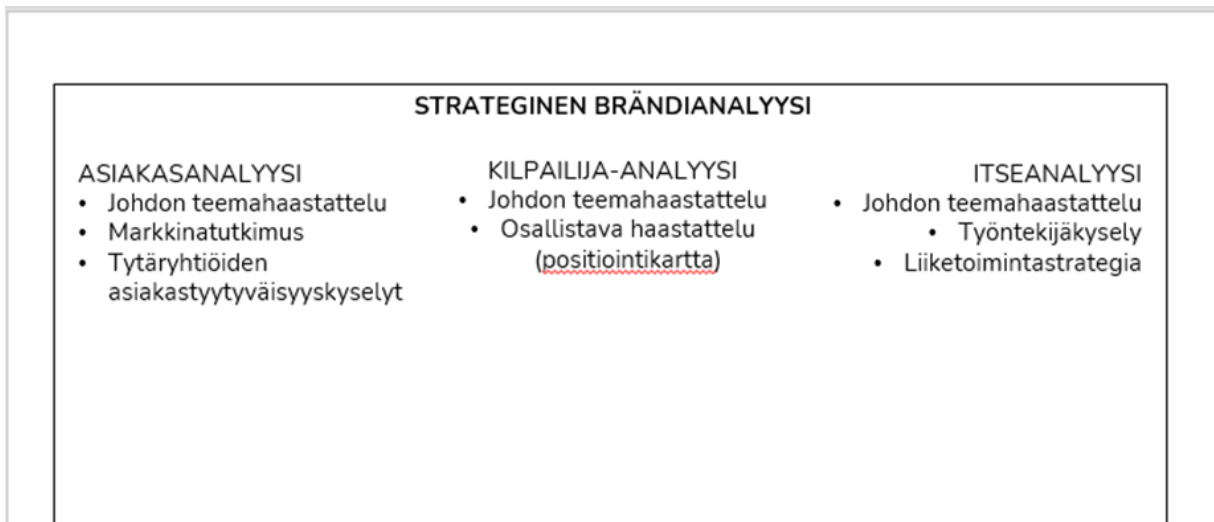
Heinä-elokuussa 2021 henkilöstökyselyn tulokset analysoitiin ja pyrittiin tekemään tuloksista johtopäätöksiä brändi-identiteetin valintoihin. Teemahaastattelut litteroitiin samaan aikaan, analysoitiin näiden tuloksia ja pyrittiin tekemään vastauksista johtopäätöksiä brändi-identiteetin valintoihin.

Syys-marraskuussa 2021 rikastettiin vielä teoreettista osuutta haastatteluissa ja kyselyissä tehtyjen huomioiden perusteella. Lisäksi tuloksia tiivistettiin kuvioin tiiviimpään muotoon. Loppuvaiheessa tuloksista pyrittiin löytämään vielä jatkokehitysehdotuksia, joilla kehityshanketta saataisiin vietyä maaliin asti.



Kuvio 7. Kehittämishankkeen eteneminen

Kuviossa 8 esitellään, mitä aineistoa kerättiin, mitäkin analyysin osa-alueita varten. Asiakasanalyysia varten konsernin johtoryhmää haastateltiin laadullisella teemahaastattelulla. Asiakasanalyysia varten valittiin sekundäärisiksi lähteiksi konsernin 2020 syksyllä tuottama markkinatutkimus sekä syksyllä 2020 tehdyt asiakastyytyväisyyskyselyt. Kilpailija-analyysia varten johtoryhmää pyydettiin tekemään osana teemahaastattelua ennakkoon positiointikartta, joka käytiin läpi haastattelussa osallistavan haastattelun muodossa. Itseanalyysia käsiteltiin myös johtoryhmän teemahaastattelussa ja tämän lisäksi toteutettiin tätä opinnäytetyötä varten kysely henkilöstölle, jossa haettiin vahvistusta, mitkä ovat konsernin vahvuuksia henkilöstön mielestä. Näiden lisäksi konsernin johtoryhmän ja konsultin keräämä dokumentaatio liiketoimintastrategiasta toimi sekundäärisenä lähteenä.



Kuvio 8. Primääriset ja sekundääriset aineistot



## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Liiketoimintastrategia

Vuonna 2018 aloitettiin strategiatyö 2020-2025, jonka tarkoituksena oli rakentaa konsernille uusi strategia. Strategiassa määriteltiin missio, visio, numeeriset strategiset tavoitteet, tärkeimmät toimenpiteet, strategiset sisäiset ydinviestit, operatiiviset mittarit arvot ja pelisäännöt. Tärkeimpinä toimenpiteinä johto määritteli strategiatyön loppuun viemisen, strategiasta ymmärrettävästi kertomisen, ihmisten osallistamisen ja strategian jalkauttamisen. Johtamisjärjestelmän osalta määrittelytyön loppuun vieminen, seuranta ja käytäntöön vieminen nähtiin tärkeänä. Tulevaisuusorientaation osalta markkinan muutos, uudet mahdollisuudet ja epäorgaaninen kasvu nähtiin tärkeinä taisteluina.

Strategiassa otettiin kantaa myös muun muassa toimintaympäristön muutosvoimiin, kilpailijoihin ja sidosryhmiin. Henkilöstöä osallistettiin vastaamaan osana strategiatyötä erilaisia muutosmatkoja koskeviin kysymyksiin, joissa peilattiin nykytilaa tavoitetilaan ja pyydettiin henkilöstöä kertomaan miten he kokevat nykytilan ja mitä tekemistä tavoitetila vaatii.

Nykytilanteessa kilpailukentän ja Praecom Groupin positioitumisen kohdalla nykytilanteen osalta henkilöstö näki, että joillakin tytäryhtiöbrändeillä oli selkeä lupaus, toisilla ei. Praecom Group kokonaisuutena ei nykytilanteessa pysty tarjoamaan asiakkailleen selkeätä kokonaistarjoamaa tai viestimään siitä selkeästi ulospäin, jolloin Praecom Group ei ole kilpailukykyinen sellaisenaan markkinassa, mutta pärjää tytäryhtiöbrändeillä pienemmissä markkinoissa. Positioitumisen ja arvolupauksen osalta henkilöstön mielestä Praecom Group ei ollut selkeä. Arvolupausta ei oltu tehty kyselyn toteutushetkellä. Yhteisen tarinan osalta nähtiin myös tekemisen varaa. Koska brändin ydintä ei ole niin ei ole myöskään yhtenäistä tarinaa ollut kovin vahvasti olemassa. Tytäryhtiöiden tarinat saivat positiivista palautetta. Kohdeyleisön osalta nykytilanteessa myös oikeaan markkinaan pääsemisessä oli toivomisen varaa. Osa tytäryhtiöistä toimi riittävän suurissa asiakasyrityksissä, mutta osa liian pienissä yrityksissä, jota ei nähdä kannattavana toimintana pitkällä tähtäimellä. Tuotteiden ja palveluiden osalta nähtiin, että Groupin kannattavuus kärsii jonkin verran heikosta tuotteistuksesta johtuen nykytilanteessa. Osa liiketoiminnoista myy räätälöityjä kertakauppoja, kun taas osa myy tuotteistettuja kuukausihintaisia palveluita. Yhteisten pelisääntöjen osalta nähtiin, että sellaisia ei ole. Tytäryhtiöt ajattelevat oman yhtiönsä etuja, asiakaskokemuksessa on eroja. Toimitusjohtajatkään eivät tiedä, miten toimia. Merkityksen osalta Group nähtiin vielä tuoreena kollektiivina, jossa vastuurajapinnat ja roolit aiheuttavat päänvaivaa. Henkilöstön osaamisen osalta nähtiin, että osaamisvajetta on esimerkiksi suurten asiakkuuksien johtamisessa ja tuotteistamisessa. Osa toiminnoista ruuhkautuu, osalla

on luppoaikaa. Työntekijäkokemuksen osalta henkilöstö näki, että työntekijäkokemus on organisaation rakentunut, eikä sitä johdeta riittävästi.

## 6.2 Asiakaskyselyiden tulokset

Praecom Groupin tytäryhtiökohtaiset asiakastytyväisyyskyselyt toimivat tämän opinnäytteen sekundäärinä lähteenä. Niitä toteutettiin kolmen tytäryhtiön asiakkaille ja vastauksia saatiin kaikkiaan 131 kappaletta. Kohderyhmänä olivat Praecom Groupin nykyiset asiakkaat ja vastaajina oli niin hankinnoista päätöksiä tekeviä vastaajia kuin myös tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjiä. Asiakastytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli tutkia nettosuositeluindeksiä, asiakastytyväisyysindeksiä, lojaliteetti-indeksiä sekä saada palautetta Praecom Groupin vahvuuksista ja heikkouksista. Tutkimuksen tiedot kerättiin Survey-periaatteella sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella, joka oli viestissä hyperlinkkinä. Tiedot kerättiin 10/20-12/20 välisenä aikana.

Avoimissa vastauksissa pyydettiin kommentoimaan yhtiön toimintaa asiakkaan suuntaan. Avoimet vastaukset luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan, jotka muodostuivat sisällönanalyysin perusteella sen mukaan, mitkä kilpailuedut toistuivat eniten vastauksissa. Tarkasteltaviksi kilpailueduiksi nousivat palvelualltius, nopeus ja asiantuntemus.

Palvelualltiuden ympärille nousi esille adjektiiveja, kuten toiminnan mutkattomuus, ystävällisyys, palvelukokemuksen henkilökohtaisuus, selkeä kommunikointitapa ja ulosanti. Palvelualltius liittyy pääasiassa Praecom Groupin Service Deskin toimintaan. Kuviossa 9 muutamia nostoja asiakastytyväisyyskyselystä.

### Vahvuudet: Palvelualltius

Olen tyytyväinen Help Deskin palveluun ja avuliaisuuteen

Asiakastuen ulosanti on selkeä

Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen opastukseen

Kuvio 9. Praecom Groupin Service Deskin vahvuudet palvelualltiuden osalta

Toisaalta myös myyntihenkilöstön palvelualltius nousi esille asiakkaiden avoimista vastauksista. Kuviossa 10 muutamia nostoja asiakastytyväisyyskyselystä.

### Vahvuudet: Palvelualltius

Nopea, ystävällinen ja asiantunteva asiakaspalvelu, asiakkaan tarpeet otetaan huomioon palvelussa.

Loistavaa palvelua ja kiitokset omistautumisesta juuri meidän palveluiden hoitamiseen. Se näkyy ja kuuluu.

Kuvio 10. Praecom Groupin myynnin vahvuudet palvelualltiuden osalta

Nopeuden tyytyväisyys liittyy ylipäätään nopeaan palveluun, nopeaan reagointiaikaan ja nopeaan ongelmanratkaisukykyyn. Nopeus liittyy Praecom Groupin Service Deskin toimintaan. Kuviossa 11 muutamia nostoja asiakastyytyväisyyskyselystä.

### Vahvuudet: Nopeus

Olen aina saanut nopeasti apua ja asiakaspalvelunne on todella ystävällistä

Etänä tapahtuva ongelmien nopea ratkonta.

Asiakaspalvelun ja tuen saa nopeasti ja kiinni ja se on tärkeää, kun laitteet eivät toimi kokouksen alkaessa.

Kuvio 11. Praecom Groupin Service Deskin vahvuudet nopeuden osalta

Asiantuntemus nousi esille kolmantena pääryhmänä. Asiantuntemus näkyy niin palveluiden myymisessä kuin palveluiden ylläpidossa ja käyttäjätuessa. Asiantuntemus ja palvelualltius nousivat useissa avoimissa vastauksissa esiin molemmat. Kuviossa 12 muutamia nostoja asiakastyytyväisyyskyselystä.

### Vahvuudet: Asiantuntemus

Palvelualltius ja asiantuntemus ykkösluokkaa.

Mitä tahansa ongelma, aina autetaan ja korjataan. Kiitos!

Joustavaa, modernia ja helppokäyttöistä. Ystävällinen ja ammattitaitoinen henkilöstö.

Kuvio 12. Praecom Groupin vahvuudet asiantuntemuksen osalta

## 6.3 Markkinatutkimuksesta johdetut trendit

Markkinatutkimuksessa Praecom Groupin markkinaan liittyvät trendit on jaettu neljään pääkategoriaan tutkimuksessa: vuorovaikutus, etättyö, toimitilat ja teknologia sekä työyhteisö-

viestintä. Pääkategoriat liittyvät oleellisiin korkeamman tason teemoihin, joita Praecom Groupin myynti käsittelee asiakkaiden kanssa.

### **Vuorovaikutus**

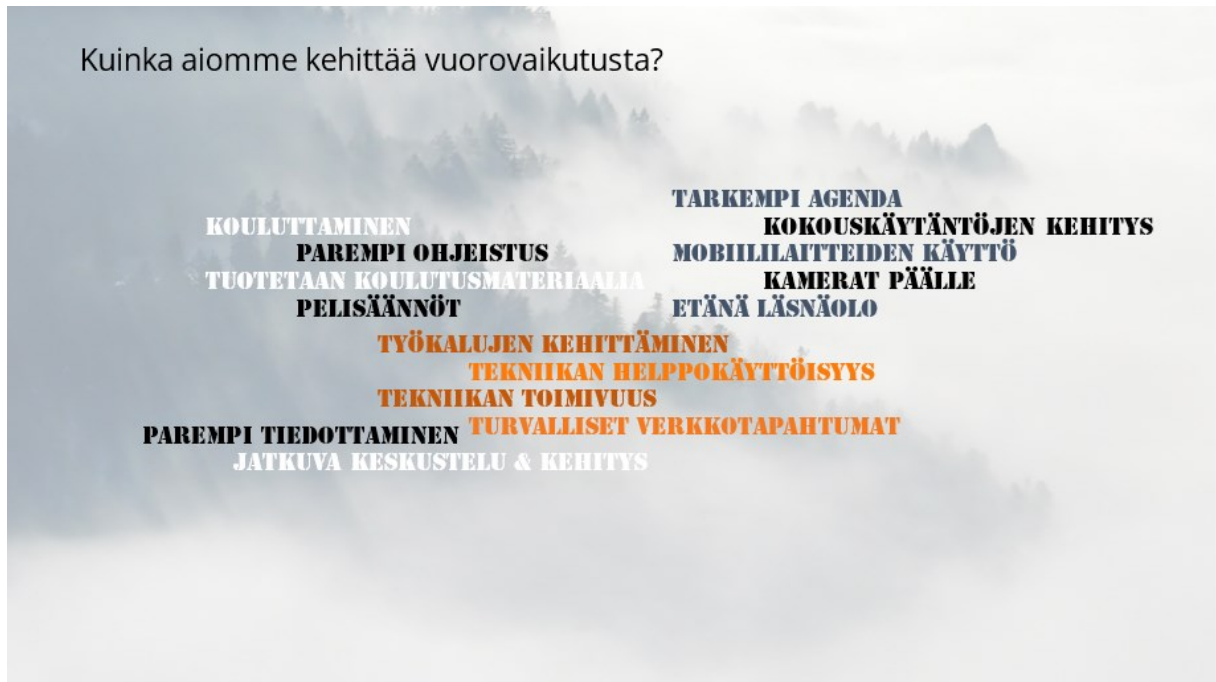
Vuorovaikutuksen osalta merkittävä trendi on verkon kautta tapahtuvien kohtaamisten onnistumisen kehittäminen, mikä tulee vastaajien mukaan tukemaan työhyvinvointia. Fyysistä etäisyyttä ei yleisesti koeta kovin suurena haasteena. Vuorovaikutus tulee jatkossakin (koronapandemian jälkeen) osin jatkumaan verkon kautta. Vuorovaikutuksen laadun koetaan heikentyneen tämän vuoden aikana, mutta ei kovin massiivisesti. Jatkossa kuitenkin tarvitaan myös henkilökohtaisia tapaamisia.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mikä vuorovaikutuksen onnistumiseen liittyvä asia on noussut heidän organisaatiolleen kaikkein tärkeimmäksi. Kuviossa 13 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.



Kuvio 13. Mikä vuorovaikutuksen onnistumiseen liittyvä asia on noussut kaikkein tärkeimmäksi

Vastaajia pyydettiin myös ottamaan kantaa, millaisia suunnitelmia heillä on tämän kyseisen tärkeimmän asian osalta. Kuviossa 14 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.



Kuvio 14. Kuinka yritykset aikovat kehittää vuorovaikutusta

Vuorovaikutuksen osalta tuote- ja palvelulähtöisinä trendeinä on ainakin se, että markkinassa voidaan erottautua tarjoamalla palvelua, jossa vuorovaikutukseen tarvittavan teknologian toimivuudesta pidetään huolta. Lisäksi asiakkaat haluavat työntekijöille koulutusta vuorovaikutukseen liittyvien tietotyövälineiden tehokkaampaan käyttöön ja käyttöosaamiseen, joten tarjoamalla tähän palveluja, voidaan pärjätä markkinassa konsultatiivisempana toimijana. Vuorovaikutuksen osalta myös tiedon oikea-aikaisuus ja kommunikointivälineet nousivat esille tuote- ja palvelulähtöisenä tarpeena, joista olisi hyötyä.

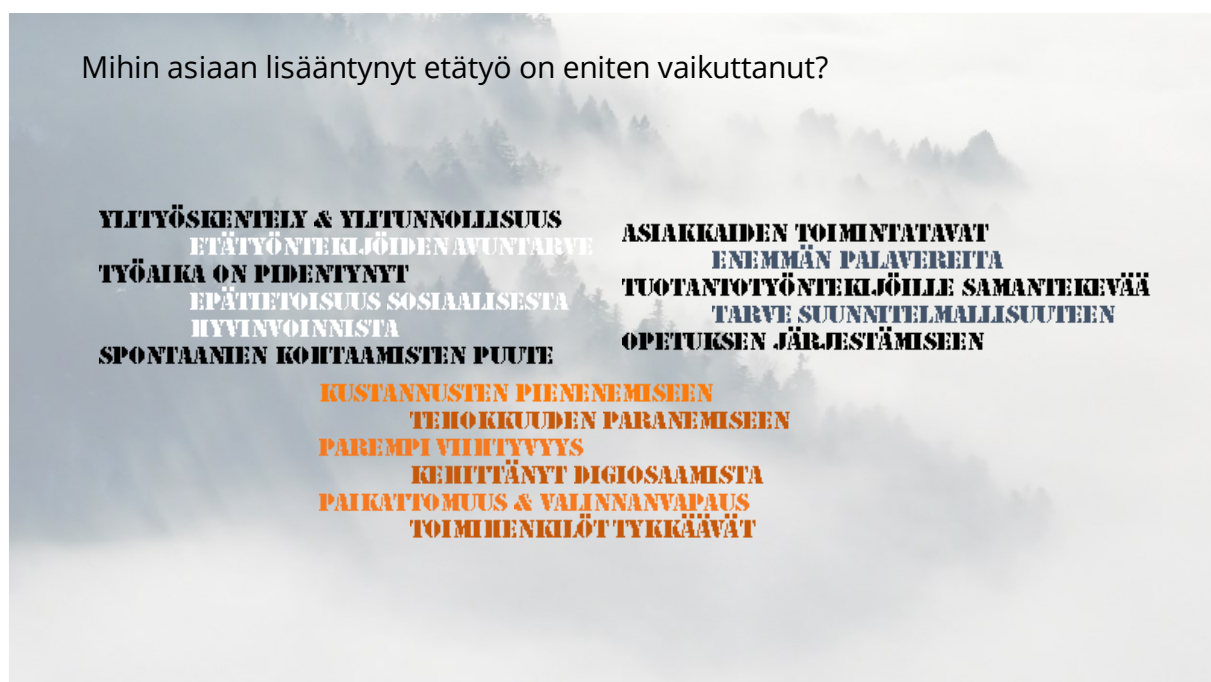
Jos mietitään vuorovaikutuksen trendejä persoona- ja organisaatiolähtöisesti, asiakkaiden auttaminen, teknologian jatkuvasta toimivuudesta huolehtiminen, konsultatiivisuus, välittäminen ja yhdessä tekeminen nousivat esiin teemoina, joita asiakkaat arvostavat haastattelujen perusteella.

Tärkeinä asioina mm. yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen, sosiaalinen kanssakäyminen ja toisista välittäminen nousivat esille vastauksissa. Symbolisesti ja metaforisesti nämä ovat asioita, joita voisi nostaa brändin viestimiseen mukaan, sillä yrityksen missio ”Koskettavia kohtaamisia” ja arvoista esimerkiksi ”yhdessä onnistuminen” soveltuvat hyvin yhteen tällaisten asioiden kanssa. Tällaiset asiat ovat tunnetasolla sellaisia, joilla pystytään vaikuttamaan asiakkaisiin erilaistavalla tavalla.

### **Etätyöskentely**

Etätöön osalta löytyy myös useita trendejä. Kiinnostus etätööhön tulee koronan jälkeen kasvamaan. Hybridikokouksia eli kokouksia, joissa ihmisiä on niin kokoushuoneessa kuin etänä, ei pidetä kovin ongelmallisina, vaikka siitä onkin eriäviä mielipiteitä. Tuottavuuden kasvua etätöön yleistymisen myötä ei oltu pystytty havaitsemaan yrityksissä. Työhyvinvoinnin osalta yrityksissä ei myöskään oltu pystytty havaitsemaan muutosta etätöystä johtuen. Etätööhön suhtautuminen koettiin niin, että sitä voidaan jatkossa tehdä, mutta ei aivan rajattomasti.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mihin asiaan lisääntynyt etätö on vaikuttanut yrityksessä eniten ja miten lisääntynyt etätö näkyy yrityksessä. Kuviossa 15 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.



Kuvio 15. Mihin asiaan lisääntynyt etätö on vaikuttanut eniten yrityksissä

Etätöyöskentelyn osalta tuote- ja palvelulähtöisinä trendeinä se, että etätöyöskentely tulee kasvamaan, joka voi aiheuttaa tarpeita hybridikokouskyvykkyyksien kehittämiseen yritysten toimitiloissa. Samaan aikaan myös tarve käydä etäneuvotteluja omalta työpisteeltä kasvaa, mikä voi vaikuttaa tarpeisiin hankkia erilaisia ratkaisuja toimitiloihin, jotka tukevat uutta kulttuuria. Myös kotitoimistojen varustamiseen saatetaan trendin myötä investoida vahvemmin.

