



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin brändi- identiteetin ja -imagon eroavaisuudet

Hissa, Antti

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin brändi-identiteetin
ja -imagon eroavaisuudet

Antti Hissa
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Antti Hissa

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin brändi-identiteetin ja -imagon eroavaisuudet

Vuosi	2017	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, vastaako asiakkaiden brändi-imago yrityksen brändi-identiteettiä. Liikunta-alan kasvaessa toimiala houkuttelee jatkuvasti uusia yrityksiä markkinoille. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Fysioline Fressi Oy, joka on vahva kotimainen liikunta- ja hyvinvointialan yritys. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle kuvaus yrityksen brändin nykytilasta ja esittää mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyön teoriaperusta muodostui brändiä käsittelevästä kirjallisuudesta, ja kuntokeskustoimintaan perehdyttävä tietoperusta kerättiin ajankohtaisista julkaisuista. Opinnäytetyön kannalta olennaisimmat aiheet olivat brändi-identiteetti, brändi-imago sekä brändisuhde.

Tutkimusosa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin kahdelta osapuolelta, yrityksen brändijohtajilta ja yrityksen kanta-asiakkailta. Haastatteluiden teema-alueet muodostuivat teoriaperustassa esiintyneen brändi-identiteettimatriisin pohjalta. Fressin brändin jalkauttamisesta vastuussa olevilta johtajilta kerättiin kuvaus yrityksen brändi-identiteetistä. Kanta-asiakkaiden haastatteluista koottiin näkemys yrityksen brändi-imagosta. Aineisto litteroitiin ja jäseneltiin teema-alueittain merkitysanalyysia varten. Merkitysanalyysi toteutettiin vertailemalla ja etsimällä kontrasteja osapuolten haastattelutulosten väliltä.

Tulosten mukaan haastateltujen kanta-asiakkaiden brändi-imago erosi monin tavoin yrityksen brändi-identiteetistä. Asiakkaat eivät tunnistaaneet kaikkia Fressin brändiä määrittelevistä tekijöistä. Tätä saattaa selittää se, että yrityksen brändiä ohjaavia suuntaviivoja ei ole saatettu kirjalliseen muotoon. Myös yrityksen viestinnän havaittiin olevan hajanaista. Eroavaisuuksista huolimatta tuloksissa havaittiin brändisuhteen merkkejä. Keskeiseksi brändisuhdetta vahvistavaksi tekijäksi osoittautui molempien osapuolten kannalta yrityksen henkilökunta.

Tulosten perusteella Fressin tulisi kehittää brändiään yhtenäisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Brändin yhtenäistämisen apuna voidaan käyttää tutkimuksessa esitettyä brändi-identiteettimatriisia. Asiakaslähtöisyyttä tuoviksi tekijöiksi ehdotettiin asiakaspolun selkeyttämistä, aktiivista palautejärjestelmää, asiakaslähtöistä viestintää ja markkinoinnin kohdentamista asiakassegmentin eri demografisille ryhmille.

Asiasanat: brändi, brändi-identiteetti, brändi-imago, brändisuhde, kuntokeskus.

Antti Hissa

The differences between brand identity and image of sport and wellness centre Fressi

Year	2017	Pages	46
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to figure out if the brand image of customers corresponds with the company brand identity. While the sports industry is growing, it constantly attracts new companies to the market. Fysioline Fressi Oy, the commissioner of this thesis, is a strong domestic operator in sport and wellness business. The aim of this thesis was to find out the current state of their brand and to propose possible points of development.

The theoretical framework of this thesis was based on brand-related literature. Introduction to sports industry was gathered from current publications. The most relevant topics were brand identity, brand image and brand relationship.

The research was carried out with a qualitative research method. The research material was gathered by using theme interviews. The interviewed groups were company's brand leaders and company's regular customers. The theme areas for the interviews were based on the brand identity matrix introduced in the theoretical framework of this thesis. The description of brand identity was gathered from the brand leaders who are responsible for implementing the company's brand. The conception of brand image was formed on the basis of customer interviews. The interview data was transcribed and rearranged for the meaning analysis. The analysis was carried out by comparing and finding out contrasts between the views of two groups.