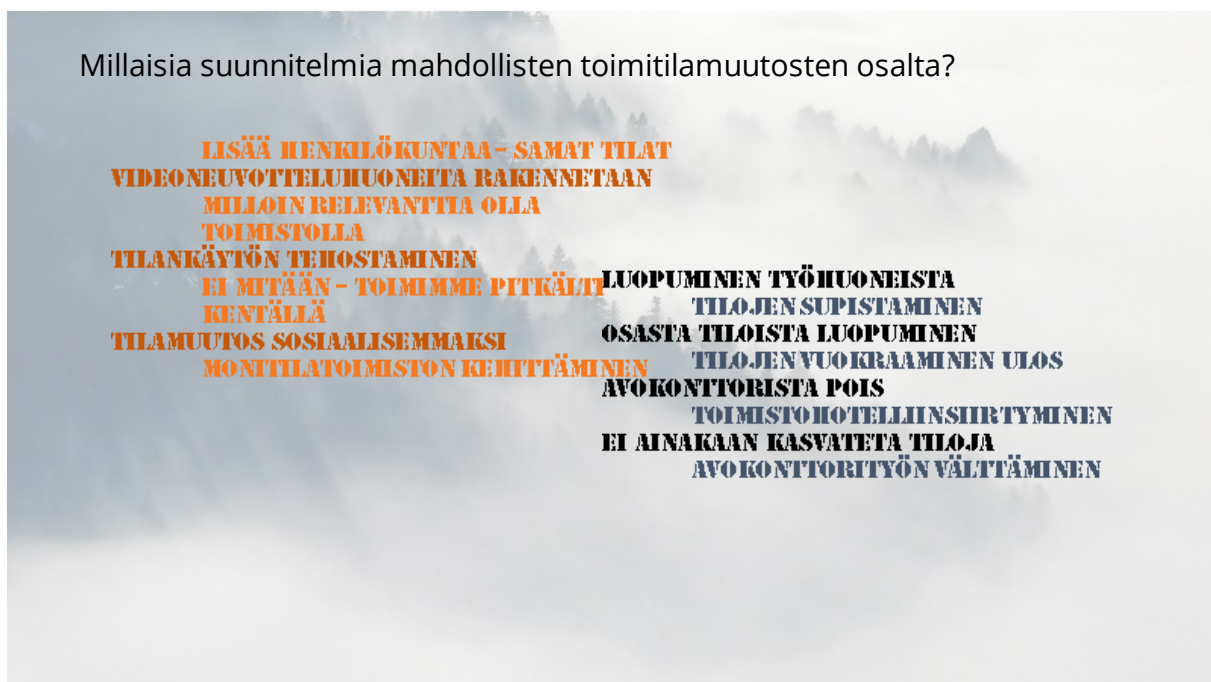
Persoonaa- ja organisaatiolähtöisesti johtopäätöksinä etätöyöskentelyn osalta tehokkuus ja kustannustehokkuus positiivisina trendeinä, joiden avulla voidaan luoda positiivisia mielikuvia brändistä tai tuotteiden tarjoamista hyödyistä. Käänteisinä negatiivisina trendeinä nähdään spontaanien kohtaamisten puute, ylitunnollisuus ja pidemmät työpäivät sekä organisaation johdon epätietoisuus henkilöstön sosiaalisesta hyvinvoinnista, jotka yhdistetään

vahvasti etätyöskentelyn negatiivisiksi puoliksi. ICT-alan konsernin näkökulmasta myös inhimillisyyttä tulisi korostaa ja pyrkiä eri kehittämisenäkökulmien avulla ratkomaan sosiaalisia haasteita.

### Toimitilat ja tekniikka

Toimitilojen ja tekniikan osalta etäneuvotteluratkaisut koetaan helppokäyttöisiksi ja toimiviksi. Lisäksi videokokoukset nähdään suurimman osan mielestä liiketoimintakriittisenä asiana. Toimimaton teknologia on edelleen merkittävä syy videopalavereiden epäonnistumiseen. Kokoustamisessa tarvittaviin laitteistoihin ei nähdä useimmissa yrityksissä parantamisen tarvetta. Kokousten aloitusvaiheessa tapahtuvaan teknologiseen säätämistä ei nähdä useammassa yrityksissä ongelmana. Koko markkinaa hahmottaessa oleellista on kuitenkin miettiä käänteisesti eli kuinka moni kuitenkin kokee eri väittämät haasteikseen omassa organisaatiossaan, sillä esimerkiksi joka kolmas tai joka neljäs yritys on merkittävä osuus markkinasta. Esimerkiksi 24 % vastaajista näkee todennäköisenä, että yritys tulee siirtymään pienempiin toimitiloihin seuraavien vuosien aikana. 16 % vastaajista ei näe laadukkaita videokokouksia liiketoimintakriittisenä asiana. 32 % eli lähes joka kolmannessa yrityksessä suurin syy kokousten epäonnistumiseen on toimimaton teknologia. 28 %:ssa eli yli joka neljännessä yrityksessä on tarpeita kehittää etätyön välineistöä.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, millaisia suunnitelmia yrityksellä on mahdollisten toimitilamuutosten osalta. Kuviossa 16 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.

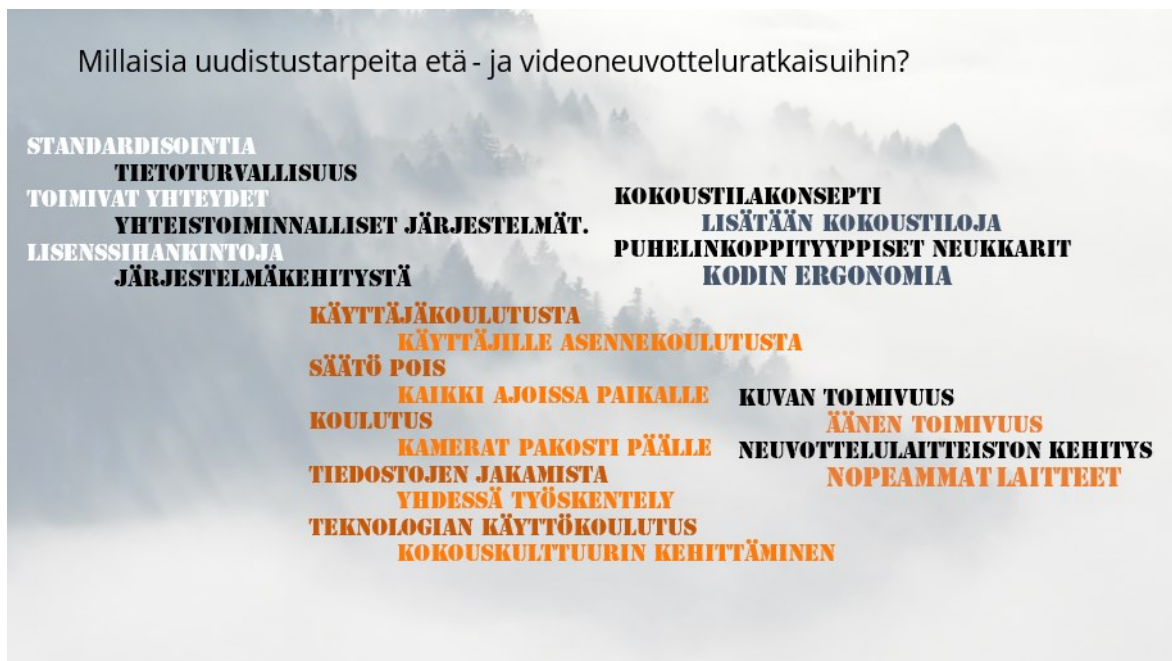


Kuvio 16. Millaisia suunnitelmia yrityksillä on toimitilamuutosten osalta



Toimitilojen kannalta joka neljännen yrityksen harkitessa siirtymää pienempiin toimitiloihin, on syytä olla valppaana tämän trendin kanssa. Johtopäätöksenä on kuitenkin nostettava se, että ICT- ja HR-päätäjät eivät välttämättä tätä päätöstä tee, joten trendiin on suhtauduttava varauksella. Avoimissa vastauksissa kuitenkin nousee esille useita toimitiloihin vaikuttavia tekijöitä, joista johtopäätöksenä voisi nostaa esimerkiksi sen, että tiloja halutaan supistaa ja pienentää, jolloin yritysmuuttoa tai tilojen saneerauksia tullee tapahtumaan, mikä luo kysyntää trendien mukaisille tiloille. Tuote- ja palvelulähtöisesti ajateltuna tämä voi luoda markkinana asiantuntevalle tilakonseptisuunnittelulle, jossa tiloja suunnitellaan tarpeiden mukaan. Lisäksi esimerkiksi toimistojen sisälle tuotavat neuvottelukuutiot voivat tulla jatkossa kyseeseen yrityksillä, jotka tarvitsevat pieniä neuvottelutiloja. Toimitilatrendit sivuavat myös etätyön trendiä, joten etätyöskentelyyn tarjottavat työvälineet voivat jatkossa olla yhä relevantimpia yrityksille. Laatu, inhimillisyys ja sosiaalisuus tukevat osittain tätä näkökulmaa.

Vastaajia pyydettiin kertomaan myös, millaisia uudistustarpeita he näkevät etä- ja videoneuvotteluratkaisuissaan. Kuviossa 17 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.



Kuvio 17. Millaisia uudistustarpeita yrityksillä on etä- ja videoneuvotteluratkaisuihin

Symboliselta kannalta inhimillisyys ja teknologia voikin yhdistelmä, jolla olisi mahdollista erottautua positiivisesti markkinassa. Fyysisten kohtaamisten symbolista ja käytännöllistä merkitystä ei kannata missään tapauksessa vähätellä. Eri kehittämisenäkökulmia hyödyntämällä brändi voi viestiä teknologian tarjoamista palvelu- ja tuotelähtöisistä hyödyistä, jotka pyrkivät kuitenkin kokoajan kehittämään inhimillistä kokemusta.



Trendit toimitiloihin ja tekniikkaan ovat erittäin palvelu- ja tuotekeskeisiä. Videokokoustamisen laadukkuus nousee tekijänä eri kehittämisenäkökulmiin. Vain 16 %:n ollessa sitä mieltä, että laadukkuudella ei ole merkitystä, kannattaa laadukkuus nostaa keskiöön tuote- ja palvelumarkkinoinnissa, jossa se voi heijastua niin laitteisiin kuin ohjelmistoihin, jotka vaikuttavat esimerkiksi kuvan ja äänen laatuun. Laatu kannattaa nostaa brändi-identiteetin keskeiseksi määrittäjäksi, koska se toistuu markkinatutkimuksen vastaajien näkemyksissä ja yrityksen itse määrittämässä arvoissa. Laadua pitää pystyä kuitenkin perustelemaan hyvin tuotelähtöisestä näkökulmasta kuin myös organisaatiolähtöisestä näkökulmasta sekä pystyä yhdistämään laadun merkitys ja kriittisyys osaksi asiakkaan liiketoimintaa. Laadun nousussa vahvasti esille useammasta yhteydestä, joskin sen ollessa melko kliseinen arvovallinta, sitä voisi ajatella kuitenkin myös symbolina, joka nousisi esiin visuaalisena elementtinä, metaforana tai osana brändin perintöä ja sen tarinaa. Laadun kliseisyydestä johtuen sen valinta esimerkiksi symboliksi ei voi kuitenkaan olla itsestäänselvyys.

### **Työyhteisöviestintä**

Työyhteisöviestinnän osalta vastaajat kokevat, että johdon viestinnällä on erittäin suuri merkitys vain 3 % vastaajista ei näe tätä tärkeänä asiana. Sisäisen tiedottamisen parantamisen koetaan tehostavan yritysten toimintaa. Vain 2 % on eri mieltä. Viestinnän tehostaminen ja toimintamallien kehittäminen nähdään tarpeellisena myös vähentyneiden fyysisten kohtaamisten vuoksi lähes puolessa vastaajayrityksistä. Työyhteisöviestintä ja tiedottaminen tavoittaa koko henkilöstön vain 45 %:ssa yrityksistä.

Vastaajia pyydettiin kertomaan mitkä ovat työyhteisöviestinnän suurimmat haasteet heidän yrityksessään. Kuviossa 18 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.

Mitkä ovat suurimmat työyhteisöviestinnän haasteet?

**LIKKUVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN SAAVUTTAMINEN**  
**REAALIAIKAINEN TAVOTTETTAVUUS**  
**EI OLE TYÖSÄHKÖPOSTIA**  
**KAIKKIEN TAVOTTAMINEN**  
**OIKEAN ASIAN VIESTIMINEN**  
**TIEDON PALJOUS**

**SOSIAALISTEN TAPAAMISTEN PUUTE**  
**AIKAPULA, JOHDON AIKAPULA**  
**MAANTIETEELLINEN HAJAANTUMINEN**  
**MONIKANAVAISUUS**  
**ERI SOVELLUKSIA LIIKAA.**  
**TIEDON VANHENTUMINEN**  
**LIIAN VÄHÄN PALAVEREITA**

**HENKILÖSTÖN VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS**  
**TIEDOTTAMISEN SEURAAMINEN**  
**VIESTIEN LUKEMINEN**  
**TIETOTEKNISET VALMIUDET**  
**OSASTOJEN VÄLINEN VIESTINTÄ**  
**LAITTEIDEN KÄYTTÖ**  
**KAIKKIEN OSALLISTUMINEN**

Kuvio 18. Mitkä ovat yritysten suurimmat työyhteisöviestinnän haasteet

Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan mitkä asiat vievät eniten resursseja ja aikaa työyhteisöviestinnässä. Kuviossa 19 markkinan vastauksista on muodostettu sanapilvi, jossa eri teemoja on erotettu eri värein.

Mitkä ovat suurimmat työyhteisöviestinnän resurssisyöpöt?

**AJAN TASALLA PYSYMINEN**  
**AIKATAULUTTAMINEN**  
**AJANKÄYTTÖ**  
**VIESTIN OIKEA-AIKAISUUS**

**SANOMAN KITEYTTÄMINEN**  
**MATERIAALIN TUOTTAMINEN**  
**KIINNOSTAVAN MATERIAALIN TUOTTAMINEN**  
**TIEDON KOONTI**  
**TÄRKEÄN TIEDON LÖYTYMINEN**

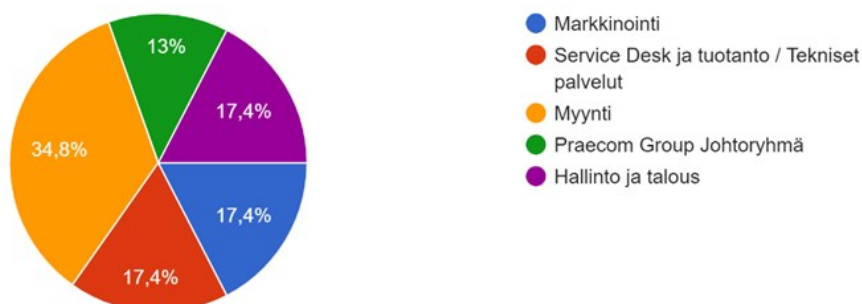
**UUSIEN TYÖKALUJEN OPETTELEMINEN**  
**SÄHKÖISTEN VIESTIMIEN PUUTE**  
**KOKO HENKILÖSTÖN TAVOTTAMINEN**  
**SAADA HENKILÖT KUUNTELEMAAN**  
**LIIKAA KANAVIA**  
**VIESTINTÄKEINOJEN VALINTA**  
**KOHDENTAMINEN**  
**KOULUTUKSET**  
**LIIKAA PALAVEREITA**

Kuvio 19. Mitkä ovat työyhteisöviestinnän suurimmat resurssisyöpöt

## 6.4 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökysely lähetettiin 51:lle konsernin työntekijälle sähköpostitse kesäkuussa 2021. Vastaajia oli kaikkiaan 23, jolloin vastausprosentiksi muodostui 45 %. Työtehtävien mukaan katsottuna prosentuaalisesti eniten vastaajia oli myynnistä, 34,8 %. Muista työtehtäväluokista vastaajia oli tasaisesti, keskimäärin 3-4 vastaajaa per tehtäväluokka. Kuviossa 20 näkyy, miten vastaajat jakautuivat osastoittain.

Osastosi  
23 vastausta



Kuvio 20: Vastausten jakautuminen osastoittain

### **Praecom Groupin vahvuudet ja kilpailuedut**

Vahvuudet ja kilpailuedut osiossa pyrittiin löytämään henkilöstön mieltämät vahvuudet suhteessa markkinan trendeihin ja asiakkaiden arvostamiin vahvuuksiin. Aakerin mallia sovellettiin tässä osiossa validoimaan asiakkaiden ja markkinan näkemiä vahvuuksia ja tarpeita henkilöstön näkökulmasta. Kuten kuviossa 21 näkyy, kyselyyn oli asetettu 14 väittämää, joista 11 liittyi asiakkaiden arvostamiin vahvuuksiin, jotka olivat ilmenneet asiakastyytyväisyyskyselyissä. Loput kolme väittämää olivat puolestaan poimittu konsernin teettämästä markkinatutkimuksesta, jossa ICT- ja HR -päättäjiä oltiin pyydetty nimeämään tärkeimpiä asioita, joita he tarvitsevat oman työn tekemisensä kehittämiseen liittyen vuorovaikutukseen, teknologian hyödyntämiseen ja paikattomaan työhön. Konsernin työntekijöitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-7, miten hyvin väittämä pitää paikkansa. 1 tarkoitti, että vastaaja on täysin eri mieltä ja 7, että vastaaja oli täysin samaa mieltä.

Väittäjä	Tulos	Tulkinta	Asiakkaan trendi vai asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Group on paikallinen toimija ja siksi meidän on helppo valita kumppaniksi	4,608696	KEHITTÄMISALUE	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Group on erittäin nopea ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia	5,695652	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Groupilla on tarjota todella monipuoliset palvelut asiakas- ja työympäristöihin	6,391304	YLIVOIMA!	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom groupilaiset ovat ammattitaitoisimpia ja asiantuntevimpia toimialallamme	5,652174	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom groupilaiset puhuvat aina asiakkaan kielellä (ei jargonia)	5,782609	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Group on palveluntarjoaja, jonka tekemisiin ehdotuksiin asiakas voi luottaa	6	YLIVOIMA!	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Groupin myyntiä, tukea ja hallintoa on helppoa ja matkatonta lähestyä	6,304348	YLIVOIMA!	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Group palvelee kaikissa kontaktipisteissä ystävällisesti ja palvelualltiisti	5,782609	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Group omistautuu palvelemaan asiasta oikaisematta tilanteesta riippumatta	5,304348	KILPAILUKYKYINEN	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Groupin palveluiden joustavuus tekee asiakkaan ostamisesta helpompaa.	5,391304	KILPAILUKYKYINEN	Asiakkaan arvostama vahvuus
Praecom Groupin avulla asiakkaan vuorovaikutukseen tarvittava teknologia toimii aina	5,521739	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Markkinan trendi
Praecom Group pystyy tarjoamaan kouluttavaa palvelua, jolla työympäristöjä voidaan hyödyntää paremmin	5,391304	KILPAILUKYKYINEN	Markkinan trendi
Praecom Group pystyy tarjoamaan houkuttelevan palvelun ja tuoteportfolion paikattoman työn mahdollistamiseen	5,652174	EROTTAUTUMISTEKIJÄ	Markkinan trendi

## Kuvio 21. Kokoomataulukko väittämistä ja tuloksista

Vastausten keskiarvojen perusteella ylivoimatekijöiksi yli 6 keskiarvolla nousivat konsernin monipuolinen palveluvalikoima, konsernin tekemien ehdotusten luotettavuus ja helppo lähestyttävyyys.

Kilpailussa erottautumistekijöiksi nousivat asiakkaiden arvostamista vahvuuksista ongelmanratkaisun nopeus, ammattitaitoisuus ja asiantuntevuus, asiakkaan kielellä puhuminen (=ei jargonia) sekä ystävällisyys ja palveluallttius. Markkinan trendien osalta henkilöstö näki kilpailusta erottautumistekijöinä sen, että vuorovaikutukseen tarvittava teknologia toimii konsernin palveluiden avulla aina sekä henkilöstö uskoi myös, että konserni pystyy tarjoamaan palvelu- ja tuoteportfolion, joka mahdollistaa paikattoman työn.

Kilpailukykyisenä henkilöstö näki konsernin asiakkaiden arvostamien vahvuuksien osalta palveluun omistautumisen tilanteesta riippumatta sekä palveluiden joustavuuden, joka tekee asiakkaan ostamisesta helpompaa. Markkinan trendien osalta henkilöstö näki, että konsernilla on tarjota myös kouluttavaa ja konsultatiivista palvelua, jolla asiakkaat pystyvät hyödyntämään omia työympäristöjään paremmin.

Kehittämisalueina nähtiin henkilöstön mielestä paikallisuus konsernin ollessa fyysisesti vain neljällä paikkakunnalla. Heikkouksia väittämistä ei noussut esille.

Tulosten perusteella henkilöstö näkee organisaation vähintään kilpailukykyisenä kaikissa väittämässä paitsi yhdessä. Tulos antaa bränditiimille mahdollisuuksia rakentaa tavoitemielikuvaa useista eri lähtökohdista.

### Tärkeimmät vahvuudet tulevaisuuden menestyksen kannalta

Henkilöstöä pyydettiin ottamaan kantaa, mitkä kolme väittämää ovat vastaajan mielestä tärkeimpiä konsernin tulevaisuuden menestyksen kannalta. Henkilöstön mielestä selvästi tärkein asia on monipuolinen palveluvalikoima asiakas- ja työympäristöihin, jonka valitsi yli 86 % vastaajista. Konsernin tekemien ratkaisuehdotusten luotettavuus nousi toiseksi tärkeimpänä asiana. Vaihtoehdon valitsi yli 40 % vastaajista. Kolmanneksi tärkeimpänä asiana nousi ammattitaitoisuus ja asiantuntevuus, jonka valitsi yli 31 % vastaajista. Tuloksen avulla

pystyttiin päättämään, mitkä vahvuudet ovat tärkeimpiä ja vertaamaan tietoa myös siihen, kuinka korkeaksi vahvuudeksi mikäkin väittämä pääsee, mikä auttaa bränditiimiä tekemään valintoja tavoitemielikuvaan ja arvolupaukseen.

Vastaajilla oli mahdollisuus nostaa esille myös väittämien ulkopuolelta esille mielestään tärkeitä vahvuuksia, joita ei vaihtoehtoina ollut. Kaikkiaan tähän osioon tuli 9 vastausta, joista nostoina:

*Vastaaja 2: ”Yhdessä onnistuminen: Praecom Group on tarpeeksi suuri, että täältä löytyy monipuolista asiantuntemusta, mutta tarpeeksi pieni että voimme tuntee toisemme ja hyödyntää toistemme osaamista, kunhan saamme ylläpidettyä keskustelua eri osastojen välillä.”*

*Vastaaja 1: Jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen. Asiakkaiden toimintaympäristöt muuttuu jatkuvasti ja meidän pitää olla mukana muutoksessa kärkipaikalla tuomassa parhaat ratkaisut asiakkaille ennen kilpailijoita.*

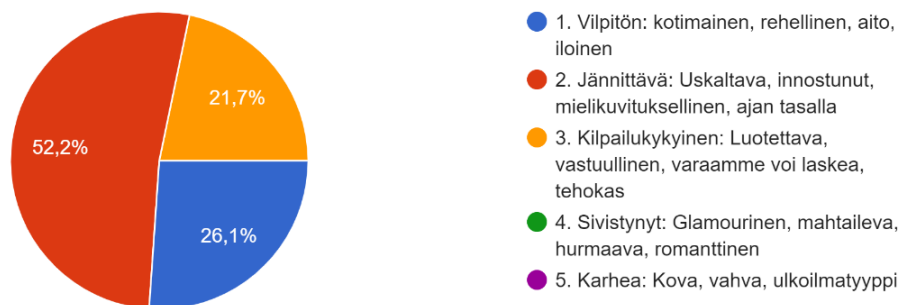
### **Praecom Groupin persoonallisuus**

Jennifer Aakerin viiden persoonallisuustyyppin luokittelu nousi tietopohjassa esille. Sitä hyödynnettiin myös henkilöstökyselyssä. Henkilöstöä pyydettiin valitsemaan näistä viidestä omasta mielestään sopivin vaihtoehto.

Kuten kuvioista 8 näkyy, ”Jännittävä” -persoonallisuustyyppi keräsi selvän enemmistön 52,2 % osuudellaan. ”Kilpailukykyinen” -persoonallisuustyyppi keräsi 21,7 % kannatuksen ja ”Vilpitön” -persoonallisuustyyppi keräsi 26,1 % kannatuksen. Kaksi muuta persoonallisuustyyppiä eivät saaneet kannatusta lainkaan.

Persoonallisuustyyppi -osion tulosta voidaan hyödyntää Aakerin mallissa brändi-identiteetin ”brändin persoonallisuus” osiossa. Kuviossa 22 henkilöstön näkemys Praecom Groupin persoonallisuustyyppistä

Valitse Praecom Groupin personaalisuustyypin  
23 vastausta



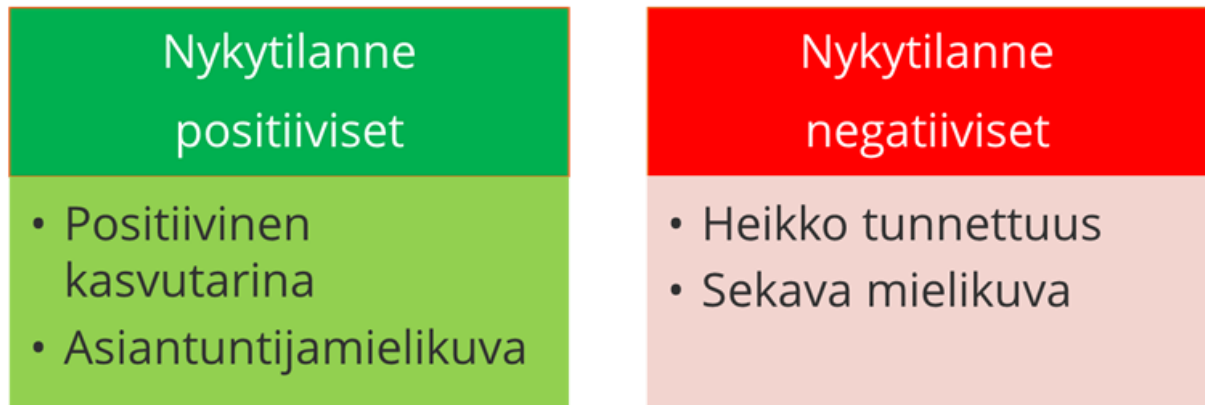
Kuvio 22: Henkilöstön näkemys Praecom Groupin persoonallisuustyyppistä

## 6.5 Johtoryhmän haastattelut

### Itseanalyysi nykytilassa: Yritysbrändin hahmottaminen

Johtoryhmää haastateltiin, jotta saatiin aineistoa asiakasanalyysiin, kilpailija-analyysiin ja itseanalyysiin. Johtoryhmän kanssa käytiin läpi Praecom Groupin yritysbrändin nykytilanetta siltä kannalta, miten he ovat havainneet sen itse tai kuulleet sidosryhmiltään. Haastattelussa pyrittiin löytämään myös mielle yhtymiä, joita nykyisestä brändistä syntyy asiakkaiden keskuudessa.

Yleisesti johto koki, että brändistä tulee sekava mielikuva ulospäin johtuen siitä, että Praecom Groupin alle on tuotu lyhyessä ajassa useita brändejä ja Praecom Group on ollut olemassa julkisesti vasta vähän aikaa. Toisaalta joissakin haastatteluissa spekulointiin myös sitä, että onko sekava mielikuva enemmän sisäinen näkemys, sillä lähtökohtaisesti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa käydyissä keskusteluissa mielikuvat ovat liittyneet positiiviseen kasvuun, asiantuntijamielikuvaan ja positiiviseen meininkiin. Tunnettuuden osalta kuitenkin nähtiin pääosin niin, että tunnettuus syntyy pitkälti henkilökohtaisen myyntityön kautta, jolloin myös mielikuva muodostuu usein tässä tapaamisessa tai hieman sitä ennen, kun vastapuoli tutustuu Praecom Groupiin. Myyntikeskusteluissa muiden kasvuyhtiöiden kanssa mielikuva on erityisen positiivinen ja Praecom Groupin kasvutarinaa osataan arvostaa yrityksissä, jotka ovat samankaltaisessa kasvun vaiheessa. Kuviossa 23 johdon näkemys yritysbrändin hahmottamisesta nykytilassa.



Kuvio 23. Johdon näkemys yritysbrändin hahmottamisesta nykytilassa

Vastaja 3: *Ei tunnisteta hirveästi. Proaktiivisesti ei tiedetä, kuka me ollaan. Ei ole korkea bränditunnettuus. Se ei ole välttämättä edes niin huono asia. Sitten ne ketkä tuntee meidät ja me kuvataan meidän tekemistä, pelkästään positiivista palautetta. Asiantuntijuutta ja osaamista löytyy ja hyvää tekemisen meininkiä. Se on niissä rajoin, kun tunnetaan ja tutustutaan meihin, saamme hyvää palautetta.*

Vastaja 4: *En tiää niin onko asiakkaat samaa mieltä kuin me, vai ollaanko me ite liian kriittisiä tästä hommasta. Ei ole välttämättä niille niin sekavaa, kun ollaan käyty joka asiakkaan kanssa Group-esittely läpi. Niille voi olla helpompaa kuin meille.*

Vastaja 5: *Voi tuntua sekavalta monelle. Voi tuntua haastavalta kertoa siitä. Haastavuus johtuu siitä, että nykybrändi on sellainen leikkaa liimaa -homma. On ollut yksittäisiä yrityksiä, joista on muodostunut tämä joukkio ja niille on pitänyt saada joku yhteinen nimittäjä.*

### **Itseanalyysi nykytilassa: Vaikeasti hahmotettavat brändiominaisuudet ja -hyödyt nykytilassa**

Yritysjohdon kanssa keskusteltiin myös vaikeasti hahmotettavista hyödyistä ja ominaisuuksista, jotka eivät arkisesti tule kovin usein esille. Teemalla pyrittiin löytämään uusia tulo-kulmia brändi-identiteetin rakentamiseen, jotka ovat enemmänkin hiljaista tietoa. Teema oli haastava hahmottaa johdon edustajille, joten siitä käytiin keskustelua esimerkein. Praecom Groupin neljän yhtiön mahdollistama laaja ICT-palvelutarjoama nähtiin selkeästi sellaisena vaikeasti hahmotettavana hyötynä, josta ei olla saatu vielä potentiaalia ulosmitattua, johon

syynä on muutoksen kourissa oleva organisoituminen, jolloin kaikilla tytäryhtiöillä ei ole parhaita kyvykkyksiä myydä kaikkia Groupin tarjoamia palveluita.

*Vastaaaja 2: Liittyy ehkä kokonaisuuteen. Meillä on kohtuullisen laaja tarjoama Groupina. Meillä on hieno viuhka, mutta sen tiivistäminen hissipuheeksi olisi mun mielestä tärkeää ja se voisi olla vahvuus. Se meidän tarjoama kilpailutilanteessa saattaa olla leveämpi ja laveampi paikallistasolla, jolloin meidän kannattaisi käyttää sitä hyväkseen, että sä tuut säästämään energiaa, hankintaprosessin vaivaa, rahaa, kaiken näköistä tukijuttua, kun keskität meille.*

Myös risteäviä mielipiteitä nähtiin, sillä laaja palvelutarjoama koettiin myös uhkakuvana joutuessa siitä, että Groupin alla oleva yhtiörakenne sisältää useita y-tunnuksia, jolloin asiakkaalle tuottaa päänvaivaa sopimussuhteista sopiminen.

*Vastaaaja 1: Kun tätä pakettia käy läpi ja vaikka asiakas on kiinnostunut niistä useimmista niin kyllähän se päänvaivaa on aiheuttanut, että kenen kanssa mä oon sit sopimussuhteessa ja miten nää palvelut sitten tuotetaan ja sehän on todella hankala avata, että se asiakas pitäisi sitä edes säädyllisellä tavalla hyvänä juttuna.*

Lisäksi erilaisia kohderyhmiä, niche-tason kilpailijoita ja yksittäisiä palveluita on ICT-alalla paljon, jolloin yrityksen ja sen edustajan pitää olla todella vakuuttava ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, jotta voi aidosti pärjätä kilpailussa esimerkiksi pienempiä tiettyyn ICT-alan osa-alueeseen keskittynyttä kilpailijaa vastaan.

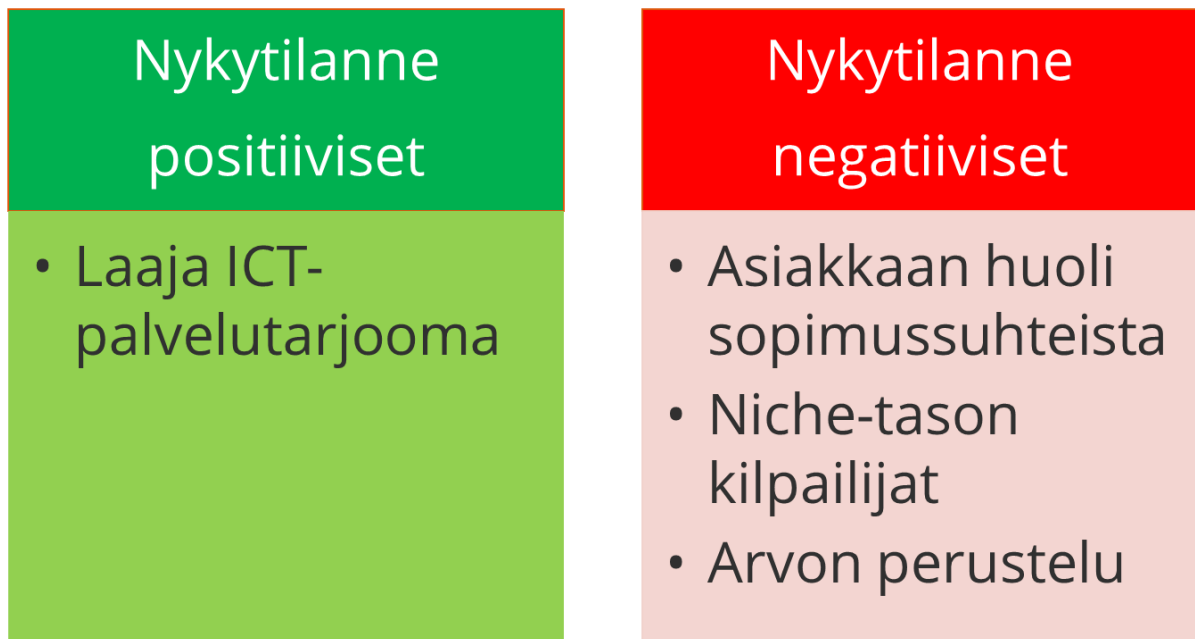
*Vastaaaja 1: Palvelukehitys ja kaikki, ne tekee sitä vaan siihen tiettyyn markkinan. Siellä on tiettyjä featureita mitä tulee, jotka tulee tietyn segmentin tekemistä. Jos me ei olla siinä markkinassa mukana tai meillä ei ole osaamista niin eihän meillä ole palaakaan niissä kilpailuissa.*

Hyötyjen konkretisointi nähtiin myös haasteellisena. Haastatteluissa nousi esille ylipäätään segmenttikohtaisten hyötyargumenttien parempi konkretisointi, mikä voisi parantaa myynnin tekemistä. Lisäksi monet Praecom Groupin tarjoamat hyödyt nähtiin haastavasti argumentoitavina, sillä hyödyt liittyvät usein vaikeammin mitattaviin hyötyihin, kuten parempaan työntekijäkokemukseen tai parempaan asiakaskokemukseen. Kuviossa 24 johdon näkemys vaikeasti hahmotettavista hyödyistä.

*Vastaaaja 5: No ehkä ylipäätään meidän pitäisi paremmin konkretisoida meidän palveluiden hyötyjä. Konkretisoinnilla tarkoitan, että sama asia voi tarkoittaa erilaisille organisaatioille erilaisia asioita. Ymmärtää se että mitä joku*



*meidän palvelu tekee pk-yritykselle, mikä se hyöty siellä on ja sitten samaan aikaan puhutaan suuresta ja globaalista yrityksestä.*



Kuvio 24: Johdon näkemys vaikeasti hahmotettavista hyödyistä

### **Itseanalyysi nykytilassa: Brändin persoonallisuus ja kilpailutekijät**

Nykytilanneanalyysissä keskusteltiin johdon kanssa myös nykyisen brändin persoonallisuudesta ja kilpailutekijöistä, joita brändillä on nykytilassaan. Persoonallisuuden osalta koettiin pääasiassa, että brändi on kovin tuore ja brändipersonallisuutta ei ole välttämättä edes ehtinyt kehittyä. Vahvan rekrytointimarkkinoinnin myötä kasvuhakuisuus ja vahva eteenpäin menemisen kulttuuri nähtiin yhtenä tunnistettavana piirteenä, joka on näkynyt ja kuulunut myös konsernin ulkopuolelle. Lisäksi laatutekeminen ja premium-palvelu nähtiin tunnistettavina piirteinä erityisesti IT-päätäjien mielessä. Praecom Group nähtiin myös kylmänä, korporaatiomaisena, asiallisena ja asiantuntevana persoonana, josta ei pääse huokumaan empaattista tai hyvän fiiliksen meininkiä. Nykyinen brändi nähtiin myös turvallisen keskitien brändinä.

*Vastaaja 1: Sosiaalisen median viestintä oli sitä, että olemme kasvuyhtiö ja sitä kasvuyhtiö tulokulmaa tuotiin esille ja ihmiset kommentoi, että wow teillähän tapahtuu ja oli sellaista eteenpäin menevää tekemistä.*

*Vastaaja 2: Jotkut ammattilaiset tunnistaa meidät, on ne sitten it-päälliköitä tai johtajia. Mä haluaisin uskoa, että ne ketkä tunnistaa meidät liittää meidät siihen laatutekemiseen, mikä on brändimme arvokin. Se näkyi myös, että monet*

*sanoo kättä nenään, että me ollaan liian kallis koska tarjotaan Premium-tuotteita.*

Kilpailutekijöiden osalta päivittäinen tekeminen asiakkaiden kanssa nähtiin positiivisena erottuvuustekijänä, mikä vie Groupia eteenpäin. Tämä näkyy konkreettisesti siinä, että toimitaan palvelualltiisti asiakasrajapinnassa ja myynnissä ollaan aktiivisia asiakkaan suuntaan, mitä isoimmat ICT-talot eivät välttämättä pysty tekemään samalla tavalla. Kilpailutekijänä nähtiin myös omilla kasvoilla esiintyminen ja omistajien mukana olo operatiivisessa toiminnassa, mikä on luonut arvostusta ja hyvää mainetta verrattuna isompiin ICT-taloihin. Myös palvelumuotoiluun uskottiin yhtenä kilpailutekijänä, mikä on mahdollistanut erottumisen suhteessa laitteita myyviin ICT-taloihin.

*Vastaja 3: Se tulee sieltä palvelualltiudesta ja asiakkaan iholla olemisesta se meidän ero. Se on poikkeuksellista, jolla erotomme. Olla oikeasti se asiakkaan kaveri ja asiantuntija.*

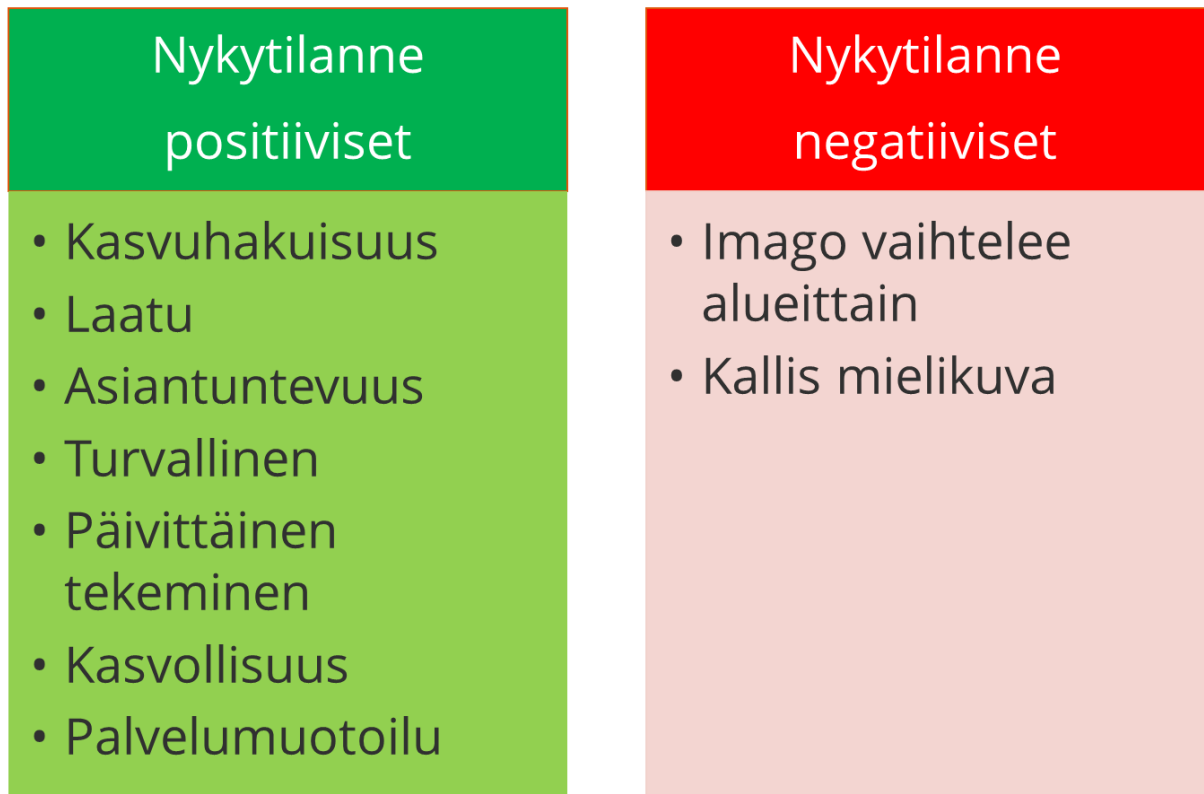
*Vastaja 4: Ollaan me arvostettu. ne ketkä tuntee meidät ja ees tietää niin luulen, että me ollaan arvostettu. Meillä on hyvä laatu, olemme asiantuntijaorganisaatio, meiltä saa laatua nopeasti, olemme kasvoilla, jos meille soittaa niin ne tunnistaa meidän ihmiset Service Deskistä. Omistajat on mukana bisneksessä. Veikkaan, että meillä on hyvä maine tossa. Niin se pitää ollakin, että ihmisiä tunnetaan, että toi on siellä töissä.*

*Vastaja 2: Haluaisin uskoa, että kun puhutaan Praecomissa neuvotteluloista palveluna, se on jonkinasteinen erottavuustekijä. Jos muut myy videoneuvottelulaitteita tai muuta niin sen oppiminen isompaan kaavaan on meillä onnistunut. Et jos sä myyt kuppeja ja sit sä myyt siihen lautasia. Mä haluaisin myydä hyvän aamiaiskokemuksen.*

Praecom Groupin nykyinen imago näyttäytyy tytäryhtiöiden brändien kautta paikallisesti. IT4B ja Upto tunnetaan kohtalaisesti Kanta-Hämeen alueella ja Avek Esitysratkaisut Kuopion talousalueella. Lisäksi hajanaista kokonaisuutta on pystytty piilottamaan yhtenäistämällä tuotekatalogia ja myyntitapaa eri tytäryhtiöiden välillä, jolloin esimerkiksi IT4B:n paikallista ja ihmisläheistä brändiä on pystytty käyttämään hyödyksi tietyissä asiakkuuksissa. Mielikuvien osalta tytäryhtiöiden asiakkaiden osalta on vaihtelua, sillä segmenttejä on hyvin erilaisia. Esimerkiksi 20 henkilöä työllistävät yhtiöt voivat olla yhden tytäryhtiön avainasiakkaita, kun taas toisen yhtiön tärkeimpiä asiakkaita ovat suomalaiset pörssiyritykset. Tässä tilanteessa viestintä näihin kahteen eri segmenttiin on täysin erilaista. Kuviossa 25 johdon näkemys brändin persoonallisuudesta ja kilpailutekijöistä.

Vastaja 4: Paikkakuntakohtainen, IT4B:n imago on hyvä tässä Kanta-Hämeessä ja meidät tunnetaan.

Vastaja 2: Segmentit ovat kovin erilaisia. Haaste tulee olemaan yhdessäkin brändissäkin se, millä sä puhuttelet, kun se ostajaryhmä tulee olemaan kovin erilainen. Jos se on paikallinen 20 hengen yritys, jolle me tarjoamme palveluita niin kaikki se asia miten me puhutaan niille ja kerrotaan verrattuna tilanteeseen, jossa me mennään isoihin yhtiöihin puhumaan korporaatiotermein.



Kuvio 25. Johdon näkemys brändin persoonallisuudesta ja kilpailutekijöistä

#### Itseanalyysi tahtotilassa: Brändin tavoitemielikuva

Johtoryhmän kanssa keskusteltiin heidän näkemyksistään koskien tavoitemielikuvaa, jota uudesta brändistä halutaan saada aikaan sekä millaisia assosiaatioita uudesta brändistä tulisi syntyä unelmatilanteessa. Assosiaatioiden osalta jokaiselta vastaajalta nousi esille erilaisia adjektiiveja, joita haluttaisiin tulevan mieleen uudesta Praecom-brändistä. Vastauksissa oli paljon hajontaa, rikkaus ja edelläkävijyys toistuivat kahden eri vastaajan osalta. Kuviossa 26 johdon näkemys tavoitemielikuvan osista.