The results reveal that the brand image of interviewed customers differed from the company's brand identity in many ways. The customers did not recognize all of the brand defining factors. The reason might be that the brand defining guidelines are not in written form. Marketing communications were also found to be fragmented. Despite the differences, some indication of brand relationships was found. The company's staff was found to be an essential strengthening factor for brand relationship.

This thesis reveals that Fressi should develop their brand more uniform and customer orientated. To uniform the brand, the brand identity matrix could be used as guidance. In order to improve the customer orientated approach, clarifying customer journey, building up an active feedback system, renovating communications and allocating marketing to different demographic consumer segments was recommended.

Keywords: brand, brand identity, brand image, brand relationship, fitness center.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma.....	8
1.3	Fysioline Fressi Oy.....	8
2	Kuntokeskustoiminta	9
2.1	Liikunta-ala.....	9
2.2	Kuntosalitoiminnan kilpailustrategiat.....	9
2.3	Tulevaisuuden näkymät	10
3	Brändi	11
3.1	Brändin määritelmä.....	11
3.2	Brändi kilpailuetuna	11
3.3	Palvelubrändi	13
3.4	Brändin rakentaminen	13
3.5	Brändi-identiteetti	14
3.5.1	Brändi-identiteetin määritelmä.....	14
3.5.2	Brändi-identiteetin sisäinen viitekehys	15
3.5.3	Brändi-identiteetin ydin.....	15
3.5.4	Brändi-identiteetin ulkoinen viitekehys.....	17
3.6	Brändi-imago	18
3.6.1	Brändi-imagon määritelmä.....	18
3.6.2	Imagoon vaikuttaminen.....	18
3.6.3	Asenteet	19
3.6.4	Maine vai imago.....	20
3.7	Brändisuhde	20
3.7.1	Suhdemarkkinointi.....	20
3.7.2	Brändisuhteen määritelmä	21
3.7.3	Brändisuhteen osatekijät.....	21
3.7.4	Brändirakkaus	23
4	Tutkimus.....	23
4.1	Tutkimusmenetelmät	23
4.2	Tutkimuksen toteutus	24
5	Tutkimustulokset.....	26
5.1	Missio ja visio	26
5.2	Kulttuuri	27
5.3	Pätevyys	28
5.4	Ilmaisu	29
5.5	Ydinarvot	31

5.6	Persoonallisuus	32
5.7	Arvolupaus.....	32
5.8	Suhteet.....	33
5.9	Positointi.....	35
6	Johtopäätökset	36
6.1	Pohdinta	36
6.2	Luotettavuus	37
6.3	Kehitysehdotukset.....	38
	Lähteet	41
	Kuviot.....	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin asiakkaiden brändi-imagon eli brändiä koskevien mielikuvien eroavaisuuksia yrityksen brändi-identiteettiin. Brändi-identiteetti kertoo, mitä yrityksen brändin tulisi olla, mutta ihmisten mielikuvat syntyvät monen vaikuttavan tekijän tuloksena, jolloin asiakkaan käsitys brändistä voi olla aivan päinvastainen kuin oli tarkoitettu.

Liikunta-ala on Euroopassa erittäin vahva ja kasvava toimiala. Suomessa kasvu on myös hyvin nopeaa, kun markkinoita ovat valtaamassa vahvat pohjoismaiset halpaketjut. Premium-kuntosalien kilpailuetuna on vahvat brändisuhteet, jotka ovat kuitenkin heikentymässä kovan kilpailun takia. Brändin ylläpitämisen toimenpiteisiin kuuluu sen jatkuva tutkimus- ja kehitystyö, johon myös tämä opinnäytetyö tähtää.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla, Fressillä, on vahva kotimainen brändi ja heidän markkinointitiiminsä on hyvin mukautumiskykyinen. Yrityksen sopivuus opinnäytetyön toimeksiantajaksi on erinomainen. Ajankohta on myös kriittinen liikunta-alan muuttuessa hintakilpailuksi, jolloin premium-kuntosalien vaihtoehtoiksi jää vahva brändi tai strategian muutos.

Vastaavan tyylistä opinnäytetyötä ei ole aiemmin tehty Laurea-ammattikorkeakoulussa. Aiheesta on kuitenkin tehty vastaavan kaltainen opinnäytetyö Mikkelissä kuntosali Otteelle vuonna 2016. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin kyse tapaustutkimuksesta, joten tutkimuskohde on erilainen. Aiemmin tehdyssä opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen ja määrällinen tutkimus, mutta tässä opinnäytetyössä tutkimusosa toteutetaan pelkästään laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. (Aaltonen & Lindbäck 2016.)