<b>Tavoitemielikuva</b>
Raikkaus
Edelläkävijyys
Selkeä kommunikaatio
Ymmärrettävä
Helposti lähestyttävä
Luotettava
Rohkea
Laadukas
Asiakaskeskeinen
Empaattinen
Inhimillinen
Pehmeä
Arvostettava

Kuvio 26. Johdon näkemys tavoitemielikuvan osista

Työympäristöt palveluna nousivat vahvasti esille useimmilta vastaajilta, kun vastaajia pyydettiin tarkentamaan adjektiivien lisäksi tarkemmin, mitä uudesta Praecom-brändistä pitäisi tulla mieleen. Kysymyksellä pyrittiin löytämään johtoryhmältä ajatuksia tavoitemielikuvan kehittämiseksi.

*Vastaaja 2: Yksi asia olisi se työympäristöt palveluna, mutta ei tässä sanamuodossa, koska tällä sanamuodolla pk-sektorin yritystä ei puhutella. Mutta se että tarjotaan näitä palveluna, se rajaa paljon asioita. Myymme yrityksille tai julkishallinnolle, jossa on ihmisiä töissä. Se rajaa meidän asiakaskuntaa. Työympäristöt palveluna kertoo, että pääliiketoimintamallimme on palveluiden tarjoaminen. Se pitää sisällään, että ne asiat mitä sinä tai minä tarvitaan työtekemiseen, on meiltä palveluna.*

Työympäristöjen osaltakin nähtiin haasteita siinä, että myytävät palvelut liittyvät muuhunkin kuin työympäristöihin. Praecom Group tekee ratkaisuja myös asiakasympäristöihin, kuten esimerkiksi julkisiin tiloihin, myymälöihin, kauppakeskuksiin ja niin edelleen, mikä korostuu Praecom Groupin näyttöviestinnän liiketoiminnassa, joita tehdään kahden tytäryhtiön toimesta.

Vastaja 1: *Se on todella vaikea sanoa. Nyt puhutaan työympäristöistä. Jollain tavalla noiden liiketoimintayksiköiden kokoonpanevana voimana, mut taas toisaalta se on tosi vaikeeta Upto Oy:n palveluiden osalta jos me halutaan mennä retail puolen markkinaan. Eihän siellä mistään työympäristöistä puhuta millään tavalla. Tää on vaikee, että miten me saamme ymmärryksen, kun tässä on niin erilaisia palveluita ja erilaisia ostajia niille, että mitä me sit oikeesti tehmään. Täytyy olla tosi iso termi mikä liittyy digitalisaatioon mistä ei kyl sit taas kukaan ymmärrä mitä me tehmään.*

Älytoimisto ja rinnastus ”teknologiseen sisustussuunnittelijaan” nousi esille yhdessä haastattelussa, jossa korostui vahvasti ajatus siitä, että Praecom tunnettaisiin jatkossa yhä vahvemmin suunnitteluvaiheen kumppanina, jota kannattaa osallistaa esimerkiksi toimitilojen rakennusprojekteihin jo alkuvaiheessa.

Vastaja 3: *Todella laaja saada koko yhtiö yhteen lauseeseen. Mutta haluaisin pois kokoushuonemaailmasta. Pitäisi jotenkin olla se älytoimisto. En pidä siitä sanasta. Vähän niinkun että ”Praecomilla oli hyviä ideoita miten fiksata meidän koko työpaikan tekniikka kuntoon”. Miten ne voisi saada sen meidän tekemisen sujumaan paremmin? Mietin sisustussuunnittelufirmaa, että todetaan jollain on tahto tai idea että halutaan toimisto kuntoon ja ne ottaa jonkun sisustussuunnittelufirman ja niille syntyy siitä mahtavia mielikuvia, töihin meneminen on pelkkää onnea ja autuutta, koska se on tehty niin makeeksi se toimitila kalusteineen kukkineen ja valaistuksineen. Hienot taulut seinällä, sohvaryhmä, kahvikone. Mä haluaisin että meistä tulisi se sama mielikuva teknologian osalta, että tavallaan noi tuli, sparrattiin pitkään, niillä oli loistavia ideoita ja nyt sitten niistä on tullut meille se kumppani, jotta täällä on kaikki tekniset puitteet kunnossa ja täällä on hyvä tehdä uudenmuotosta työtä.*

### **Itseanalyysi tahtotilassa: Organisaation tarjoamat vahvuudet**

Johtoryhmän jäsenten kanssa keskusteltiin myös organisaation roolista brändin rakennustyössä. Keskustelun tavoitteena oli löytää organisaation vahvuuksia, jotka voisivat toimia erottavina tekijöinä kilpailukentässä perinteisten tuotteiden ja palveluiden sijaan. Ydintekemisen pitäminen talon sisällä nähtiin yhtenä vahvuutena, jolloin organisaatiosta löytyy asiantuntijat talon sisäلتä eri palvelun osa-alueisiin. Konsernin suomalaisuus nähtiin myös vahvuutena, jolloin verot maksetaan Suomeen. Laaja osaaminen, palveluallttius ja fyysinen läsnäolo useilla paikkakunnilla nähtiin myös vahvuutena. Verrattuna kilpailijoihin kasvullisuus eli ihmisten näkyminen toiminnassa ja viestinnässä henkilötasolla nähtiin myös vahvuutena. Tämä tekee asiakkaan lähestymisen helpommaksi ja konserni koetaan myös helpommin

lähestyttävänä, sillä B2B-liiketoimintaa tehdään ihmiseltä ihmiselle. Asiakaskeskeisyys nousi esille vahvuutena verrattuna kilpailijoihin, työntekijät mieltivät asiat kiitettävällä tasolla asiakkaan kannalta. Isommilla kilpailijoilla on haastavampaa ylläpitää vastaavaa kulttuuria. Asiakaskeskeisyyden ylläpitäminen ei kasvun myötä tule olemaan helppoa myöskään Praecomille, mutta alueellisella ja paikallisella johtamisella siitä voidaan pystyä pitämään kiinni. Kasvuyhtiötarina nousi esille myös yhtenä tekijänä, jolla on mahdollista erottua organisaationa, sillä se vetoaa päättäjiin, etenkin sellaisiin päättäjiin, jotka työskentelevät itse samankaltaisessa yrityksessä tai yrityskonsernissa. Kuviossa 27 johdon näkemys Praecom Groupin vahvuuksista.

*Vastaja 3: Näen paljon lisäarvoa, että emme ole ulkoistaneet core-tekemisiä juurikaan. Se on organisaatiolisäarvoa. Se vahvistaa asiantuntija-aspektia.*

*Vastaja 2: Service Deskissä, asennuksessa, kaikki miettii sitä asiakasta. Meillä ei ole sitä ongelmaa, että olisi ikävintä, kun se asiakas kyselee jotain.*

*Vastaja 1: Toi työnantajamielikuva ja kasvuyhtiötarina. Sitä kautta vetoisi myös asiakkaisiin suoraan.*

### Vahvuudet

Asiakaskeskeisyys

Kasvuyhtiön tarina

Ydintekeminen talon sisällä

Suomalaisuus

Kasvullisuus

Lähestyttävyys

Kuvio 27. Johdon näkemys Praecom Groupin vahvuuksista

### Itseanalyysi tahtotilassa: Organisoitumismalli

Uuden Praecom Group -brändin osalta oleellisena tekijänä on, miten konserni organisoituu jatkossa yhden brändin alle, kun tähän asti jokainen tytäryhtiö on esiintynyt omalla brändillään ja palveluillaan. Keskustelimme johtoryhmän kanssa heidän henkilökohtaisista näkemyksistään siitä, miten uusi Praecom Group -brändi tulisi organisoitumaan ja miten organisoituminen näkyisi brändin viestinnässä ulospäin. Organisoitumiseen liittyy vahvasti myös segmentointi eli mitkä tulisivat jatkossa olemaan tärkeimmät asiakassegmentit koko Praecom Groupille.

Kaikki johtoryhmän edustajat olivat sitä mieltä, että asiakas ei halua ostaa palveluita neljältä eri yhtiöltä, vaan yhdeltä taholta, osti asiakas mitä tahansa.

*Vastaaaja 1: Ei se asiakas halua ostaa neljältä eri firmalta vaan se haluaa ostaa yhdeltä taholta osti se mitä vaan.*

Myyntin osalta nähtiin yleisesti, että kaikki myyntityötä tekevät työntekijät eivät voi olla jokaisen liiketoiminta-alueen asiantuntijoita, vaan tiimimyyntiä pitäisi pystyä kasvattamaan jatkossa, jotta asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman asiantuntevasti ja pärjäämään kilpailussa esimerkiksi tietyn niche-ratkaisun syväasiantuntijoita vastaan. Myyntitarina pitäisi pystyä sovittamaan aina segmentille sopivaksi, jotta erilaisille ostajaprofiileille pystytään tuottamaan arvoa.

*Vastaaaja 3: Mä en voi olla kaikkien palveluidemme asiantuntija, vaan meidän pitää vahvistaa että me ollaan asiantuntija läpi sen koko organisaation.*

Asiakassegmentit voitaisiin jakaa Praecom Groupin näkökulmasta valtakunnallisiin suurasiakkaisiin sekä paikallisiin asiakkuuksiin, jolloin segmentointimatriisin toisena ulottuvuutena olisi maantieteellinen sijainti, josta jokin alueyksikkö vastaa. Valtakunnallisia asiakkaita palvelisi asiakkuuspäällikkö ja paikallisia asiakkuuksia hoidettaisiin alueellisesti. Mallissa nousi esille myös näkökulma, jossa jokaiselle maantieteelliselle alueelle perustettaisiin myyntiryhmä, jossa olisi osaamista myydä koko tarjoamaa asiantuntijamyynnin tavoin. Mallin haasteena on kuitenkin se, että nykytilanteessa yhdelläkään maantieteellisellä alueella ei ole koko tarjoaman asiantuntijaosaamista. Vahvan alueellisen ja paikallisen läsnäolon hyötynä nähtiin kyky luoda mainetta tietyllä maantieteellisellä alueella ja kyky tuntea alueellinen ja paikallinen markkina.

*Vastaaaja 6: Olisimme kokonaisuutena valtakunnallinen, mutta myös alueellisesti vahvoja toimijoita. Riippuen asiakasprofiilista, jos meillä olisi iso valtakunnallinen asiakas, silloin meillä olisi account manager tyypisesti hoitama Account Manager sitä ja katsomassa valtakunnallista kokonaisuutta. Ne henkilöt jotka ovat myynnissä, he voisivat valita ovatko he vahvoja tuotemyynnissä silloin tuettaisiin sen tyyppistä roolia ja jos henkilö on asiakaslähtöinen niin rooli olisi account managerina. Tällaisella matriisimaisella palvelulla palveltaisiin asiakkaita niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti.*

Toisena ulottuvuutena segmentointiin oli asiakkuuksien jakaminen tarjoamalähtöisesti ja puhutella tarjoamien alla haluttuja kohderyhmiä. Tämän näkökulman selkeänä tavoitteena oli kuitenkin se, että viestinnässä pystyttäisiin huomioimaan useitakin segmenttejä yhden tarjoaman alla, jolloin asiakkaan on helpompi mieltää palvelun hyödyt hänen omaan liike-

toimintaansa. Tarjoamien osalta selkeää näkemystä ei vielä ollut, mutta se nähtiin vain päätöksenä, joka pitää tehdä. Tarjoamien markkinan pitää kuitenkin olla potentiaalisen kokoinen euromääräisesti ja niitä ei voi olla liian montaa.

*Vastaaja 2: Meillä on jonkinlaisia tarjoomia jotka risteää sen vahvan alueellisen jutun kanssa. Yleensä kun matriisimallia rakennetaan suurin riski piilee risteyskohdassa eli se vaatii vahvan kuvauksen että kuka vastaa mistä vastaa, ketä siihen kuuluu.*

Selkeästi paikallisesta läsnäolosta eriyvänä mielipiteenä nähtiin yhdeltä vastaajalta näkemys siitä, että organisoituminen ja segmentointi pitäisi tehdä puhtaasti liiketoiminta- ja palvelulähtöisesti. Paikallisuudesta ei vastaajan mukaan ole haittaa, mutta vastaajan mielestä kasvu tehdään valtakunnallisten asiakkaiden kautta, joille ei ole merkitystä, onko Praecom Groupilla paikallista läsnäoloa ympäri Suomen. Vastaajan mukaan asiantuntijuus ja osaaminen ratkaisee riippumatta siitä, missä paikkakunnilla yrityksellä on fyysisiä toimipisteitä.

*Vastaaja 1: Ei siitä siis haittaa ole jos hankitaan maantieteellisesti strategisista paikoista yrityksiä tähän nippuun. Siitä ei oo haittaa, jotta voidaan näyttää iso peitto kartassa. Mutta jos valtakunnallinen toimija hakee esimerkiksi näyttöviestintäratkaisuihin kumppania, osaaminen ratkaisee. Kuinka kovaa osaamista toimittajasta saadaan revittyä. Näytöt saadaan toimitettua ja huoltokäynti varmaan järjestyy, oli yhtiö missä tahansa.*

### **Asiakasanalyysi: Asiakkaiden trendit**

Asiakkaiden trendeistä puhuttaessa nousi johtoryhmän edustajilta esiin useita trendejä, joita he ovat havainneet. Keskustelussa korostettiin toimialalla nousevia trendejä, mutta myös isompia megatrendejä nostettiin esille. Katsauksella asiakkaiden trendeihin pyrittiin vahvistamaan markkinatutkimuksista saatua tietoa ja löytämään uusia trendejä, joita voidaan hyödyntää brändin rakentamisessa.

Koronapandemia viimeisen parin vuoden aikana on vaikuttanut yritysten digitransformaatioon tai teknologiavalintoihin. Microsoftin tarjoama ekosysteemi oli pandemian alusta valtaosalle yrityksistä selkeä valinta tämän päivän tietotyöhön. Myös Googlen tarjoama ekosysteemi oli tässä vaiheessa suosittu. Sittemmin yhden ekosysteemin malliin ei olla kuitenkaan lukkiuduttu, vaan näiden ympärille on alettu hankkimaan palveluita, jotka täydentävät primääristä ekosysteemiä. Teknologisesta näkökulmasta myyjäorganisaatiolta odotetaan yhä vahvempaa kykyä kertoa selkokielisesti, miten palvelut ja tuotteet eroavat toisistaan. Riippuen ostajaorganisaatiosta, ostajan tietämys teknologioista vaihtelee. Isommissa yrityksissä hankintoihin on omat henkilönsä, joilla on varattuna aikaa laajaankin tiedonhakuun. Pie-



nemmissä organisaatioissa tiedonhaku on pintapuolisempaa. Ylipäättään asiakkaat halua-  
vat viettää tänä päivänä aikaa nimenomaan asiantuntijoiden kanssa, jotka pystyvät tavallis-  
ta myyntiedustajaa syvällisemmin muodostamaan näkemyksiä ja ratkaisuehdotuksia asiak-  
kaan tilanteeseen. Myyjän rooli on muodostumassa entistä konsultatiivisemmaksi ja myynti-  
työn syklit pitenevät tästä johtuen vaikeammin ostettavien palveluiden ja tuotteiden osalta.  
Ihmisten arkeen vahvasti vaikuttavan teknologian hankintaan on noussut mukaan yhä vah-  
vemmin HR-päätäjät, jotka katsovat hankintoja vahvasti työntekijäkokemuksen näkökul-  
masta.

*Vastaaja 1: Asiakkaat halua enemmän ja enemmän asiantuntijan kanssa. Aika usein ne keskustelut on sitä että asiakas etsii tietoa ja mahdollisia ratkai-  
suja. Mitä markkinassa voi olla? Omakin rooli on usein sellanen tiedonantaja, että se mun duuni on avata asiakkaan silmiä.*

*Vastaaja 3: Nyt alkaa nähdä asiakkailta sitä että mietitään muitakin vaihtoehtoja Teamsin tai Googlen rinnalle eli kuinka sitä voisi täydentää. Edelläkävijät sitä jo tekee. Jotkut ottaa Zoomia käyttöön jotkut Miro boardeja ja jotkut ottaa Seidatin.*

*Vastaaja 3: Viime aikoina HR on ollut mukana kaikissa palavereissa, joita on sovittu toimitusjohtajien kanssa. Tää on selkeesti uus juttu. Ja samaan aikaan se palveluiden ostaminen tippuu enemmän sinne HR:n tai hallintojohtajan roolin alle.*

Yleismaailmallisempina trendeinä johtoryhmän haastattelujen perusteella B2B-liiketoimin-  
nassa ovat nousseet pirstaloituminen, palveluna ostamisen kulttuuri ja joustavuus. Varsin-  
kin ICT-alalla tapahtuva jatkuva teknologian muutos synnyttää valtavan määrän vaihtoehtoja  
asiakkaalle, mikä tekee päätöksenteosta ja tiedonhausta haastavampaa. Palveluna os-  
tamisen kulttuuri on ollut yli vuosikymmenen voimissaan, varsinkin Pohjois-Amerikassa,  
mutta viimein sekin on vakiintumassa suomalaiseseen B2B-yrityselämään. Toisaalta kaikkein  
suurimmat yritykset haluavat ostaa edelleen laitteet laitteina ja palvelun erillisenä sopimus-  
kautenaan, jotta he pystyvät hallitsemaan paremmin omaa tasettaan. Joustavuuden tren-  
dillä haetaan lyhyempiä sopimuskausia palveluiden ja tuotteiden ostamiseen. Lisäksi yritys-  
ten muuttuvat tarpeet antavat painetta joustavuudelle, jotta sopimuskauden aikana esimer-  
kiksi teknologiaa voidaan päivittää muuttuneiden tarpeiden mukaiseksi. Kuviossa 28 johdon  
näkemys asiakkaiden trendeistä.

<b>Asiakkaiden trendit</b>
Primäärisen ekosysteemin täydentäminen
Asiantuntijoiden kanssa halutaan keskustella
Myyntisyklit pitenevät
HR:n mukaan tulo ICT-hankintoihin
Pirstaloituminen
Palveluna -ostaminen
Joustavuus

Kuvio 28. Johdon näkemys asiakkaiden trendeistä

*Vastaja 1: No varmaan se sellanen joustavuus palveluiden osalta riskin maldaminen kumppanivalinnassa se on varmaan sellainen. Kokoajan mennään siihen enemmän, että sitoutumisen sykli on lyhyempi. Joskus myytiin kopiokoneita 6v sopparilla, ne ajat on ohi. Joustavuus sen osalta kun niitä tarpeita tulee. Uskon että tää korona on vielä entisestään vahvistaa sitä trendiä ettei haluta sitoutua.*

*Vastaja 2: Ihan globaali termi on mistä oon pitkään puhunut on pirstaloituminen. Se vaan kiihtyy ja koskettaa kaikkia aloja. Mä oon käyttäny esimerkkinä telkkareita. Muistat ajan jolloin olet käyttänyt väritelkkaria ja maailmassa on ollut vain yhdenlaisia telkkareita, kuvaputkitekniikka. Eri valmistajia eri värejä, mutta yksi kuvaputkitelevisio mistä sitä katottiin. Nyt niitä näyttö- ja kuvanheijastamistekniikoita on aivan pilvin pimein.*

### **Asiakasanalyysi: Asiakkaiden odotukset**

Asiakkaiden odotukset haasteiden ratkaisemiseen liittyvät johtoryhmän mukaan erilaisten tilojen kehittämiseen. Asiakkaan odotukset ongelmanratkaisun osalta liittyvät usein pienempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi hitaaseen lähiverkkoon tai vaikeakäyttöiseen videoneuvottelulaitteistoon. Asiakkaiden odotukset Praecom Groupin palveluita eivät usein ole johdon käsittelyssä ensisijaisena, vaan haasteet tiedostetaan, mutta niiden ratkaisua ei aseteta tehtävälistan kärkeen. Asiakkaat hakevat helpotusta omaan ajankäyttöön. Lisäksi asiakkaat hakevat turvaa, jos heillä ei ole sisäistä osaamista Praecom Groupin tarjoamiin palveluihin. Asiakkaat toivovat tekevänsä turvallisen kumppanivalinnan, joka tekee sen minkä lupaa. Asiakkaat odottavat asiakassuhteensa aikana myös vahvaa näkemykselli-

syöttä siihen, mitä kannattaa tehdä ja mitä uutta on tulossa. Odotuksina uusissa investoinneissa ovat asiakasta koskettavat hyödyt, kuten esimerkiksi toiminnan tehostuminen tai kustannussäästöt.

Johtoryhmää haastateltiin myös Praecom Groupin ratkaisujen tuomista hyödyistä niin käytännön tasolla kuin tunnetasolla. Tunnehyötyjä voi olla haastavaa saada aikaan ICT-liiketoiminnassa. Perustason ICT-ratkaisut rinnastetaan sähköön tai veteen: kun ne toimivat, kukaan ei kiinnitä asiaan huomiota päättäjien tai loppukäyttäjien toimesta. Kun ne eivät toimi, kaaos on valmis. Turvallisuuden tunteen hakeminen kuitenkin nousee joissakin ostajissa esille, jolloin he eivät ole yksin päätöksen kanssa, vaan tekevät sitä luotettavan asiantuntijan kanssa. Turvallisuuden tunne voi ilmetä myös palvelun käyttövaiheessa, kun asiakas tietää, että apua on saatavilla esimerkiksi yhden puhelinnumeron takaa. Lisäksi ostaja voi nostaa omaa profiiliaan omassa organisaatiossaan esiteltyään uuden idean, mikä luo mielihyvän tunnetta ostajalle.

*Vastaja 2: Varmaan haastavin asia, kuten operaattoribisneksessä tai sähkössä ja vedessä niin mitä fiiliksiä saat, kun hanasta tulee vettä tai valot pistetään päälle. Et mitään. Auta armias, kun sähköt on pois ja vettä ei tule niin sit on tunteita.*

*Vastaja 6: Tuotamme mielihyvää, koska ostaja voi markkinoida talon sisällä asian omana ideanaan. ”Tällainen olisi hyvä” jolloin ostajan oma profiili siellä asiakkaan organisaatiossa nousee korkeammalle.*

Käytännön hyötyinä ICT:n toimiessa, säästetään aikaa ja vaivaa. Valitessaan luotettavan toimittajan, voi asiakas myös olla varma ratkaisusta, kun se on todettu monilla muilla asiakkailla toimivaksi, mikä vähentää käytännössä taloudellista ja toiminnallista riskiä hankintaa tehdessä. Mukavuuden, käytettävyyden ja kokemuksen kehittäminen luo asiakkaalle myös välillisesti tuottavuutta, jota ei ole kuitenkaan helppoa perustella ostamisen hetkellä. Helpokäyttöisiä ICT-ratkaisuja hankittaessa myös korostuu se, että henkilöstöä ei tarvitse kouluttaa merkittävästi ratkaisujen käyttöön. Kuviossa 29 johdon näkemys asiakkaiden odotuksista.