1.1 Työn tausta ja tavoite

Valitsin opinnäytetyöni aiheen oman mielenkiintoni pohjalta. Halusin tehdä opinnäytetyöni liikunta-alan yritykselle. Päädyin ideaan kuntokeskusyrityksestä, ja pohdin heille tärkeitä markkinoinnin elementtejä. Koin brändin olevan tärkeä kuntokeskukselle, joten rakensin opinnäytetyöni sen ympärille, ajatellen mikä mielestäni on tärkeää brändin toimivuuden kannalta. Fressin edustaja piti esittämästäni aiheesta, joten päätimme yhteistyön aloittamisesta. Tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle kuvaus yrityksen brändin nykytilasta ja esittää mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, vastaako brändi-imago yrityksen brändi-identiteettiä. Tätä selvittääkseni haastattelin yrityksen brändijohtajia sekä yrityksen asiakkaita. Brändijohtajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöitä, joiden työllä on merkitystä brändin jalkauttamisessa. Tutkimusta varten haastateltiin neljää brändijohtajaa sekä kuutta Fressin kanta-asiakasta.

Rajasimme yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa tutkimuskohteeksi yrityksen uudet asiakkaat, sillä he käyttävät laajimmin yrityksen palveluita. Tämä helpotti myös brändimielikuvien tutkimista, sillä oletuksena oli, että uudet asiakkaat eivät vielä ole lojaaleja brändille. Sijainti rajautui pääkaupunkiseudun toimipisteisiin, sillä koin saavani tutkimusongelmaa ajatellen tarvittavat tutkimustulokset pääkaupunkiseudun alueen toimipisteiltä.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää, vastaako brändi-imago tavoiteltua brändi-identiteettiä. Tutkimusongelmaa voitiin lähestyä opinnäytetyössä seuraavien tutkimuskysymyksiä kautta:

- Millainen on Fressin brändi-identiteetti?
- Kuinka asiakkaat käsittävät Fressin brändin?
- Onko havaittavissa brändisuhteen merkkejä?
- Mikä on brändi-identiteetin ja brändi-imagon eroavaisuudet?

Tutkimuskysymyksiä validiteettia vahvistavat Lindberg-Repon (2005, 59) vastaavan kaltaiset kysymykset brändin arvo-prosessin erottuvuuden hahmottamiseksi.

1.3 Fysioline Fressi Oy

Fysioline Fressi Oy on kotimainen kuntokeskustoimija. Yrityksellä on valtakunnallisesti 18 kunto- ja hyvinvointikeskusta, mikä tekee yrityksestä Suomen suurimman kotimaisen kuntokeskustoimintaa harjoittavan yrityksen. Fressin liikevaihto vuodelle 2016 oli 20,6 miljoonaa euroa, josta nettotulos noin miljoona euroa. Ajankohtaisten tilastojen mukaan yrityksessä työskentelee noin 650 henkilöä, joista yrittäjiä on noin 50. (Fressi 2017; Kilpiä 2017.)

Fressillä on pitkä historia kuntokeskustoiminnassa. Fressi perustettiin vuonna 1979, jolloin ensimmäinen Fressi-kuntokeskus avattiin Tampereelle. Yritys oli tuolloin naisille suunnattu kuntosalit, nykyisin Fressi-kuntokeskukset ovat kuitenkin avoimia kaikille. Vuonna 2007 Fressi siirtyi yritysoston johdosta Fysioline-ryhmän omistukseen. Fysioline-ryhmän omistajuudessa Fressi on kasvanut huomattavasti toimivan strategian johdosta, joka ilmenee muun muassa

useiden yritysostojen kautta. Syynä yritysostoihin on myös toimivien liikepaikkojen löytämisen haastavuus. (Alkio 2011; Fressi 2017; Heikkilä 2007.)

2 Kuntokeskustoiminta

2.1 Liikunta-ala

Kuntokeskustoiminta luetaan liikunta-alan piiriin, johon yhdistetään laaja kirjo eri toimialojen yrityksiä. Toimialalla ei ole ollut virallista strategiaa, joten Työ- ja elinkeinoministeriö yhteistyössä Diges ry:n ja Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry:n kanssa loivat alalle kehitysstrategian: ”Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020”. Julkaisussa kartoitetaan toimialaa ja luodaan strategiapohjaa liiketoiminnan jäsentämiseksi liikunta-alalla. Liikunta-alalta löytyy erilaisia toimialojen yhtymäkohtia: rakentaminen, kauppa, teknologia, viestintä, matkailu, taide, koulutus, talous, markkinointi, sekä terveys ja hyvinvointi. Kuntokeskukset luetaan terveyden ja hyvinvoinnin alle sijoitettavaan liikuntapalveluiden tuottajasektoriin. (Koivisto 2010.) Tarkemmin kuntokeskusten toimialaluokitus sisältää kuntosalit, kuntokeskukset ja niiden kuntoklubit. Monesti alan yritykset kuitenkin täsmentävät toimialakuvaustaan huomattavasti laajemmaksi, sisältämään kaiken hyvinvointipalveluiden tuottamisesta ravintolatoimintaan. (Kauppalehti 2013; Tilastokeskus 2017.)

Liikunta-ala on kiistatta kasvusuuntainen Suomessa. Tästä huolimatta monissa alan yrityksissä kannattavuus on heikkoa, ja työsopimukset saattavat olla epämääräisiä järjestäytymisen puutteen vuoksi. Ala on vahvasti riippuvainen markkinoiden tarpeista, jotka puolestaan sitoutuvat pitkälti vallitseviin trendeihin. (Sippola 2014, 17-18.) Alalle pyrkiviltä yrittäjiltä vaaditaan paljon. Alalla toimivat suuret yritykset markkinoivat ja kehittävät palveluitaan aktiivisesti. Suurin osa alalla toimivista yrityksistä on kuitenkin pieniä, alle kolme henkilöä työllistäviä yrityksiä. Toisin kuin alan suurilta toimijoilta, pienyrityksiltä puuttuu osaamista yrityksen perustoimintojen pyörittämisestä, kuten markkinoinnista, kirjanpidosta ja myynnistä. (Koivisto 2010, 25-44.)

2.2 Kuntosalitoiminnan kilpailustrategiat

Kuntokeskustoimijoista voidaan erottaa Porterin (2004, 35) kolmen yleisen kilpailustrategian edustajat. Yleisiä kilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, erottautuminen ja keskittyminen. Porterin kilpailustrategioita käsitellään myös brändin näkökulmasta luvussa 3.2.

Kustannusjohtajuutta eli niin sanottuja halpaketjuja edustavat kuntokeskukset ovat yleistymässä Suomen markkinoilla. Ne ovat usein niin sanottuja kylmäsaleja ilman asiakaspalvelua. Kylmäsalit ovat erittäin nopeasti kasvava trendi, ja ne vievät asiakaskuntaa suuremmilta saleilta edullisien hintojensa johdosta. Kustannusjohdettu kilpailustrategia on historiallisesti

mullistanut kokonaisia toimialoja, kun kilpailijat eivät ole varautuneet kustannustehokkaiseen kilpailuun. Edullisten palveluiden tarjoaminen tuottaa kuitenkin riskejä, inflaation myötä riittävän suuren hintaeron ylläpitäminen voi osoittautua vaikeaksi. (Porter 2004, 35-45.) Suomessa markkinoita valtaamassa on tällä hetkellä pohjoismaiset halpaketjut. Ruotsalaisen Fitness24Seven-ketjun liikevaihto kasvoi vuoden 2015 aikana yli 60 prosenttia. Ketjun kasvuvauhti Suomessa vuosittain on kymmenen uuden toimipisteen vauhdissa. (Lähteenmäki 2017.)