*Vastaja 3: Me tuodaan enemmänkin mukavuutta, käytettävyyttä, parempaa kokemusta, joka tuo mukanaan tuottavuuden.*

<b>Asiakkaiden odotukset</b>
Helpotus ajankäyttöön
ICT-ratkaisut ei aina priorisia
Turvallisuushakuisuus
Näkemyksellisyyden odottaminen
Konkreettiset hyödyt
Ajan ja vaivan säästö
Tuottavuus

Kuvio 29. Johdon näkemys asiakkaiden odotuksista

### **Asiakasanalyysi & itseanalyysi: Vahvuudet suhteessa asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin**

Johtoryhmää pyydettiin ottamaan kantaa myös siihen, miten Praecom Groupin vahvuudet vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin. Johtoryhmän mukaan asiantuntijuus on selkeä vahvuus, jolla Praecom Groupissa täytetään asiakkaiden odotuksia ja trendejä. Palvelumuotoilua on myös tehty konsernissa jo pitkään, joten tuotemyynnin sijaan palveluiden myynti on vahvasti rakennettu organisaation sisään ja palvelut eivät ole päälle liimattuja, vaan arvoa tuottavia osasia tuotteiden taustalla. Palvelutuotantoa on myös kehitetty jatkuvasti lisää, jotta konserni pystyy pysymään palvelualltiina ja auttamaan asiakkaita minimoimaan teknologiasta johtuvat toimintakatkokset. Asiakkaiden odottaessa uusia kehitysideoita, Praecom Groupin tulisi pystyä valitsemaan, mihin uusiin palveluihin tai tuotteisiin se lähtee mukaan, mitä useampi johtoryhmän jäsen piti haasteellisena johtuen siitä, että uusille palveluille ei löydy välttämättä riittävästi markkinaa tai laajempaa kiinnostusta. Toisaalta Praecom Groupissa ei ole suuria palveluiden tutkimus- ja kehitysresursseja, mikä luo painetta keskittyä oikeisiin asioihin mahdollisimman tehokkaasti. Kuviossa 30 johdon näkemys Praecom Groupin vahvuuksista suhteessa asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin.

## Vahvuudet suhteessa asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin

Asiantuntijuus

Palveluna -myynti

Arvontuotto

Palvelualltius

Toimintakatkojen minimointi

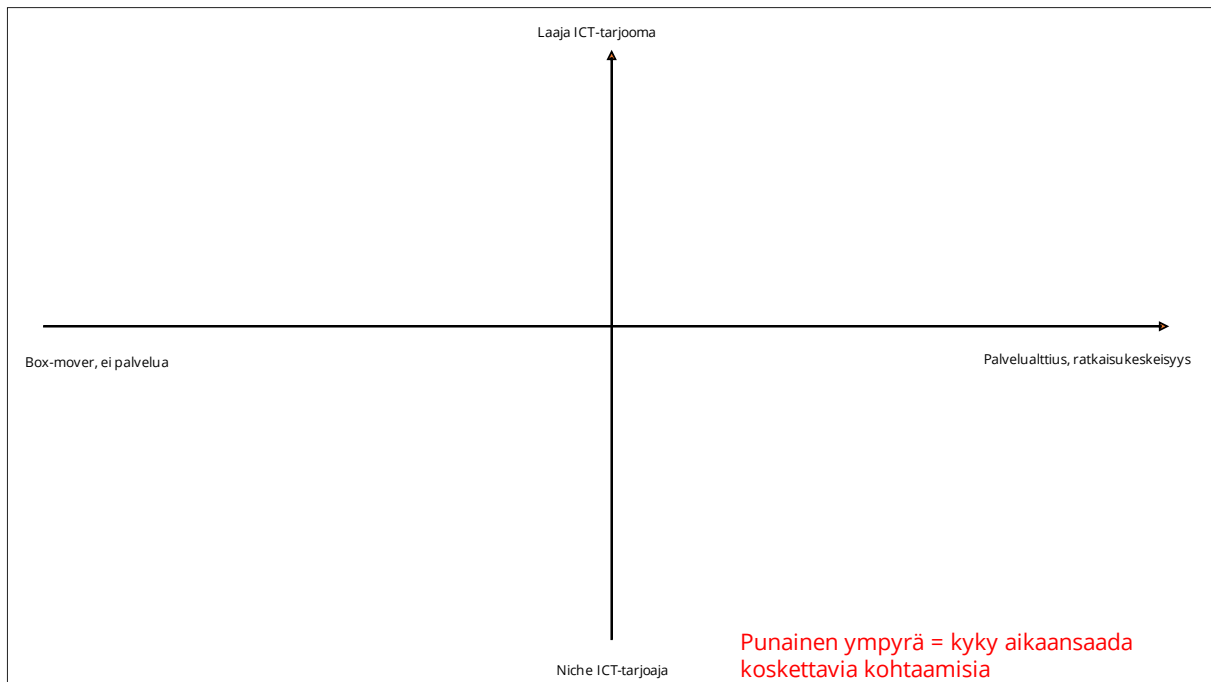
Kuvio 30. Johdon näkemys Praecom Groupin vahvuuksista suhteessa asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin

*Vastaja 3: Kyl se on se luottopakki. Se näkyy kaikissa neljässä tytäryhtiössä. Saat sitä asiantuntijuutta. Se tulee se jeesi sieltä kun toimari herää yöllä näihin haasteisiin. Se on selvä vahvuus jota pitää vahvistaa lisää.*

*Vastaja 2: Se on aika iso etu (palveluna -myynti). Kaikkihan puhuu siitä mutta meillä on aidosti sisäänrakennettu. Että tulee mitä vaan uutta eteen niin ei me yritetä myydä niitä laatikoita tai mitään muutakaan että sen mä nään sellaisena vahvana asiana mitä meidän kannattaa ymmärtää.*

### Kilpailija-analyysi & itseanalyysi: Positiointikartta

Osana haastatteluja, johtoryhmän jäseniä pyydettiin miettimään ennakkotehtävänä Praecom Groupin nykyistä positiota, kilpailijoiden positiota ja Praecom Groupin tavoitepositiota. Tämä haastattelun osio päätettiin tehdä näin, jotta vastaajalla on aikaa miettiä kokonaisuutta. Kunkin johtoryhmän jäsenen kanssa käytiin kunkin tuottama positiointikartta ja siihen liittyvät muistiinpanot läpi osana haastattelua. Kuviossa 31 positiointikartta.



Kuvio 31. Positiointikartta osana teemahaastattelua

Osittain johtoryhmän jäsenet katsoivat positiointikarttaa oman liiketoimintayksikkönsä näkökulmasta, mihin myös haastattelija ohjasi ennakkoon, mikäli koko Groupin näkökulmasta tapahtuva positiointi osoittautuisi liian haastavaksi. Tämä korostui etenkin toimitusjohtajien haastatteluissa; näkemyksiä tuli näyttöviestinnän markkinasta, IT-palvelutalojen markkinasta, audiovisuaalisen tekniikan markkinasta, koska näillä vastaajilla on paras käsitys oman liiketoimintayksikkönsä kilpailutilanteesta. Muut katsoivat positiointia eniten koko Groupin tarjoaman ja kilpailukentän näkökulmasta.

IT-palvelutalojen perspektiivistä katsottuna nykypositio nähtiin olevan akselien keskipisteessä. Tavoitepositio olisi entistä palvelualltiimpi, ratkaisukeskeisempi positio, jossa tarjooma olisi vielä nykyistä hieman laajempi, jolloin olisi mahdollisuuksia erottua kilpailijoista. Tietokeskus, Printcom ja ICT-Elmo nähtiin samankaltaisina palveluntarjoajina suhteessa Praecom Groupiin etenkin perustason IT-palveluiden osalta.

Näyttöviestinnän liiketoimintayksikön näkökulmasta nykypositiota katsottiin vahvasti Upto Oy:n perspektiivistä, jolloin ollaan vahvasti niche-kilpailijakentässä ratkaisemassa hyvin spesifejä tarpeita asiakkaille. Nykypositiossa kilpailu on erittäin tiukkaa useiden näyttöviestintään keskittyneiden yritysten kanssa, jotka pystyvät tarjoamaan aidosti asiakkaan tarpeeseen sopivia ratkaisuja, jotka vastaavat tavoitteisiin sekä toimimaan palvelualltiisti. Tavoiteposition osalta olisi mahdollista päästä tilanteeseen, jossa näyttöviestintäratkaisuja voidaan tarjota osana Groupin kokonaistarjoamaa, mikä voi tehdä eron suhteessa kilpailijoihin. Asiakkaan näkökulmasta voi olla helpompaa keskittää useampia ICT-hankintoja tai

hankkia näyttöviestintää luotetulta Praecom Groupilta, joka on jo toimittanut jotakin muuta ICT:tä asiakkaalle.

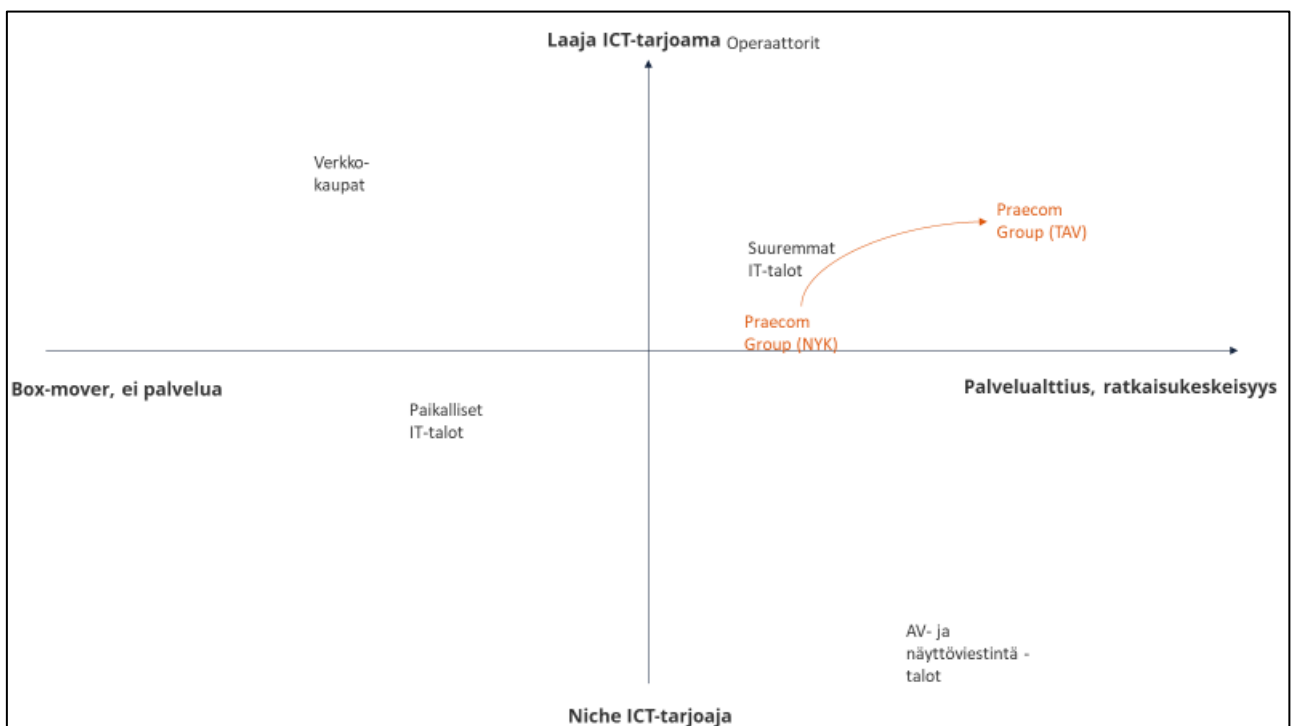
AV-liiketoimintayksikön osalta nykypositio nähtiin myös akselien keskellä. Tavoiteposition osalta ei nähty tarpeellisenä kasvattaa tarjoamaa kovinkaan paljoa suhteessa Praecom Groupin nykytilanteeseen. Erottuvuustekijänä nähtiin yhä parempi kyky tuottaa asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja ja tarjota markkinan parasta palvelua, jolla olisi mahdollisuus tehdä eroa kilpailijoihin. Vahvana kilpailijana tavoitepositiossa on Audico, joka pystyy palvelemaan asiakkaita erittäin hyvin ja ratkaisukeskeisesti. Maahantuojan roolissa olevat, silti jälleemyyntiä tekevät, Studiotec ja Electrowaves nähtiin, joista pitäisi pyrkiä erottumaan samaan tapaan kuin Audicosta.

Loput kolme positiointikarttaa olivat tehty Praecom Groupin kokonaisliiketoiminnan kannalta. Ensimmäisessä kartassa nykypositio ja tavoitepositio nähtiin lähes samoina. Laajan ICT-tarjoaman talot, kuten Office Management ja Atea, nähtiin koko Groupin kannalta oleellisimpina kilpailijoina, joista pystytään erottumaan vielä vahvemmin tarjoamalla entistä syvempää asiantuntijaosaamista. Niche -sektoreilla toimivat yritykset nähtiin enemmän nykyisinä tai potentiaalisina yhteistyökumppaneina, joiden kanssa voidaan tehdä yhteisiä toteutuksia.

Toisessa kokonaisvaltaisemmassa positiointikartassa käsiteltiin kilpailijoita ryhminä johtuen kilpailijakentän laajuudesta. Positioituminen koko Praecom Groupina näkyi vastaajan mielestä erittäin haastavana johtuen siitä, että Praecom Group toimii paikallisissa ja valtakunnallisissa asiakkuuksissa sekä useilla eri ICT-alan sektoreilla. Haastattelussa korostuikin Praecom Groupin eri palvelualueiden brändäys, jolla pystyttäisiin viestimään vahvuusalueista yksityiskohtaisemmin ja erottuvammin. Vastaaja näkee, että tarjoaman on kasvettava vielä merkittävästi nykyisestä, jotta se on kilpailukykyisempi isompia operaattoreita ja IT-taloja vastaan ja palvelualltiutta olisi pystyttävä kasvattamaan vielä lisää, jotta erottuvuus kilpailijoista olisi vahvempi.

Viimeisen kokonaisvaltaisemman positiointikartan osalta näkemys oli se, että Praecom Groupilla on kokonaisvaltaisina kilpailijoina isot operaattorit sekä Atea. Näiden kilpailijoiden tarjoama on valtava ja siihen Praecom Groupilla ei ole vastaajan mukaan mahdollisuuksia vastata. Kilpailijoilla on erittäin vakiintuneet ja samanlaiset palvelut kaikille asiakkaille. Mahdollisuus näitä kilpailijoita vastaan olisi tarjota vielä parempaa palvelua ja asiakaskeskeisyyttä. Vaikka kilpailijakentässä ei näy paikallisia tai niche-tason kilpailijoita, ne tulivat kuitenkin esille haastattelussa. Näitä vastaan tulisi pystyä kilpailemaan paikallisesti ja niche-tason osaamisella, samankaltaisella tavalla miten Praecom Groupin tytäryhtiöt ovat tähän saakka tehneetkin.

Yhteenvetona positiointikartoista voisi todeta, että Praecom Groupin tulisi erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla yhä parempaa palvelua ja toimia ratkaisukeskeisesti tarjoten palveluita, jotka ovat muotoiltu asiakaslähtöisesti. Kasvattamalla tarjoaman määrää, voidaan tehdä eroa keskisuuriin IT-taloihin. Markkinassa on todella paljon toimijoita, jos markkinaa tarkastellaan yksittäisten ICT-liiketoiminnan osa-alueiden kautta. Kilpailussa on siksi pystyttävä huomioimaan niin kokonaisvaltaiset laajan ICT-tarjoaman suuryritykset kuin myös pieniin osa-alueisiin fokuoituneet yritykset. Pienempiä ja tiettyyn osa-alueeseen fokuoituneita yrityksiä vastaan kilpailussa voidaan hyödyntää laajaa tarjoamaa kilpailuetuna, mutta se ei yksinään riitä, vaan vaaditaan myös kykyä olla asiantuntevempien niche-kilpailijoiden tasolla kilpailutilanteessa. Koska positiointikarttoja tehtiin eri näkökulmista ja lähtökohdista, paras hyöty positiointikartoista saadaan tekemällä niistä yksi koontikartta. Kilpailijoita ICT-alalla on erittäin paljon eri liiketoimintayksikköjen näkökulmista kuin myös kokonaisvaltaisen tarjoaman puolella. Siksi päädyttiin niputtamaan kilpailijoita verkkokauppoihin, operaattoreihin, paikallisiin ja suuriin IT-taloihin sekä AV- ja näyttöviestintätaloihin. Niputuksen avulla Praecom Groupin johto ja brändityöryhmä saa paremman yleiskuvan siitä, minkä tyyppisiin kilpailijoihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota positiota valittaessa. Praecom Groupin nykytila ja tavoitetila arvioitiin eri karttojen keskimääräisen sijoittelun perusteella. Kuviossa 32 johdon positiointikartoista tehty kiteytys.



Kuvio 32. Johdon positiointikartoista tehty kiteytys



## 7 Brändiprosessi

### 7.1 Asiakasanalyysi

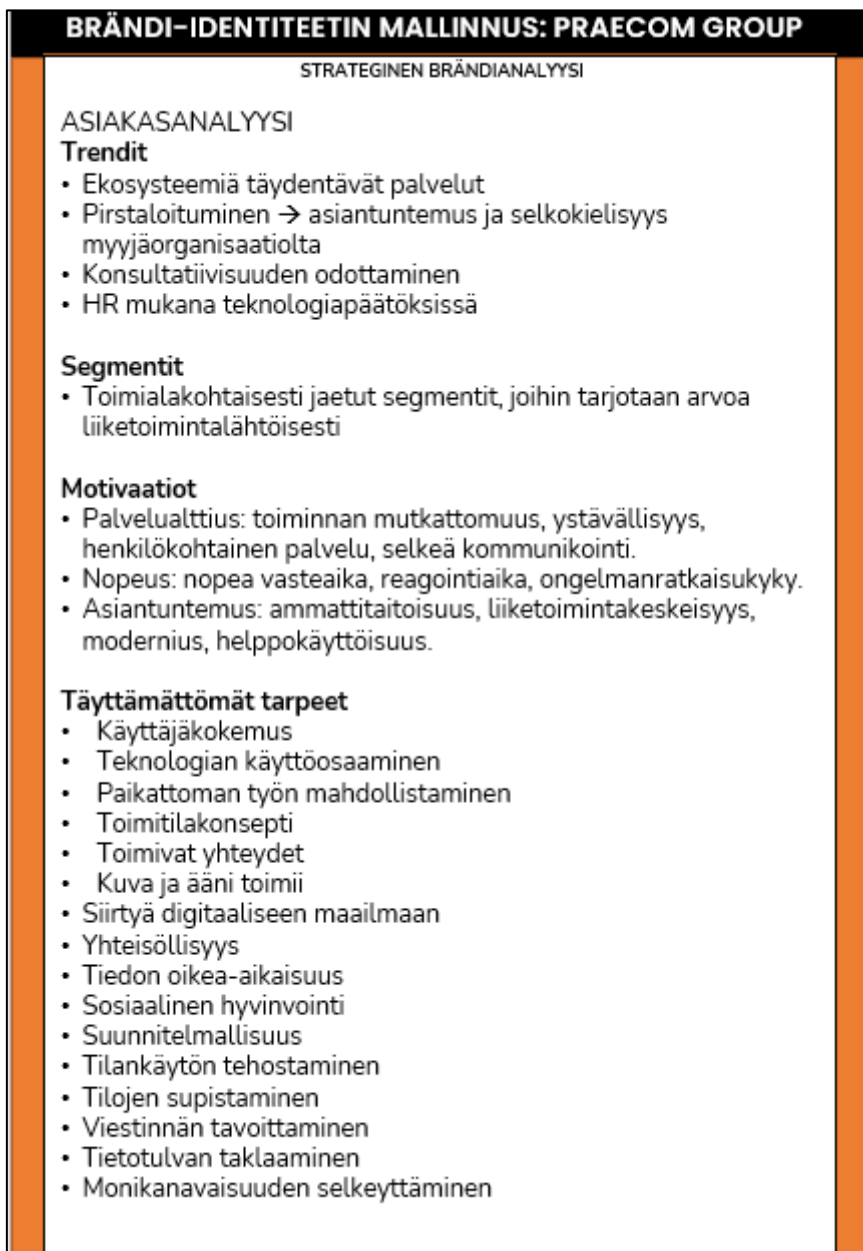
Tutkimustulosten perusteella asiakkaat haluavat ostaa primääristä ekosysteemiä tukevia palveluita, mikä tarkoittaa, että Praecom Groupilla on olemassa hyvä markkina palvelulleen. Pirstaloitumisen trendi näkyy asiakkailla, edes teknologiaan orientoituneet asiakkaat eivät pysy kartalla, mitä palveluita markkinassa on tarjolla, joten Praecom Groupilta odotetaan asiantuntevuutta ja selkokieelisyyttä. Asiakkaat odottavat yhä konsultatiivisempaa palvelua asiantuntijamyyniltä, mikä tarkoittaa, että Praecom Groupin on pysyttävä varautumaan pidempiin myyntisykleihin ja myynnin ajankäyttöön tässä asiassa. HR on mukana teknologiapäätöksissä, mikä tarkoittaa, että Praecom Groupin viestinnän on kosketettava myös HR-päätäjiä.

Segmentoinnin näkökulmasta asiakkaiden odottaessa yhä selkokieelisempää ja konsultatiivisempaa asiantuntemusta myyjäorganisaatiolta, kannattaa segmentit jakaa esimerkiksi toimialakohtaisesti, jolla varmistetaan, että markkinointi ja myynti puhuttelevat asiakasta riittävän syvällisellä tasolla. Jokainen myyjä ei voi olla jokaisen toimialan ratkaisujen erityispiirteiden asiantuntija, joten organisaation näkökulmasta resursseja kannattaa jakaa toimialaosaamisen mukaan.

Asiakkaat haluavat ostaa Praecom Groupilta tällä hetkellä palvelualltiuden, nopeuden ja asiantuntemuksen takia. Palvelualltiuden asiakasmotivaattoreihin liittyvät toiminnan mutkattomuus, ystävällisyys, henkilökohtainen palvelu sekä selkeä kommunikointi. Nopeuden osalta asiakkaat arvostavat nopea vasteaikaa ollessaan yhteydessä tukeen tai myyntiin sekä kykyä ratkaista ongelmat nopeasti. Asiantuntemuksen motivaattorit liittyvät ihmisten ammattitaitoisuuteen omalla osa-alueellaan, ihmisten kykyä katsoa asioita asiakkaan liiketoiminnan kautta, modernit palvelut ja tuotteet sekä tuotteiden ja palveluiden helppokäyttöisyys, mikä liittyy omalta osaltaan palvelumuotoiluun ja tuotteistamiseen. Asiakkaiden ostomotivaatiot liittyvät vahvasti myös segmentointimalliin, segmentointimallissa kannattaa huomioida asiakkaiden ostomotivaatiot.

Asiakkailla on paljon erilaisia täyttämättömiä tarpeita, joihin he etsivät ratkaisua tälläkin hetkellä. Asiakkaat haluaisivat saada aikaan laadukkaan käyttäjäkokemuksen työ- ja asiakasympäristöissään. Käyttäjäkokemuksen helpottaminen kannattaa nostaa brändin ydinviesteihin mukaan. Teknologian käyttöosaamisen vajeet ovat täyttämätön tarve, johon liittyvällä palvelulla olisi kysyntää. Asiakkaat haluavat mahdollistaa paikattoman työn entistä paremmin. Asiakkaat haluaisivat apua toimitilojensa konseptoinnissa muuttuvan työn aikakaudella. Asiakkaat haluaisivat toimivat yhteydet ja kuvan ja äänen saumattoman toimivuuden.

Hyvinvointiin liittyviä tarpeita on paljon: asiakkaat kaipaavat parempaa yhteisöllisyyttä, oikea-aikaisempaa tietoa ja ovat huolissaan ihmisten sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä kaipaavat parempaa suunnitelmallisuutta tämän päivän työn tekemiseen ja järjestämiseen. Asiakkaat haluaisivat tehostaa tilankäyttöään ja saada enemmän irti nykyisistä toimitiloistaan. Osa asiakkaista haluaisi myös supistaa toimitilojaan pienemmäksi. Viestinnän näkökulmasta asiakkaat haluaisivat, että viestintä tavoittaa kaikki työntekijät, tietotulvaa haluttaisiin vähentää paremmalla kohdentamisella ja monikanavaista viestintää haluttaisiin selkeyttää. Kuvio 33 voidaan nähdä Aakerin mallin mukainen koonti asiakasanalyysistä.

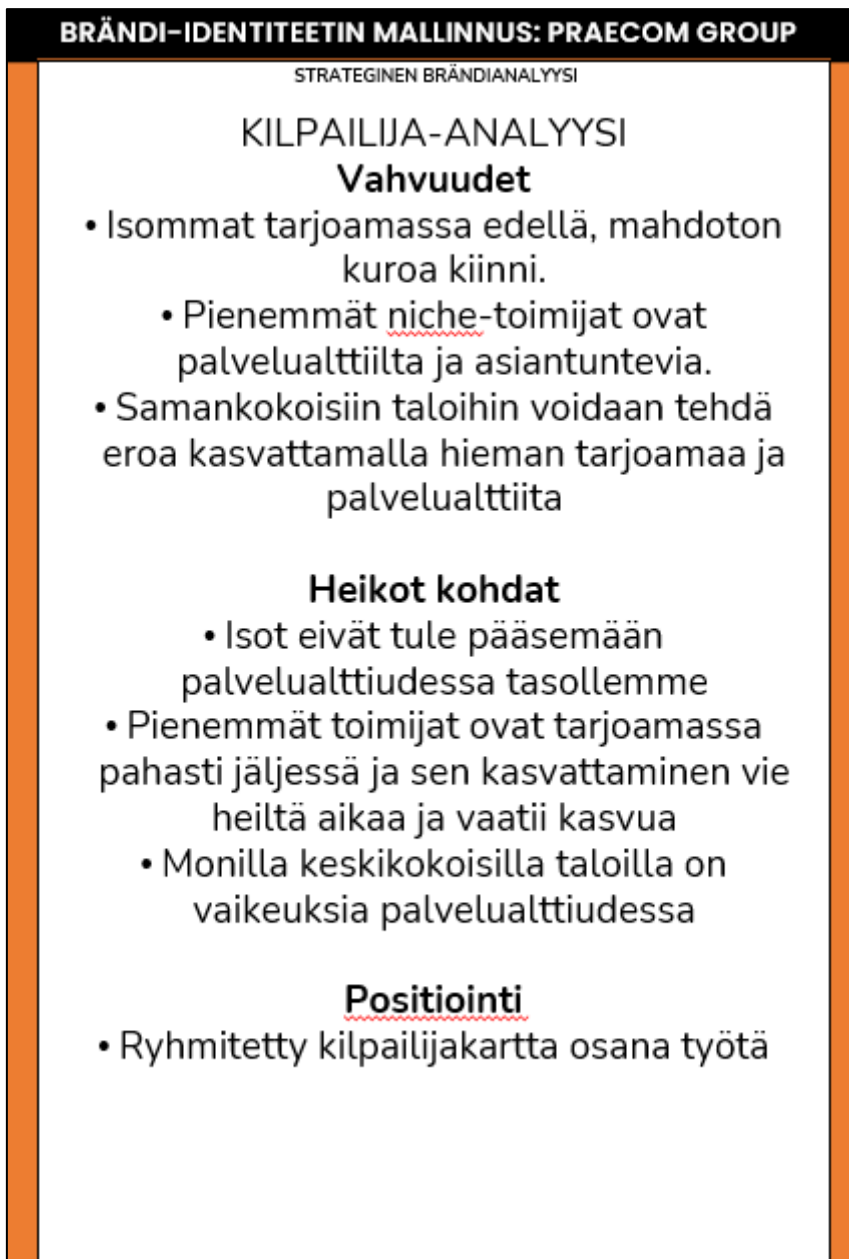


Kuvio 33. Koonti asiakasanalyysistä

## 7.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin avulla haluttiin selvittää, millainen positio Praecom Groupilla on markkinassa suhteessa kilpailijoihin. Isommat kilpailijat, kuten operaattorit, ovat edellä tarjoaman laajuudessa ja johdon mukaan tätä kaulaa on mahdotonta kuroa koskaan kiinni, joten pelkällä tarjoaman laajuudella kilpaileminen ei tule kyseeseen. Pienemmät niche-tason toimijat, kuten esimerkiksi pienet AV-talot, ovat palvelualttiita ja asiantuntevia. He voivat olla palvelualttiimpia kuin Praecom Group. Samassa kokoluokassa ja samankaltaisella tai hieman pienemmällä tarjoamalla kilpailevat kilpailijat, kuten esimerkiksi IT-talot, voidaan voittaa kilpailussa kasvattamalla hieman tarjoamaa ja palvelualttiutta.

Yhteenvetona positointikartoista voisi todeta, että Praecom Groupin tulisi erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla yhä parempaa palvelua ja toimia ratkaisukeskeisesti tarjoten palveluita, jotka ovat muotoiltu asiakaslähtöisesti. Kasvattamalla tarjoaman määrää, voidaan tehdä eroa keskisuuriin IT-taloihin. Markkinassa on todella paljon toimijoita, jos markkinaa tarkastellaan yksittäisten ICT-liiketoiminnan osa-alueiden kautta. Kilpailussa on siksi pystyttävä huomioimaan niin kokonaisvaltaiset laajan ICT-tarjoaman suuryritykset kuin myös pieniin osa-alueisiin fokusoituneet yritykset. Pienempiä ja tiettyyn osa-alueeseen fokusoituneita yrityksiä vastaan kilpailussa voidaan hyödyntää laajaa tarjoamaa kilpailuetuna, mutta se ei yksinään riitä, vaan vaaditaan myös kykyä olla asiantuntevimpien niche-kilpailijoiden tasolla kilpailutilanteessa. Kilpailijoita ICT-alalla on erittäin paljon eri liiketoimintayksikköjen näkökulmista kuin myös kokonaisvaltaisen tarjoaman puolella. Kuviossa 34 voidaan nähdä Aakerin mallin mukainen koonti kilpailija-analyysistä.



Kuvio 34. Koonti kilpailija-analyysista

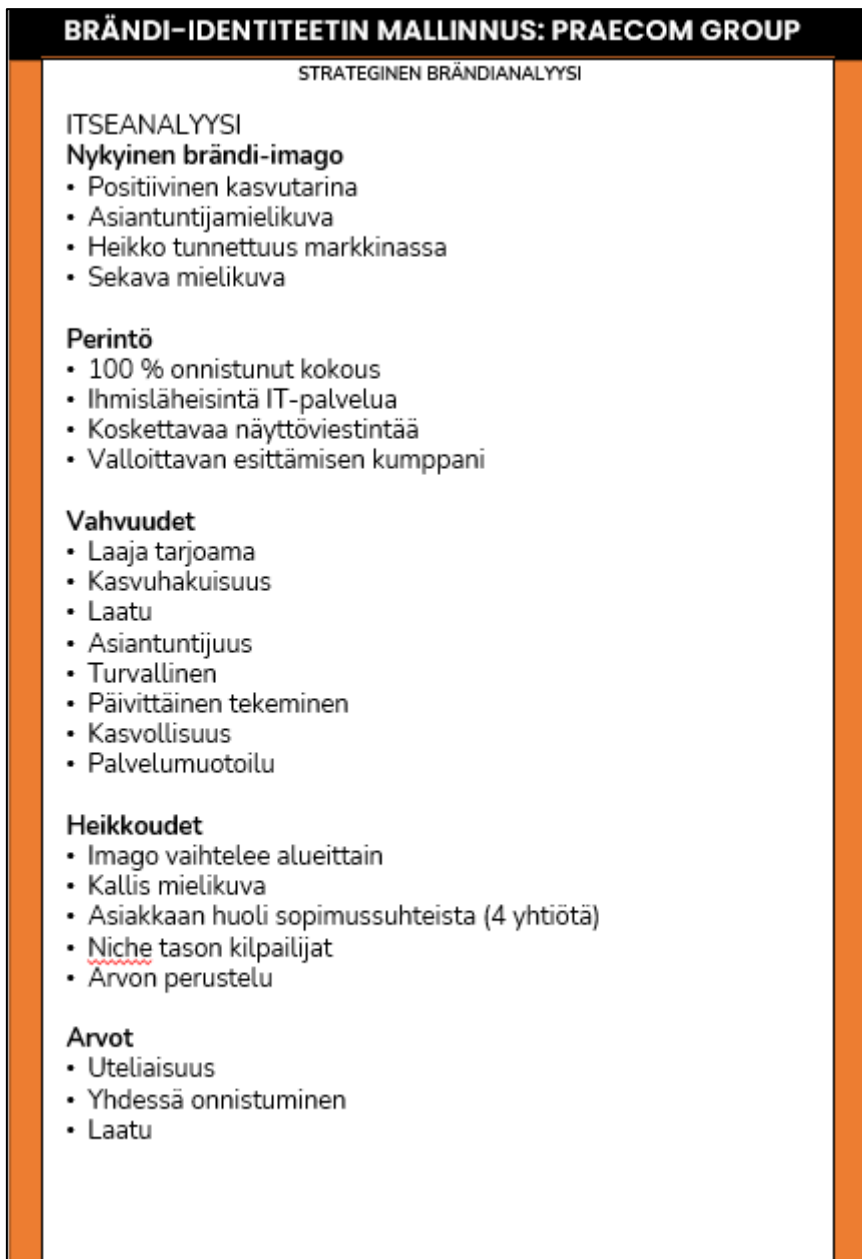
### 7.3 Itseanalyysi

Itseanalyysin avulla haluttiin selvittää, millainen on Praecom Groupin brändi-identiteetti. Nykyinen brändi-imago muodostuu positiivisesta kasvutarinasta, johon erityisesti samanlaisessa tilanteessa olevat yhtiöt voivat samaistua. Asiantuntijamielikuva on vahva, asiakkaat kokevat myös Praecom Groupin erittäin asiakastuntevaksi ja ammattitaitoiseksi. Brändiä ei tunneta juurikaan markkinassa, mikä on selkeä heikkous. Tunnettuuden avulla Praecom Group pääsisi paremmin spontaaniin harkintaryhmään. Emoyhtiöbrändin ja tytäryhtiöbrändien yhdistelmä on sisäisen näkemyksen mukaan sekava. Osa asiakkaista näkee tämän myös negatiivisena asiana. Tämä on yksi oleellinen syy, miksi brändityö aloitettiin.

Brändiperintöä on paljon, jota ei kannata unohtaa. Jokaisella Praecom Groupin tytäryhtiöllä on ollut joko selkeä arvolupaus tai selkeä ydinviesti, joka on ollut käytössä vuosia. Praecom Oy:n lupaus ”100% Onnistunut Kokous” on luvannut asiakkailleen, että he pitävät huolen asiakasyrityksen kaikesta kokousteknologiasta neuvottelutiloista tiimiviestintään. IT4B Partners Oy:n ”Ihmisläheisintä IT-palvelua” on luvannut asiakkaille, että he saavat markkinan ihmisläheisintä palvelua, mikäli valitsevat IT-kumppanikseen IT4B:n. Upto Oy:n ”Koskettaa näyttöviestintää” on monimerkityksellinen sanapari, joka on antanut osviittaa, että Uptolta onnistuvat erilaiset kosketusnäyttöratkaisut sekä se, että Upto tekee näyttöviestintäratkaisuja, jotka saavat aikaan toivottuja tuloksia. Avek Esitysratkaisujen ”Valloittavan esittämisen kumppani” on viestinyt, että esitysratkaisut saavat yleisön ja esittäjän puolelleen.

Praecom Groupin vahvuuksina on laaja tarjoama ICT:n osalta, asiakkaat saavat tarvittavan teknologian ja palvelut niin asiakasympäristöihin kuin työympäristöihin. Kasvuhakuisuus on tehnyt Praecom Groupista kiinnostavan kumppanin. Tekemisen ja valittujen teknologioiden laadusta on saatu positiivista palautetta ja se on myös Praecom Groupin arvo, johon on sitouduttu. Myös Praecom Group ja sen työntekijät pitävät itseään asiantuntijana. Praecom Group näkee itsensä turvallisena, brändiin voi luottaa, Praecom Groupin tekemiin ehdotuksiin voi luottaa, ratkaisujen tietoturvaan voi luottaa. Päivittäinen tekeminen on laadukasta ja ihmiset ovat sitoutuneet tekemään parhaansa. Praecom Group on omasta mielestään kasvollinen ja myös asiakkaat ovat kiitelleet siitä, että on olemassa nimettyjä yhteyshenkilöitä, tuttuja asiakaspalvelijoita Service Deskissä ja niin edelleen. Palvelumuotoilua on tehty jo pitkään ja pystytty rakentamaan sellaisia palveluita, joita asiakkaat haluavat ostaa sen sijaan, että myytäisiin pelkkiä laitteita.

Praecom Groupin heikkouksina on se, että imago vaihtelee alueittain. Imago ei ole samanlainen eri liiketoiminta-alueilla tai maantieteellisillä alueilla. Tähän liittyy vahvasti myös yhtiön rakenne. Praecom Groupin palvelut mielletään osassa asiakkaita myös kalliiksi. Yhtiörakenteen vuoksi asiakkaat ovat myös huolissaan, miten sopimussuhteet rakennetaan useamman yhtiön kanssa. Arvon perustelu nähdään monessa palvelussa myös haastavaksi, Praecom Group myy asioita, joiden investointia ei voida aina perustella luvuin, vaan enemmän käyttökokemuksen kannalta. Kuvioista 35 voidaan nähdä Aakerin mallin mukainen koonti itseanalyysistä.



Kuvio 35. Koonti itseanalyysista

#### 7.4 Brändi-identiteetin rakennus

Johdettuna strategisesta brändianalysista brändi voi rakentaa identiteettistä neljästä eri näkökulmasta: tuotteena, organisaationa, persoonana tai symbolina. Brändi voi myös yhdistää identiteettiin useamman näkökulman. Brändi-identiteetin rakennusvaiheessa yritys määrittää millainen on sen brändi-identiteetti.

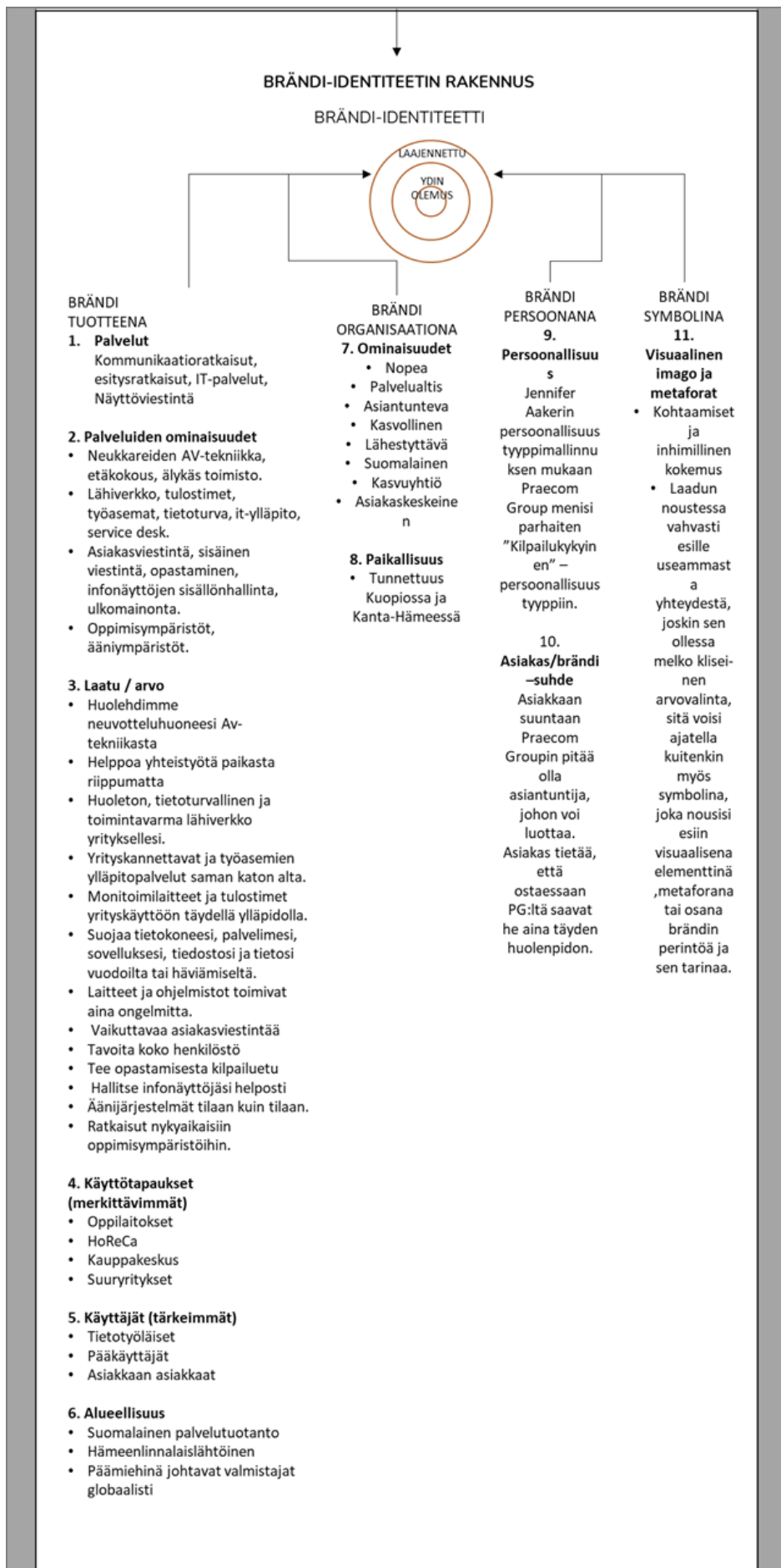
Brändi-identiteetti voidaan rakentaa brändi tuotteena -näkökulmasta laajan palvelutarjoaman näkökulmasta. Palvelutarjoaman valitseminen identiteetin ytimeen on kuitenkin haasteellinen, sillä kilpailijoiden on helppoa kopioida vähintäänkin vastaava tuotetarjoama. Pal-

veluista syntyvä laatu ja arvo ovat kuitenkin asioita, jotka kiinnostavat erilaisia asiakassegmenttejä. Käyttötapaukset kannattaa hioa segmentoinnin kautta tarkasti, jotta tiedetään, kenelle halutaan tuottaa arvoa.

Brändi organisaationa -näkökulma on näkökulma, jonka pohjalle brändin ydin kannattaa perustaa. Kilpailijat eivät voi kopioida organisaation tapaa toimia. Praecom Group on nopea, asiantunteva, kasvullinen, lähestyttävä, suomalainen kasvuyhtiö, joka toimii asiakaskeskeisesti. Organisaation vahvuudet tunnetaan hyvin nykyisissä asiakkaissa ja asiakastyytyväisyys syntyy täysin organisaation vahvuuksien pohjalta, ei tuotteiden tai palveluiden pohjalta.

Brändi persoonana -näkökulmasta Praecom Groupin persoonaa pohdittiin erityisesti henkilökyselyssä. Henkilöstöstä selvä enemmistö olisi valinnut persoonaksi jännittävän (uskaltava, innostunut, mielikuvituksellinen, ajan tasalla). Vahvuuksia katsottaessa jännittävä persoona ei kuitenkaan istu Praecom Groupin vahvuuksiin, vaan kilpailukykyinen (luotettava, vastuullinen, varaamme voi laskea, tehokas) sopii paljon paremmin Praecom Groupin persoonaksi. Asiakas-brändi -suhteen osalta asiakkaan suuntaan Praecom Groupin pitää olla asiantuntija, johon voi luottaa. Asiakas tietää, että ostaessaan Praecom Groupilta, saavat he aina täyden huolenpidon.

Brändi symbolina -näkökulmasta kohtaamisten merkitys ja inhimillinen kokemus teknologian käyttämisessä on asia, joka herättää markkinassa tunteita. Laadun noustessa vahvasti esille useammasta yhteydestä, joskin sen ollessa melko kliseinen arvovalinta, sitä voisi ajatella kuitenkin myös symbolina, joka nousisi esiin visuaalisena elementtinä, metaforana tai osana brändin perintöä ja sen tarinaa. Kuviosta 36 voidaan nähdä Aakerin mallin mukainen koonti brändi-identiteetin rakennuksesta.





Kuvio 36. Koonti brändi-identiteetin rakennuksesta

## 7.5 Arvolupaus ja uskottavuus

Nyrkkisääntönä Aakerin mallissa on se, että mikäli brändin rooli ei ole tukea alabrändejä tarjoamalla uskottavuutta, brändin tulee tarjota asiakkailleen arvolupaus. Arvolupaus on lausunto, jolla avataan käytännöllisten, itseilmaisevien tai tunteellisten hyötyjen kautta brändin asiakkaalle tuottama arvo. Tehokkaan arvolupauksen tulisi johtaa brändin ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja aikaansaada ostopäätöksiä. Arvolupaus muodostetaan brändi-identiteetin rakentamisen ja siinä tehtyjen valintojen pohjalta.