Erottautumisella tarkoitetaan brändiin ja palvelun yksilöllisyyteen painottuvaa kilpailustrategiaa. Suomessa toimialan markkinajohtajat kilpailevat vahvoilla brändeillä, näitä kutsutaan tuttavallisemmin myös premium-saleiksi. Brändin myötä suuret kuntosaliketjut keräävät brändiuskollisia asiakkaita ja kykenevät tämän johdosta ylläpitämään parempaa hintakatetta. Brändi luo asiakasuskollisuuden kautta suojaa muita kilpailustrategioita vastaan. Kuitenkin brändiuskollisuuden ylläpitäminen voi osoittautua ajoittain haastavaksi edullisten vaihtoehtojen rinnalla. (Porter 2004, 37-46.) Fitness24Seven-ketjun Suomen maajohtaja Janne Rögård uskoo kalliimpien kuntokeskuksien laskevan hintoja lisääntyneen kilpailun johdosta. Fysioline Fressin pääomistaja Hannu Välikoski toteaa palveluntarjonnan edelleen vetoavan asiakkaisiin. Hän uskoo ryhmäliikunnan suosioon ja kasvamiseen. Fressin suora kilpailija Sats Elixia puolestaan on lähtenyt mukaan hintakilpailuun uudistamalla hinnoittelustrategiaansa. (Lähteenmäki 2017.)

Keskittyvän kilpailustrategian edustajia ovat käytännössä paikalliset pienkuntosalit, mukaan lukien muutamiin valikoituihin asiakasryhmiin keskittyvät kuntosaliketjut. Pienellä markkina-alueella toimiva yritys kykenee tehokkaammin markkinoimaan ja kohdentamaan palveluitaan. Valikoituihin asiakasryhmiin keskittyvät kuntokeskukset voivat saada etua kahteen edellä mainittuun kilpailustrategiaan verrattuna, mikäli ne kykenevät löytämään toimivan markkinaan. Keskittyvä kilpailustrategia johtaa välttämättä kahta edeltävää alhaisempiin katteisiin tai markkinaosuuteen pitkällä tähtäimellä. (Porter 2004, 38-40.)

2.3 Tulevaisuuden näkymät

Euroopan komission Erasmus+-ohjelman tarkoituksena on kehittää ja tukea taloudellisesti Euroopan alueella liikunta-alan koulutusta, harjoittelua, nuorisoa ja liikunta-aktiiviteetteja. Komission vuonna 2016 heinäkuussa julkaisemassa raportissa todetaan liikunnan olevan suuri ja nopeasti kasvava toimiala. Liikunta-ala työllistää 3.5 % Euroopan väestöstä, ja alan kattaa 3 % Euroopan bruttokansantuotteesta. (Euroopan komissio 2016.)

Suomessa kuntokeskustoiminta kasvoi 65 uudella kuntoliikuntapaikalla vuoden 2016 aikana. Kasvu on runsasta, kun vuonna 2015 vastaava luku oli alle 50. Vuoden 2016 suurimmat kasvajat olivat kustannusjohtoiset kuntosalit, myös premium-kuntosalit osoittivat kykyä mukautua

alan muutokseen. Kahden ääripään kasvusta huolimatta keskihintaiset kuntosalit eivät menettäneet kovin runsaasti markkinaosuuttaan. (Katajisto 2017, 12-13.)

Vuoden 2017 aikana Katajisto (2017, 16) arvioi alalla tapahtuvan fuusioita. Hintakehitys ajaa alan yrityksiä yhdistymään suuriksi, vahvoiksi ketjuiksi. Markkinoinnin uskotaan keskittyvän entistä enemmän inhimillistä kontaktia sisältäväksi, tämä ilmenee kehittyneen sosiaalisen median näkyvyyden ja verkko-ostamisen kautta. Nuoriso tulee olemaan vuoden 2017 tärkeä asiakaskohderyhmä. Nuoriso on hyvin erilainen kohderyhmä nykyään kuin kymmenen vuotta sitten, ja alalla uskotaan tapahtuvan kehitystä segmentoinnissa. Kuntokeskus ELIXIA otti ensiaskeleet toiminnan kehittämiseksi nuorisolle 2016. Katajisto arpoo myös ”putiikkisalien” rantaantumista Suomeen. Putiikkisalille ominaista on yksilön intensiivinen kunnan kehittäminen pienryhmissä ammattitaitoisen ohjaajan otteella. Nämä salit ovat usein pieniä, ja keskittyvät yhteen tai kahteen hyvin pieneen asiakasryhmään (Life Fitness 2016). Esimerkkinä putiikkisalista Katajisto (2016, 16) mainitsee Yhdysvalloissa levinneet Orangetheory Fitness-salit. Saleilla ohjaajat patistavat muutaman kymmenen hengen ryhmiä intensiiviseen harjoitteluun, jossa harjoittelijat kilpailevat toisiaan vastaan infotaululla näkyvän kalorilaskurin avulla (Orangetheory Fitness 2017).