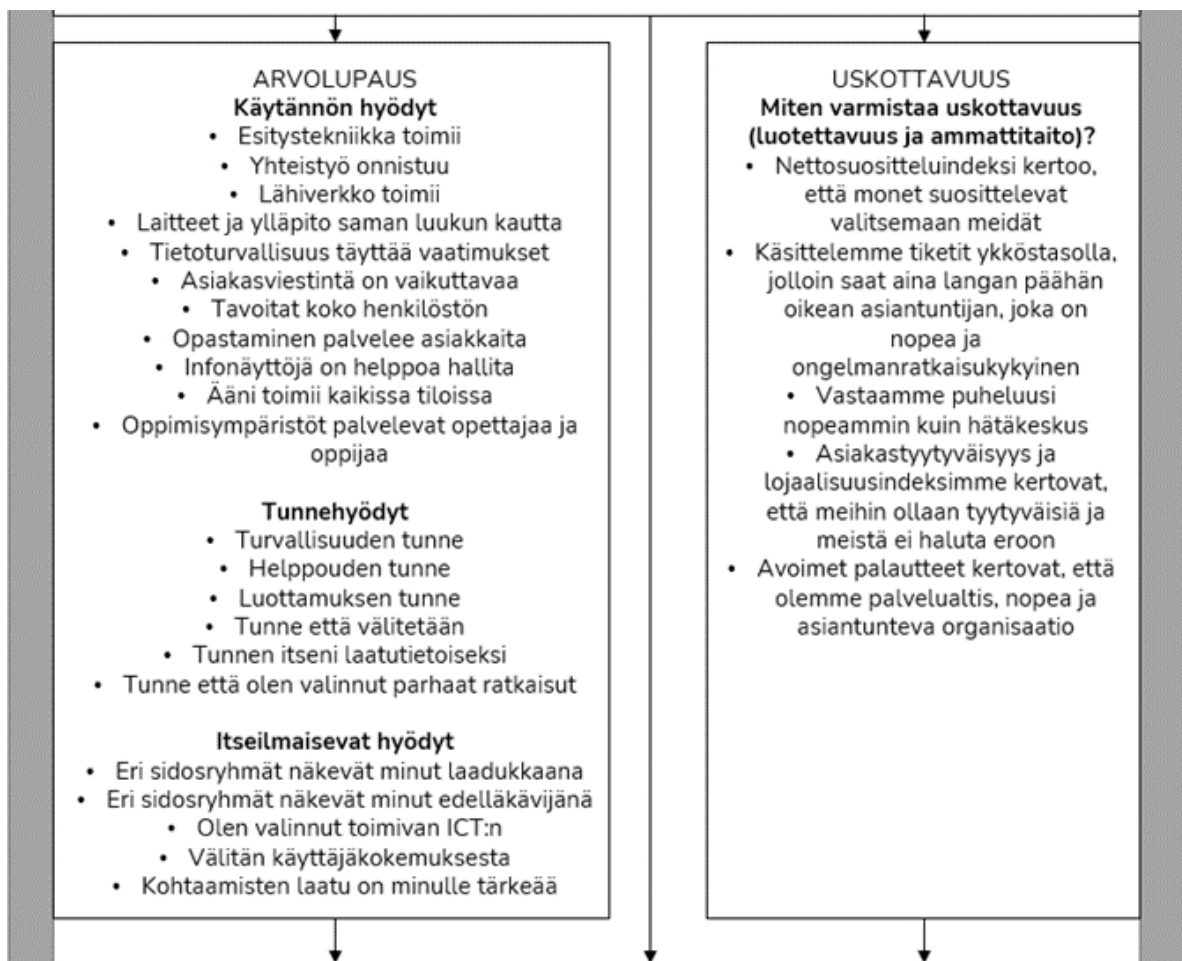
Praecom Groupin osalta joihinkin palveluihin on löydetty jo tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana hyviä arvolupauksia, joihin liittyvät käytännön hyödyt. Praecom Groupin arvolupaus voisi koostua joistakin palveluiden käytännön hyödyistä, kuten esitystekniikka toimii, yhteistyö onnistuu, lähiverkko toimii, laitteet ja ylläpito saman luukun kautta, tietoturvallisuus täyttää vaatimukset, asiakasviestintä on vaikuttavaa, tavoitat koko henkilöstön, opastaminen palvelee asiakkaita, infonäyttöjä on helppoa hallita, ääni toimii kaikissa tiloissa, oppimisympäristöt palvelevat opettajaa ja oppijaa. Koska kohderyhmät, palvelut, tuotteet ja käyttöympäristöt vaihtelevat paljon, koko Groupin kiteyttävän lupauksen tuottaminen ei ole helppoa.

Tunnehyötyjen näkökulmasta asiakas saa Praecom Groupilta turvallisuuden tunnetta, helpouden tai helppokäyttöisyyden tunnetta, luottamuksen tunnetta, tunnetta siitä, että asiakkaasta välitetään, asiakas voi tuntea itsensä laatu-tietoiseksi tai asiakas voi tuntea, että hän on valinnut parhaat ratkaisut.

Itseilmaisevien hyötyjen näkökulmasta eri sidosryhmät näkevät asiakkaan laadukkaana, eri sidosryhmät näkevät asiakkaat edelläkävijänä, eri sidosryhmät näkevät, että asiakas on valinnut toimivan ICT-kokonaisuuden, eri sidosryhmät näkevät, että asiakas välittää käyttäjäkokemuksesta tai eri sidosryhmät näkevät, että kohtaamisten laatu asiakkaalle tärkeää.

Aakerin teorian mukaan suuret ja tunnetut brändit pystyvät tarjoamaan alabrändeille suositelijan roolin, jolloin tuote on helpompaa valita, kun sen takana on tunnettu brändi. Praecom Groupin tapauksessa ei voida puhua tunnetusta brändistä, eikä brändirakennekaan tue tätä ajattelumallia. Kuitenkin, Praecom Groupilla on olemassa uskottavuustekijöitä, joita nostamalla viestintään, voisi saada brändille aikaan myös uskottavuustekijöitä, jotka pätevät universaalisti, osti asiakas minkä tahansa palvelun Praecom Groupilta. Ajan saatossa olisi siis mahdollista tulla tunnetuksi tietynlaisena palveluorganisaationa.

Uskottavuustekijöiden nostaminen esille auttaa myös Praecom Groupia voittamaan kauppvoja. Nettosuosittelemuindeksi kertoo, että monet suosittelvat valitsemaan Praecom Groupin. Praecom Group käsittelee tiketit ykköstarasolla, jolloin asiakas saa aina langan päähän oikean asiantuntijan, joka on nopea ja ongelmanratkaisukykyinen. Service Desk vastaa asiakkaan puheluun nopeammin kuin hätäkeskus. Asiakastytyväisyys- ja lojaalisuusindeksit kertovat, että Praecom Groupiin ollaan tyytyväisiä ja palveluiden piirissä halutaan pysyä jatkossakin. Kuvioista 37 voidaan nähdä Aakerin mallin mukainen koonti arvolupauksesta ja uskottavuudesta.



Kuvio 37. Koonti arvolupauksesta ja uskottavuudesta

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Pohdinta

Kehittämistyö sai alkunsa Praecom Groupin tarpeesta muodostaa selkeä brändi-identiteetti, joka tukee konsernin strategiaa ja kasvutavoitteita. Kehittämistyön tavoitteena oli kuvata brändi-identiteetin muodostamisprosessi sekä tarjota Praecom Groupille kehitysideoina vaihtoehtoja, joiden pohjalta brändityöryhmä ja johtoryhmä voivat tehdä brändi-identiteettiin liittyviä valintoja. Tavoitteen saavuttamiseksi lähdettiin ensiksi tutkimaan, millainen muodostamisprosessi sopisi Praecom Groupin tarpeisiin, jonka jälkeen tutustuttiin olemassa oleviin sekundäärisiin tutkimusaineistoihin ja tämän jälkeen lähdettiin keräämään uutta tutkimustietoa.

#### **Millainen on positio Praecom Groupilla on suhteessa kilpailijoihin?**

Praecom Groupin ICT-markkinan kilpailijakenttä on laaja. Praecom Group saa kilpailuetua suhteessa suurempiin kilpailijaryhmiin, kuten verkkokauppoihin tai operaattoreihin tarjoamalla parempaa ja räätälöidym্পää palvelua myytävien tuotteiden ympärille, jolloin asiakas valitsee Praecom Groupin halutessaan vakiintuneiden palveluiden sijaan asiakaskeskeistä palvelua. Tuotteiden ja palveluiden laajuudessa Praecom Group ei pysty kilpailemaan suurempia operaattoreja tai verkkokauppoja vastaan.

Suomen suurimmat IT-talot voivat olla samalla tasolla tai jopa hieman edellä ICT-tarjoaman osalta. Tällaiset talot ovat lähimpänä Praecom Groupin positiota markkinassa. Ne pyrkivät niin ikään tarjoamaan asiakaskeskeisiä ratkaisuja ja huoletonna palvelua samoilla markkina-alueilla ja kohderyhmissä. Tällä sektorilla on kuitenkin mahdollisuus tehdä eroa olemalla parempi palveluntuottaja kilpailijoihin nähden. Nostamalla hieman palveluiden määrää, Praecom Groupilla on myös mahdollisuus tehdä eroa keskiuuriin IT-taloihin.

Verrattuna AV-urakoitsijoihin ja näyttöviestintäpalvelun tarjoajiin, Praecom Group on hyvin samalla viivalla palvelualltiuden ja asiakaskeskeisyyden osalta. Pienempiä ja tiettyyn osa-alueeseen fokuoituneita yrityksiä vastaan kilpailussa voidaan hyödyntää laajaa tarjoamaa kilpailuetuna, mutta se ei yksinään riitä, vaan vaaditaan myös kykyä olla asiantuntevempien niche-kilpailijoiden tasolla kilpailutilanteessa.

Tulevaisuutta ajatellen Praecom Groupilla on periaatteessa eväät rakentaa brändi-identiteetti ja positioituminen useista eri lähtökohdista. Yksi oleellinen asia on saada erityisesti nykyisiin asiakkaisiin mielikuva, kuinka laaja tarjoama Praecom Groupilla on tarjota. Tuotelähtöisyys kuitenkin kannattaa rakentaa segmenttikohtaisesti, jolloin hyödyistä ja eduista pystytään viestimään huomattavasti vakuuttavammin verrattuna tilanteeseen, sen sijaan,

että tuotaisiin esille, että Praecom Groupilta saa kuka tahansa koko ICT-ympäristön. Se ei puhuttele kohderyhmiä. Praecom Groupilla on poikkeuksellisen vahva organisaatio ja siihen jo perintönä liittyneet vahvuudet liittyen palvelualltiuteen, nopeuteen, kasvullisuuteen, asiantuntevuuteen ja niin edelleen, joihin suurimmat kilpailijat eivät pysty.

### **Millaisia odotuksia markkinassa on toimialaan ja palveluihin liittyen?**

Johdon haastattelujen mukaan ICT- ja HR-päättäjät haluavat ostaa ensisijaista ekosysteemiään tukevia palveluita, mikä antaa viitteitä siitä, että Praecom Groupilla on hyvä markkina myös pilvipalveluiden osalta. Johdolta nousi esiin myös pirstaloitumisen trendi, mikä näkyy alalla niin, että edes teknologiaan orientoituneet asiakkaat ja näiden päättäjät, kuten esimerkiksi ICT-päälliköt, eivät pysy kartalla siitä, mitä markkinalla on tarjota. Tämä trendi johtaa odotukseen siitä, että Praecom Groupin pitää pystyä palvelemaan asiantuntevasti ja selkokielisesti. Tämä trendi vaikuttaa oleellisesti myös myyntityöhön, konsultatiivisempi palvelu tarkoittaa enemmän ajankäyttöä asiakkaan kanssa ja pidempiä myyntisyklejä. HR:n mukaan tulo päätöksentekoon ICT-puolella on melko uusi asia, joten päätöksentekijöiden kartoittamisessa myös HR on pystyttävä huomioimaan markkinoinnin ja myynnin toimesta. HR:llä on usein myös hyvin ihmisläheiset arvot, mikä tarkoittaa, että viestinnän HR:n suuntaan on oltava hyvin erilaista kuin esimerkiksi taluspäätäjien suuntaan. Tämä kaikki johtaa myös lopulta markkinoinnin perusteisiin eli segmentointiin. Koska asiakkaat odottavat yhä valmiimpia ratkaisuehdotuksia ja näkemyksiä myyjäorganisaatiolta, tulisi myynnin organisoitua niin, että asiakkuuspäälliköllä on kyvykkyydet ymmärtää kyseisen segmentin liiketoimintaa ja toisaalta sitä edesauttavia ratkaisuja. Vaikka tuotteet ja palvelut olisivat pohjimmiltaan segmentistä riippumatta samoja, on niistä viestittävä kyseiseen segmenttiin heitä puhuttelevalla tavalla. Jokainen myyjä ei voi olla jokaisen toimialan ratkaisujen erityispiirteiden asiantuntija, joten organisaation näkökulmasta resursseja kannattaa jakaa toimialaosuamisen mukaan.

Asiakkaat ovat halunneet edellisen asiakaskyselyn perusteella tehdä yhteistyötä Praecom Groupin kanssa palvelualltiuden, nopeuden ja asiantuntemuksen takia. Tämä ei tule muuttamaan lähitulevaisuudessa, vaan kilpailutekijät vaikuttavat pysyvän samana. Mutkaton toiminta, myynnin ja asiakaspalvelun ystävällisyys, henkilökohtainen palvelu sekä selkeä kommunikointi ovat asioita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Arjen haasteiden osalta asiakkaat saattavat tarvita palveluita käyttöön nopeasti ja toisaalta palveluissa ilmevät ongelmat pitää ratkaista nopeasti, jotta asiakkaan ydinliiketoiminta ei kärsi. Asiantuntemuksen arvostus liittyy myös johdon havaitsemiin trendeihin, joista jo edellisessä kappaleessa mainittiin.

Asiakkaiden täyttämättömien tarpeiden osalta laadukas käyttäjäkokemus on kaiken keskiössä ja sen tarpeen täyttäminen mahdollistaa onnistuneen yhteistyön. Markkinassa on paljon potentiaalia, joka painii heikon käyttökokemuksen kanssa. Käyttökokemuksen perustelu korkeammalla hinnalla ei ole kuitenkaan helppoa. Käyttäjäkokemuksen helpottaminen kannattaa nostaa brändin ydinviesteihin mukaan. Teknologian käyttöosaamisen vajeet ovat täyttämätön tarve, johon liittyvällä palvelulla olisi myös kysyntää.

Asiakkaiden trendeistä poimittuna ja ylipäättään uutisointia seuraamalla on helppoa tehdä johtopäätös, että paikaton työ on tullut jäädäkseen. Asiakkaat kaipaavat siis apua siinä, miten toimitilat ja teknologia saadaan tukemaan muuttunutta työtä. Tähän liittyy perusasioita, kuten toimiva kuva ja ääni videopalavereissa sekä tilankäytön tehostaminen toimitiloissa. Etätyöskentely on myös johtanut hyvinvointiin liittyviin huolenaiheisiin, kuten yhteisöllisyyden heikkenemiseen, oikea-aikaisempaan tiedonjakoon ja ihmisten sosiaaliseen hyvinvointiin. Nämä ovat selkeitä teemoja, jotka puhuttelisivat asiakkaita tälläkin hetkellä, joskin nämä voivat olla asioita, joiden ratkaisemista ei Praecom Group voi yksinään luvata.

### **Millainen Praecom Groupin brändi-identiteetti on?**

Eryityisesti tämän kehittämistyön itseanalyysivaiheessa haluttiin saada selville, millainen on Praecom Groupin brändi-identiteetti. Brändi-imagossa asiakkaiden mielessä on positiivinen kasvutarina, johon etenkin kasvuyhtiöasiakkaiden on helppoa samaistua. Asiakkaat ja henkilöstö kokevat Praecom Groupin erittäin asiantuntevaksi ja ammattitaitoiseksi. Brändin tunnettuus on selkeä heikkous, mikä toisaalta helpottaa brändityötä siinä mielessä, että olemassa olevaa mielikuvaa ei tarvitse laajassa mittakaavassa yrittää muuttaa toiseksi. Nykyinen brändirakenne on sisäisen näkemyksen mukaan sekava ja toimimaton, mikä olikin yksi syy, miksi tämä kehittämistyö tehtiin.

Brändiperintöä tytäryhtiöiden kautta on olemassa paljon ja sitä ei kannata heittää hukkaan. Jokaisella tytäryhtiöllä on ollut vähintään selkeä ydinviesti tai slogan, parhaimmillaan arvopäätös. Lisäksi organisaatioissa elävä perintö on vahvaa ja toistuu päivittäisessä tekemisessä oleellisina vahvuuksina, joita on käsitelty jo aiemmissa pohdinnoissa. Lisäksi paikallista tunnettuutta on perintönä, mikä tekee uuden brändin tutustuttamisesta helpompaa. Asiakkaan ja brändin suhde perustuu ammattitaitoisuuteen, asiantuntevuuteen ja luotettavuuteen. Asiakkuudet on rakennettu usein alkaen pienestä kokonaisuudesta kasvattaen laajaan tarjoamaan, jolloin luottamus on syntynyt. Asiakas tietää ostaessaan Praecom Groupilta saavansa tuen ja ylläpidon ostamaansa kokonaisuuteen. Praecom Group on asiakkaiden mielestä ja omasta mielestään kasvullinen, josta myös asiakkaat ovat kiitelleet. Omistajat ja asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt näkyvät omilla kasvoillaan, jolloin asiakkaalla on tuttuja henkilöitä, joihin hän voi luottaa. Palvelumuotoilua on tehty jo pitkään ja pystytty

rakentamaan sellaisia palveluita, joita asiakkaat haluavat ostaa sen sijaan, että myytäisiin pelkkiä laitteita.

Johtuen yhtiörakenteesta, Praecom Groupin imago vaihtelee maantieteellisesti. Mielikuva on hyvin erilainen riippuen, minkä liiketoimintayhtiön asiakkaana asiakas on tai millä maantieteellisellä alueella asiakas on. Se on selkeä heikkous ja yhtenäisen brändi-identiteetin tavoitteena onkin saada aikaan yhtenäinen tavoitemielikuva. Praecom Groupin palvelut mielletään osassa asiakkaista myös kalliiksi, mikä voi olla heikkous tai toisaalta vahvuus, riippuen segmentointivalinnoista. Puhtaasti konsernirakenteellinen haaste on, miten sopimussuhteet tehdään asiakkaiden kanssa, sillä taustalla olevat tytäryhtiöt tekevät lopulta sopimukset asiakkaiden kanssa.

Brändi-identiteetti on kiteytetty Dachshund Digitalin soveltamaan Brand Essence Wheeliin ja Aakerin mallin mukaiseen brändi-identiteetin suunnittelumalliin, jotka löytyvät tämän työn liitteistä.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tietoperustaa varten hyödynnettiin kotimaista ja kansainvälistä tietokirjallisuutta aihepiiriin liittyen sekä kansainvälisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Tietoperustasta löydettiin aiheeseen sopivat tutkimusmenetelmät ja niistä saatiin apua työn empiiriseen osioon, jossa tarkasteltiin sekundäärisiä aineistoja sekä tehtiin kysely ja teemahaastattelu. Näiden valintojen pohjalta pyrittiin varmistamaan tutkimusaineiston laadukkuus ja luotettavuus.

Henkilöstökyselyn tavoitteena oli validoida Praecom Groupin henkilöstöllä asiakkaiden näkemät vahvuudet ja kyvykyys vastata markkinan trendeihin sekä saada näkemys, millainen Praecom Group on persoonana.

Tiedonhankinta kyselyssä tehdään tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Havaintoyksiköiden joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Varmin tapa saada otoksesta koko perusjoukkoa edustava, on käyttää satunnaisuutta hyväksi, jolloin tuloksista voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. (Moilanen ym. 2018, 122-123.) Mittauksen kohteet eli havaintoyksiköt olivat Praecom Groupin työntekijöitä, ja tutkimukseen pystyi osallistumaan kuka tahansa Praecom Groupin työntekijä, jolloin voidaan sanoa, että tutkimuksesta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä.

Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä asioita. Liian pitkä kysely vähentää vastaushalukkuutta. Kyselyssä on tärkeää olla myös saatekirje, joka vaikuttaa merkittävästi vastausprosenttiin sekä muistutuskirje ensimmäisen lähetyksen jälkeen (Moilanen ym. 2018, 131-134.) Lomakkeen pituus oli noin 20 minuuttia, joten se oli kyselyssä ylärajoilla,

mikä saattoi vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Lomakkeelta puuttui ”ei mielipidettä” -vaihtoehto, mikä olisi voinut olla tarpeellinen Moilasen ym. mukaan. Väittämät olivat tehty selkeään muotoon. Lomaketta testattiin tutkimustyötä tehneen henkilön kanssa ja sen myötä saatiin tehty tarvittavia korjauksia. Saatekirjeitä tehtiin jokaiseen viestiin ja kaikkiaan kyselystä muistutettiin kaksi kertaa.

Kysely ei vastannut työn tavoitteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaiden näkemien vahvuuksien ja markkinan esiin tuomien trendien validointi henkilöstöllä ei ollut paras keino opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytetty aika henkilöstökyselyyn olisi kannattanut käyttää mieluummin muutaman asiakkaan teemahaastatteluihin, jolloin oltaisiin saatu uutta laadullista tietoa asiakkailta. Henkilöstökysely kuitenkin valikoitui keinoksi liittyen myös siihen, miten strategiatyötä on johdettu: henkilöstö on ollut vaikuttamassa esimerkiksi yrityksen arvoihin sekä henkilöstön aikaa on käytetty paljon kokonaisesti strategiatyöpäiviin, jossa strategiaa on jalkautettu henkilöstölle luennoin ja erilaisin tehtävin. Osana muutoksen johtamista myös brändityön osalta päädyttiin tästä syystä valitsemaan myös henkilöstökysely osaksi tutkimusta. Henkilöstön näkemystä vahvuuksista ja kyvykkyyksistä vastata markkinan trendeihin ei voida sellaisenaan pitää totuutena, joka ohjaisi valintoja brändi-identiteetin osalta, vaan enemmänkin nämä vahvuudet pitäisi vielä validoida johdolla ja asiakkailla, jotka pystyvät katsomaan asiaa objektiivisemmin. Muutosjohtamisen kannalta kysely toi kuitenkin arvoa toimeksiantajalle.

Teemahaastattelussa haastateltavat valitaan sen perusteella, keitä ilmiö koskettaa tai ne jotka tietävät ilmiöstä eniten, jolloin voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta tai teoreettisesta otannasta. Eräissä tapauksissa ilmiön kanssa tekemisissä olevien ihmisten määrä on niin pieni, että nämä kaikki voidaan ottaa tutkimukseen. Jos ihmisiä eli havaintoyksiköitä on paljon, voivat vastaukset saturoitua eli alkaa toistaa itseään. (Kananen 2013, 94-95.) Teemahaastattelussa haastateltavat valittiin konsernin johtoryhmästä, joka on ollut tekemässä konsernin strategiatyötä. Valinta oli perusteltu, koska liiketoimintastrategia ja brändistrategia kulkevat käsi kädessä. Koska vastaajia oli vain 6 kappaletta, vastaukset eivät päässeet saturoitumaan merkittävästi.