3 Brändi

3.1 Brändin määritelmä

Brändi edustaa yritykselle kilpailuetua markkinoilla (Bergström & Leppänen 2015, 220). Yritysbrändin tarkoitus on määritellä, missä asioissa ollaan muita toimijoita parempia, ja kuinka erottaudutaan kilpailijoista. Nykyisessä massiivisessa kilpailutilanteessa ja erittäin verkostoituneessa maailmassa brändin on omattava selkeä tarkoitus ja sisältö. Yritysbrändi on kuvaus siitä, mitä yritys todella on. Todenmukaisuus on vaatimuksena aidolle brändille. (Mootee 2013, 16.)

Kuluttajat eivät osta vain tuotteita, vaan niihin liitettyjä piirteitä. Brändi siis edustaa kuluttajalle hänen persoonallisuuttaan (Mootee 2013, 70). Rope ja Methner (2001, 167) kuvailevat brändiä yksinkertaisuudessaan jonkin asian tunnettavuutena ja hyvänä maineena markkinoilla. Voidaan siis väittää brändin olevan tuotteeseen liitetty illuusio, joka ohjaa asiakkaan ostokäyttäytymistä ja tuo lisäarvoa tuotteelle (Mootee 2013, 162).

3.2 Brändi kilpailuetuna

Brändi on yritykselle arvoa tuottava tekijä. Vahvat brändit ovat pärjänneet markkinoiden heilahteluista riippumatta, sillä ne ovat onnistuneet positioimaan tuotteensa kilpailijoitaan paremmin. (Lindberg-Repo 2005, 57, 115.) Brändäyksen etuja ovat asiakasuskollisuus, korkeampi

myyntikate, sekä liikevaihdon kasvattaminen. Brändi ei kuitenkaan synny yhdessä yössä. Brändäyksen haasteisiin kuuluu asiakkaiden ymmärtäminen, kun brändäyksen tavoitteena on luoda todellisia ihmissuhteita. (Mootee 2013, 66.)

Liiketoiminnassa hyväkään yritysbrändi ei yksinään takaa menestystä, vaikka se onkin vahvasti kilpailuetua edistävä (Bergström & Leppänen 2015, 220). Porter (2004, 35) esittää kolme kilpailuedun strategiaa: kustannusjohtajuus, erottautuminen, sekä keskittyminen. Kilpailuedun strategioista ainoastaan erottautuminen keskittyy vahvasti brändin kehitykseen. Mikä on muiden strategioiden suhde brändiin?

Kustannusjohtajuus on erittäin yleinen kilpailukeino, ja monet yritykset kilpailevat hinnanalennuksilla. Hinnanalennuksia voidaan johtaa vähentämällä esimerkiksi mainontaa, tutkimus- ja kehitystyötä tai tuotanto- ja jakelukustannuksia. Kustannusjohtajuuden edellytyksenä on suhteellisen iso markkinaosuus tai jokin muu etu, kuten materiaalien hyvä saatavuus. Kustannusjohtajuuden riskinä on inflaation vaikutus kustannuksien nousemiseen, jolloin kilpailukykyisen hinnan ylläpito käy vaikeaksi ja joudutaan kilpailemaan brändäytyjen tuotteiden kanssa. Tämänkaltaisessa kilpailutilanteessa kustannusjohtajuutta edustava yritys jää todennäköisesti jalkoihin. Sillä heillä ei välttämättä ole tarvittavaa varallisuutta kehitystyöhön, jonka ansiosta voitaisiin nousta kilpailevan tuotteen tasolle. (Porter 2004, 35-45.)

Erottautuminen on brändin ja muotoilun kautta saavutettua kilpailuetua. Porterin (2004, 35-45) mukaan perus edellytys erottautumiselle on, että yrityksellä on jotain uniikkia koko toimialaan verrattuna. Erottautumisen ideana on, että kustannukset eivät ole ensimmäinen prioriteetti, sillä kilpailuetu saavutetaan brändiuskollisuudella. Brändistä koostuvat lisäkustannukset sallitaan kuluttajien kesken vain tiettyyn pisteeseen asti. Mikäli samaa tuotetta tai palvelua kyetään tarjoamaan huomattavasti edullisemmin kustannuksin, kuluttajat ovat valmiita luopumaan saamistaan eduista. Riskinä brändillä kilpaillessa on myös erottautumisella saavutetun vipuvaikutuksen menettäminen kuluttajan arjessa, jolloin kuluttaja vaihtaa mieluusti edullisempaan vaihtoehtoon.

Keskittyminen on kolmas kilpailuedun strategia, jossa keskitytään valittuun asiakasryhmään, segmenttiin, tuotelinjaan tai maantieteelliseen markkina-alueeseen. Tavoitteena on keskittyä pienempään segmenttiin kuin laajemmalla sektorilla toimivat kilpailijat. Tällä saavutetaan etua kustannuksien ja erottautumisen puolelta, säästämällä logistiikassa ja tarjoamalla parempia palveluita. Keskittyvän kilpailuedun strategia on monen yrityksen ponnahduslauta markkinoille. Pienempi markkinointi ja keskittyneempi palvelu saattavat luoda prosentuaalisesti parempaa tuottoa sijoitukselle kuin muut strategiat. Keskittymällä yritys ei voi saavuttaa

yhtä suuria asiakasmääriä tai tuottoja kuin pelkästään näihin tavoitteisiin erikoistuneet kilpailuedun strategiat. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on valittava käytettävä strategia, sillä kaikkia vähän -menetelmä syö yrityksen potentiaalia markkinoilla. (Porter 2004, 35-41.)

3.3 Palvelubrändi

Palveluyrityksen kilpailukeinot keskittyvät palvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja brändin kokonaisuuteen. Yrityksistä yhä useampi keskittyy palveluiden tuottamiseen. Tulevaisuuden työpaikkojen uskotaan sijoittuvan entistä enemmän palvelualoille. Tästä johtuen myös palveluyritysten erottautumisen haasteet lisääntyvät samankaltaisten palveluiden tarjonnan lisääntymisessä. (Lindberg-Repo 2005, 131-133.)

Palvelubrändejä tarkastellessa on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät tuovat arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä, täten myös asiakkaan suhde palveluun ilmenee kokemusten ja elämyksien kautta. Asiakkaat kommunikoivat mieluummin positiivisista kokemuksistaan sidosryhmiensä kanssa, joten palvelun arvon asiakkaalle voidaan kokea määrittävän suurissa määrin vuorovaikutustilanteista. Luonnollisesti myös palvelun laadulla on vaikutusta tässä yhteydessä, mutta tämä ilmenee odotetun laadun ja koetun laadun kautta. (Lindberg-Repo 2005, 142-143.)

3.4 Brändin rakentaminen

Erottautuminen brändin kautta vaatii pitkäjänteistä rakentamista ja monen elementin saumattomaa suhdetta. Brändi rakentuu viestinnän, vuoropuhelun, tuotteen ja mielikuvien kokonaisuudesta. Brändin rakentamiseksi on käytävä ainakin osittain seuraava prosessi. Yrityksen on tutkittava asiakkaita ja kartoitettava omaa asemaansa markkinoilla. Lisäksi yrityksen on suunniteltava brändin persoonallisuutta, eli kuvaa minkälaisena yritys haluaa asiakkaidensa näkevän brändin. Yrityksen on myös positioitava brändi. Tämä on erittäin oleellinen osa onnistuneen brändin rakentamisessa. Jotta brändi menestyisi, on sitä myös kehitettävä ja seurattava jatkuvasti. Tähän askeleeseen sisältyy brändin ja asiakkaan suhteen tutkiminen ja ongelma-kohtien korjaaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 220-221.)