Haastattelun teemat tulisi valita niin, että ne koskettavat koko ilmiötä mahdollisimman hyvin. Teemahaastattelussa ideana on mennä suppilomaisesti yleisestä läpikäynnistä yksityiskohtiin. Teemahaastattelussa tulisi tehdä jatkokierroksia, jolloin haastattelija pystyisi ensimmäisen kierroksen jälkeen kehittämään uusia kysymyksiä. (Kananen 2013, 96.) Haastattelun teemojen valinnoissa onnistuttiin. Haastattelun teemat valittiin Aakerin brändi-identiteetin suunnittelumallin pohjalta, jossa otettiin huomioon ilmiö itseanalyysin, asiakasanalyysin ja kilpailija-analyysin osalta. Teemat ja niihin liittyviä apukysymyksiä tuotiin kuitenkin

haastateltaville jo etukäteen esille, mikä oli virheellinen toimenpide teemahaastattelussa. Myöskään jatkokierroksia ei tehty, vaan teemahaastattelut suoritettiin yksittäisissä istunnoissa. Kuitenkin haastatteluissa onnistuttiin olemaan lukkiutumatta apukysymyksiin, vaan pysyttiin teemoissa ja pyrittiin kysymään haastateltavalta jatkokysymyksiä vastausten perusteella, joten haastateltavilta saatiin hyödyllistä tietoa. Teemahaastattelun osallistavan haastattelun osuudessa epäonnistuttiin yhdessä kohdassa: haastateltavat eivät ymmärtäneet nelikentän kolmatta ulottuvuutta, jolloin se jouduttiin jättämään koko työstä pois.

### 8.3 Tulokset ja jatkokehittämisehdotukset

Tämän työn tuloksena syntyi Brand Essence Wheel sekä brändi-identiteetin mallinnus Praecom Groupille. Brand Essence Wheel rajautui kuitenkin arvolupaukseen eli arvolupauksen kiteytystä ei tehty tähän opinnäytetyöhön. Koska arvolupauksen kiteytys rajautui työstä pois, brändi-identiteetin mallinnuksesta jäivät pois asiakassuhde, brändin position kiteytys, toteutus ja seuranta. Näitä tuloksia voidaan jatkokehittää ja viedä loppuun Praecom Groupin bränditiimin toimesta ja dokumentoida osaksi Praecom Groupin brändikirjaa, josta brändi-identiteettiä voidaan jalkauttaa henkilöstön arkeen mukaan. Tuloksia voidaan jo sellaisenaan hyödyntää konsernin prosessien kehittämisessä auttamaan Praecom Groupia vaalimaan omia vahvuuksiaan ja kilpailuetujaan.

#### **Jatkokehittämisehdotukset**

Arvolupauksen kiteyttäminen jätettiin tästä työstä pois, koska sen aikaansaaminen vaatii usein tiimityötä ja sen läpimeno sekä hyväksyntä niin ikään vaatii sekä markkinoinnin että johdon hyväksynnän, jotta arvolupaus puhuttelee niin brändin tasolla kuin strategian näkökulmasta. Uniikin arvolupauksen kehittäminen konsernille olisi tärkein jatkokehittämisehdotus, mikä helpottaa konsernin viestintää siitä, mitä lisäarvoa Praecom Group asiakkailleen pohjimmiltaan tuottaa. Arvolupauksen tulisi olla se merkittävin yksittäinen viesti, jota konsernin jatkossa käyttää markkinoinnissa ja myynnissä. Arvolupaus on mahdollista kiteyttää työn tulosten avulla esimerkiksi johtoryhmän ja bränditiimin yhteisessä työpajassa.

Asiakassuhde voi perustua arvolupauksen pohjalle, brändi-identiteettiin tai uskottavuustekijöihin. Työssä ei tehty tätä valintaa, joten tästä syystä asiakassuhde -osio jäi brändi-identiteetin mallinnuksesta pois. Praecom Groupin tapauksessa puhuttelevan arvolupauksen aikaansaaminen voi koitua haastavaksi johtuen siitä, että se tarjoaa lukuisille segmenteille lukuisia hyötyjä. Toisaalta Praecom Groupilla on erilaisia brändi-identiteettiin liittyviä ulottuuksia, jotka voidaan nostaa asiakassuhteiden luomisen kärjeksi, eikä välttämättä arvolupauksen muodossa. Uskottavuustekijät rinnastetaan usein jo asemansa vakiinnuttaneisiin brändeihin, joten se polku voitaneen rajata Praecom Groupin tapauksessa pois. Jatko-



kehittämisehdotuksena onkin tehdä valintoja sen osalta, millaista tavoitemielikuvaa Praecom Group haluaa tavoitella ja syntykö se yksittäisen arvolupauksen kautta vai brändi-identiteetistä johdettuna.

Jatkokehittämisen osalta brändin positiointi tulee vaatimaan selkeät asiakassegmentit, jotka Praecom Groupin pitää pystyä määrittelemään tai kirkastamaan aiemmista segmenttivalinnoista. Valitut osat brändi-identiteetistä tulee kommunikoida aktiivisesti näille asiakassegmenteille. Jos segmenttejä jalostetaan esimerkiksi toimialakohtaisesti, voikin tulla kyseeseen, että myös arvolupaukset kommunikoidaan segmenttikohtaisesti, jolloin tietylle toimialasegmentille Praecom Group näyttäytyy tietynlaisena. Viestien tulisi joka tapauksessa tarjota kilpailuetua suhteessa markkinassa oleviin kilpailijoihin.

Itse markkinassa esille olemiseen liittyen jatkokehittämisen aiheena Praecom Groupin tulisi miettiä erilaisia vaihtoehtoja brändin positiosta viestimiseen. Ideoita voi olla paljon, joista yksi voi olla se timantti, joka puhuttelee joko tiettyä asiakassegmenttiä tai jopa koko asiakaskuntaa. Metaforat ovat tehokkaimpia keinoja jättämään brändin asiakkaan mieleen. Eri vaihtoehtoja voidaan myös testata kentällä. Osana brändin johtamista, vuosittain pitäisi pystyä seuraamaan myös, millaisia mielikuvia brändi aiheuttaa. Positiota voidaan seurata määrällisillä tutkimuksilla tai laadullisesti, jolloin tavoitteena tulisi olla seurata, miten tavoitemielikuva realisoituu asiakkaille.

## Lähteet

- Aaker, D. 1996. Building strong brands. Lontoo: Simon & Schuster UK Ltd.
- Aaker, D. & Joachimstaler, E. 2000. Brändien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aaker J. 1997. Dimensions of Brand Personality. Journal of Marketing Research. Vol. 34, 347-356. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Addis, M. 2020. Engaging brands. New York: Routledge.
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T., Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16-18. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Czepiel J. & Kerin R. 2012. Handbook of Marketing Strategy. Chapter 4: Competitor Analysis. 1-23. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.4337/9781781005224.00012>
- Dachshund Digital. Blog. Brand Essence Wheel. [Viitattu 20.11.2021]. Saatavissa: <https://dachshunddigital.com/blog/brand-essence-wheel/>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Gabay J. 2015. Brand Psychology. USA & GB: Kogan Page Limited.
- Glynn, M. & Woodside, A. 2012. Business-to-Business Marketing Management. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

- Kartaya, H., Kotler, P., Setiawan, I. 2017. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Khamitov, M., Thomson, M. & Wang, X. 2019. Journal of Consumer Research. Vol 46, 435-459. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz006>
- Korhonen, V. 2009. Tapauksena tapaustutkimus. Aikuiskasvatus. [Viitattu 3.6.2021]. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94173/52851>
- Kosteljik, E. & Alsem, K. 2020. Brand positioning. New York: Routledge.
- Kotler, P. & Pfoertsch W. 2006. B2B Brand Management. New York: Springer.
- Lerman, S. 2013. Building Better Brands. Ohio: HOW Books.
- Liljedahl, M. 2021. Toimitusjohtaja. Antler Finance Oy. Haastattelu 28.6.2021.
- Million, M., Morrison D. & Petromilli M. 2002. Brand Architecture: building brand portfolio value. Strategy & Leadership. Vol 30, 22-28. [Viitattu 31.10.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/10878570210442524>
- Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro
- Rowles, D. 2014. Digital branding. Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja : näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kauppakamari.
- Slade-Brooking, C. 2016. Creating a brand identity: Guide for designers. Lontoo: Laurence King Publishing Ltd.
- Pohjanen, M. 2012. Osallistava haastattelu. Finnish Network of Living Labs. [Viitattu 24.10.2021]. Saatavissa: <https://fnoll.wordpress.com/2012/05/22/osallistava-haastattelu/>
- Praecom. 2021. Infograafi. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavissa: <https://praecom.fi/yritys>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Taanila, A. 2019. Valintakysymys. Tilastoapu. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/valintakysymys/>
- Urde, M. Introduction to The Matrix. [Viitattu 13.7.2021]. Saatavissa: <https://brandorientation.com/the-matrix/>
- Urde, M. 2016. Journal of Product & Brand Management. Vol 25, 26-42. [Viitattu 20.11.2021]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-05-2015-0875>

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2007. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html#likert>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2010. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Esimerkit. [Viitattu 13.11.2021]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/esimerkit.html>

Wheeler, A. Designing brand identity. [Viitattu 13.7.2021]. Saatavissa: <https://www.designingbrandidentity.info/>

## Liite 1. Henkilöstökysely

### **Yhtiö, jossa työskentelet**

- Avek Esitysratkaisut
- Upto
- IT4B Partners
- Praecom

### **Osastosi**

- Markkinointi
- Service Desk ja tuotanto
- Myynti
- Johtoryhmä
- Hallinto ja talous

### **Praecom Groupin vahvuudet ja kilpailuedut**

- Praecom Group on paikallinen toimija ja siksi meidät on helppo valita kumppaniksi
- Praecom Groupilla on tarjota todella monipuoliset palvelut asiakas- ja työympäristöihin
- Praecom Group on palveluntarjoaja, jonka tekemiin ehdotuksiin asiakas voi luottaa
- Praecom groupilaiset ovat ammattitaitoisimpia ja asiantuntevimpia toimialallamme
- Praecom Groupin myyntiä, tukea ja hallintoa on helppoa ja mutkatonta lähestyä
- Praecom Group pystyy tarjoamaan houkuttelevan palvelun ja tuoteportfolion paikattoman työn mahdollistamiseen
- Praecom Group palvelee kaikissa kontaktipisteissä ystävällisesti ja palvelualttiisti
- Praecom Groupin avulla asiakkaan vuorovaikutukseen tarvittava teknologia toimii aina
- Praecom Group on erittäin nopea ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia
- Praecom groupilaiset puhuvat aina asiakkaan kielellä (ei jargonia)
- Praecom Groupin palveluiden joustavuus tekee asiakkaan ostamisesta helpompaa.
- Praecom Group omistautuu palvelemaan asiakasta oikaisematta tilanteesta riippumatta
- Praecom Group pystyy tarjoamaan kouluttavaa palvelua, jolla työympäristöjä voidaan hyödyntää paremmin

**Valitse seuraavista vahvuuksista mielestäsi 3 tärkeintä Praecom Groupin tulevaisuuden menestyksen kannalta.**

- Praecom Group on paikallinen toimija ja siksi meidät on helppo valita kumppaniksi
- Praecom Groupilla on tarjota todella monipuoliset palvelut asiakas- ja työympäristöihin
- Praecom Group on palveluntarjoaja, jonka tekemiin ehdotuksiin asiakas voi luottaa
- Praecom groupilaiset ovat ammattitaitoisimpia ja asiantuntevimpia toimialallamme
- Praecom Groupin myyntiä, tukea ja hallintoa on helppoa ja mutkatonta lähestyä
- Praecom Group pystyy tarjoamaan houkuttelevan palvelun ja tuoteportfolion paikattoman työn mahdollistamiseen
- Praecom Group palvelee kaikissa kontaktipisteissä ystävällisesti ja palvelualttiisti
- Praecom Groupin avulla asiakkaan vuorovaikutukseen tarvittava teknologia toimii aina
- Praecom Group on erittäin nopea ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia
- Praecom groupilaiset puhuvat aina asiakkaan kielellä (ei jargonia)
- Praecom Groupin palveluiden joustavuus tekee asiakkaan ostamisesta helpompaa.
- Praecom Group omistautuu palvelemaan asiakasta oikaisematta tilanteesta riippumatta
- Praecom Group pystyy tarjoamaan kouluttavaa palvelua, jolla työympäristöjä voidaan hyödyntää paremmin

**Vapaaehtoinen avoin kysymys: Nimeä mielestäsi tärkeä vahvuus Praecom Groupin tulevaisuuden menestyksen kannalta, jota ei vielä mainittu. Perustele.**

**Valitse Praecom Groupin personaallisuustyyppi**

1. Vilpitön: kotimainen, rehellinen, aito, iloinen
2. Jännittävä: Uskaltava, innostunut, mielikuvituksellinen, ajan tasalla
3. Kilpailukykyinen: Luotettava, vastuullinen, varaamme voi laskea, tehokas
4. Sivistynyt: Glamourinen, mahtaileva, hurmaava, romanttinen
5. Karhea: Kova, vahva, ulkoilmatyyppi

## Liite 2. Johdon teemahaastattelu

### Itseanalyysi nykytilassa

- Miten Praecom Groupin yritysbrändi hahmotetaan nykytilassaan (Praecom Group + tytäryhtiöt yhteensä). Millaisia huomioita olet kuullut muilta ja tehnyt itse?
- Millaisia assosiaatioita (=mielleyhtymä) nykyinen brändi saa aikaan?
- Onko meillä vaikeasti hahmotettavia ominaisuuksia ja hyötyjä, joita olet havainnoinut? Vaikeasti hahmotettavilla tarkoitan sellaisia, mitä harvemmin nousee esiin eikä olla välttämättä noteerattu?
- Onko nykyisellä brändillä persoonallisuutta, josta voisi ammentaa uuteen brändiin? Millainen tämä persoonallisuus on?
- Miten nykyinen brändimme erottautuu kilpailijoista?
- Millaisia organisaatiomme ominaisuuksia nousee esille Praecom Group brändistä?
- Miten imago vaihtelee nykyisissä erilaisissa segmenteissämme?
- Miten imago vaihtelee nykyisten yksiköiden välillä?

### Itseanalyysi tahtotilassa

- Millainen on tavoitemielikuvasi uuden brändin osalta? Eli miten haluaisit että asiakkaamme näkevät uuden Praecom-brändin?
- Millaisia assosiaatioita haluaisit että uudesta Praecom-brändistä tulee mieleen?
- Mainitsit äsken vaikeasti hahmotettavia ominaisuuksia ja hyötyjä, joita meillä on. Mitä näistä haluaisit, että saataisiin selkeämmin jatkossa viestintään mukaan uuteen Praecom-brändiin?

### Millainen olisi uuden Praecom-brändin persoona?

- Näetkö uuden Praecom-brändin osalta organisaation merkittävänä tekijänä, jolla haemme erottuvuutta? Mitä ominaisuuksiamme ja vahvuuksia organisaationa noistaisit viestintään?
- Emme ole vielä organisoituneet ja segmentit ovat hämäisiä. Pystytkö tässä kohtaan avaamaan ajatusmaailmaasi siitä, millaisia segmenttejä meillä olisi jatkossa ja vaihtelee tavoitemielikuvamme miten erilaisten segmenttien välillä?

### Asiakkaiden trendit ja driverit

- Millaisia asiakkaiden trendejä olet havainnut, jos miettii tätä meidän laajaa ICT-markkinaa?
- Millaisia asioita asiakkaat arvostavat tällä hetkellä hankkiessaan näitä palveluita ja tuotteita?
- Missä trendeissä meidän tulisi olla mukana ja miksi / miksi ei?

### **Asiakkaiden odotukset**

- Millaisia haasteita asiakkaat odottavat meidän ratkaisevan?
- Saavutettavat hyödyt: Miten pystymme tällä hetkellä vastaamaan näihin tarpeisiin?
- Millaisia tunnehyötyjä asiakas näistä ratkaisuista saa?
- Millaisia käytännön hyötyjä asiakas näistä ratkaisuista saa?
- Mitkä mainitsemistasi hyödyistä ovat tärkeimpiä? (TOP listaus)

### **Saavuttamattomat hyödyt: Miten voisimme tulevaisuudessa kehittyä vastaamaan mainitsemiisi asiakashaasteisiin, joihin emme nyt pysty vastaamaan?**

- Millaisia tunnehyötyjä asiakas näistä ratkaisuista silloin saisi?
- Millaisia käytännön hyötyjä asiakas näistä ratkaisuista silloin saisi?
- Pystyykö joku kilpailijamme vastaamaan tähän hyötyyn? Miten?
- Pystytkö yhdistämään hyötyjä erilaisiin segmentteihin? Millaisia hyötysegmenttejä tunnistat?

### **Vahvuutemme suhteessa trendeihin ja drivereihin**

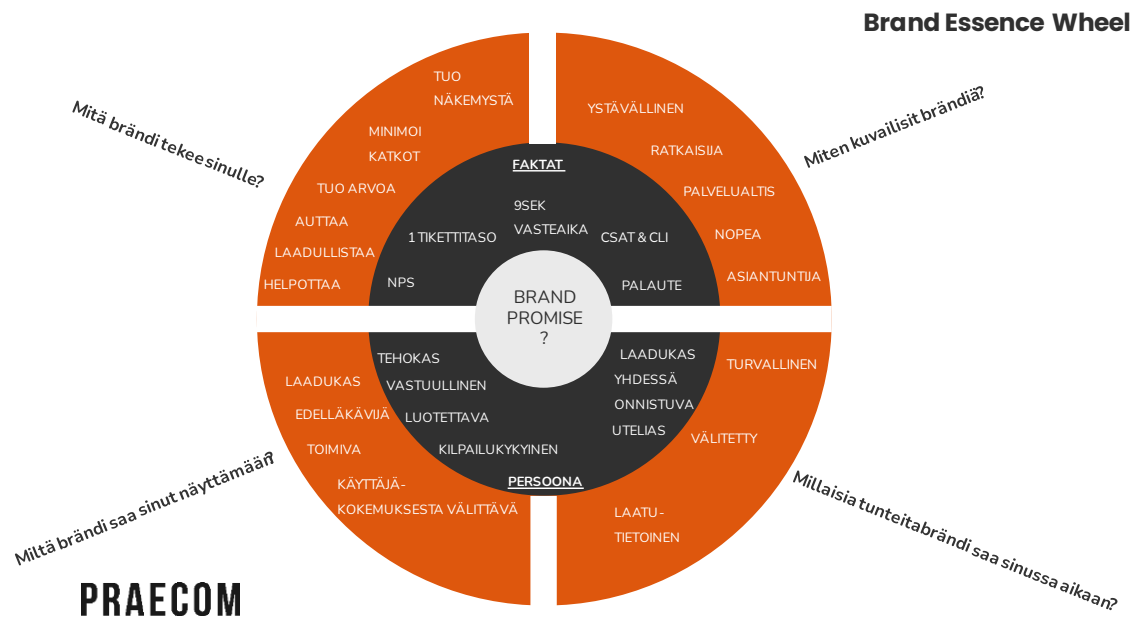
- Jos peilaat asiakkaiden odotuksiin ja trendeihin, mitkä ovat tällä hetkellä vahvuuksiamme, joilla täytämme odotukset ja trendit?
- Mihin väitteesi vahvuuksistamme perustuu?
- Miten viestisit vahvuudestamme asiakkaille?

### **Kilpailijakartan ja kilpailija-analyysin läpikäynti**

- Tässä osiossa käymme läpi ennakkoon tekemäsi kilpailijakartan ja tekemäsi kilpailija-analyysin.



## Liite 3. Brand Essence Wheel



## Liite 4. Brändi-identiteetin mallinnus

**BRÄNDI-IDENTITEETIN MALLINNUKSEEN: PRAECOM GROUP****STRATEGINEN BRÄNDIANALYYSI****ASIAKASANALYYSI****Trendit**

- Ekosysteemiä täydentävät palvelut
- Pirstaloituminen → asiantuntemus ja selkkokielisyys myyjäorganisaatiolta
- Konsultatiivisuuden odottaminen
- HR mukana teknologiapäätöksissä

**Segmentit**

- Toimialakohtaisesti jaetut segmentit, joihin tarjotaan arvoa liiketoimintalähtöisesti

**Motivaatiot**

- Palvelualltius: toiminnan mutkattomuus, ystävällisyys, henkilökohtainen palvelu, selkeä kommunikointi.
- Nopeus: nopea vasteaika, ongelmanratkaisukyky.
- Asiantuntemus: ammattitaitoisuus, liiketoimintakeskeisyys, modernius, helppokäyttöisyys.

**Täyttämättömät tarpeet**

- Käyttäjäkokemus
- Teknologian käyttöosaaminen
- Paikattoman työn mahdollistaminen
- Toimitilakonsepti
- Toimivat yhteydet
- Kuva ja ääni toimii
- Siirtyä digitaaliseen maailmaan
- Yhteisöllisyys
- Tiedon oikea-aikaisuus
- Sosiaalinen hyvinvointi
- Suunnitelmallisuus
- Tilankäytön tehostaminen
- Tilojen supistaminen
- Viestinnän tavoittaminen
- Tietotulvan taklaaminen
- Monikanavaisuuden selkeyttäminen

**KILPAILIJA -ANALYYSI****Vahvuudet**

- Isommat tarjoamassa edellä mahdollisen kuroa kiinni.
- Pienemmät niche-toimijat ovat palveluallttilta ja asiantuntevia.
- Samankokoisiin taloihin voidaan tehdä ero kasvattamalla hieman tarjoamaa ja palveluallttilta

**Heikot kohdat**

- Isot eivät tule pääsemään palveluallttiluudessa tasollemme
- Pienemmät toimijat ovat tarjoamassa pahasti jäljessä ja sen kasvattaminen vie heiltä aikaa ja vaatii kasvua
- Monilla keskikokoisilla taloilla on vaikeuksia palveluallttiluudessa

**Positiointi**

- Ryhmitetty kilpailijakartta osana työtä

**ITSEANALYYSI****Nykyinen brändi- imago**

- Positiivinen kasvutarina
  - Asiantuntijamielikuva
    - Heikko tunnettuus markkinassa
  - Sekava mielikuva

**Perintö**

- 100 % onnistunut kokous
- Ihmisläheisintä IT -palvelua
  - Koskettavaa näyttöviestintää
- Valloittavan esittämisen kumppani

**Vahvuudet**

- Laaja tarjoama
- Kasvuhakuisuus
  - Laatu
  - Asiantuntijuus
    - Turvallinen
- Päivittäinen tekeminen
  - Kasvollisuus
  - Palvelumuotoilu

**Heikkoudet**

- Imago vaihtelee alueittain
  - Kallis mielikuva
  - Asiakkaan huoli sopimussuhteista (4 yhtiötä)
    - Niche tason kilpailijat
    - Arvon perustelu

**Arvot**

- Uteliaisuus
- Yhdessä onnistuminen
  - Laatu