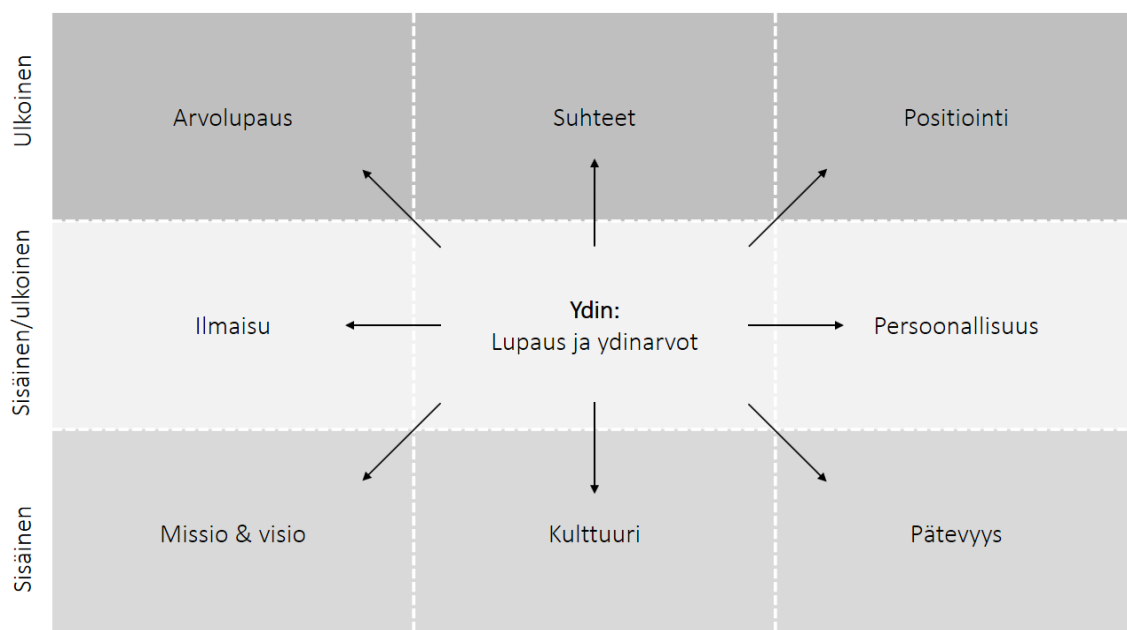
Bränditutkimuksella tutkitaan brändin nykytilaa. Tarkoituksena on luodata, kuinka brändi asettuu kohderyhmän mieliin, tutkittavana kohteena on siis asiakkaiden mielikuvat brändistä. Bränditutkimus on osa brändin rakentamista, sillä brändi vaatii jatkuvaa kehitystä toimiakseen. Bränditutkimuksen rinnalla kulkee positiointitutkimus. Positiointitutkimus tutkii samaa asiaa, mutta hitusen eri painotuksella. Positiointitutkimuksella haetaan enemmän tulevaisuudennäkymiä. Positiointitutkimuksia toteutetaan usein, kun yritys on muutoksen partaalla. Tavoitteena positiointitutkimuksena on saada tietoa brändin nykytilan lisäksi myös siitä, mihin suuntaan tätä voitaisiin kehittää. (Pulkinen 2003, 226-227.)

3.5 Brändi-identiteetti

3.5.1 Brändi-identiteetin määritelmä

Brändi-identiteetti kertoo yrityksen näkökulman siitä, minkälainen heidän brändinsä tulisi olla. Identiteetin keskiössä ovat yrityksen arvot, brändin sisältö ja tavoitteet. Viestinnällä yritys korostaa haluamiaan ominaisuuksia, samalla lailla kuin ihminen tuo esille omaa identiteettiään pukeutumisella ja käytöksellään. Brändi-identiteetti ja brändi-imago sekoitetaan usein keskenään. Brändi-imago eli ulkoiset mielikuvat ovat kuluttajan luomia mielikuvituksen tuotteita ja havainnoituja asioita brändistä. Kuluttajien mielikuvat eivät aina vastaa yrityksen hakemaa brändi-identiteettiä. (Lindberg-Repo 2005, 67-68; Pulkkinen 2003, 51.)

Urde Mats (2013, 747-751) toteaa useimmiten brändiä havainnollistavien kuvaajien olevan luotuja tuotebrändeille. Artikkelissaan hän luo kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten pohjalta brändi-identiteettimatriisin (kuvio 1) yrityskäyttöön. Matriisi rakentuu brändin ytimen ympärille, jonka keskiössä on brändilupaus. Brändimatriisissa on esitetty ulkoinen ja sisäinen viitekehys. Sisäinen viitekehys kuvastaa yrityksen sisällä vaikuttavia bränditekiäjiä. Ulkoinen viitekehys kuvastaa sidosryhmille suuremmissa vaikutussuhteissa olevia bränditekiäjiä.



Kuvio 1: Brändi-identiteettimatriisi (mukaillen Urde 2013, 750)

3.5.2 Brändi-identiteetin sisäinen viitekehys

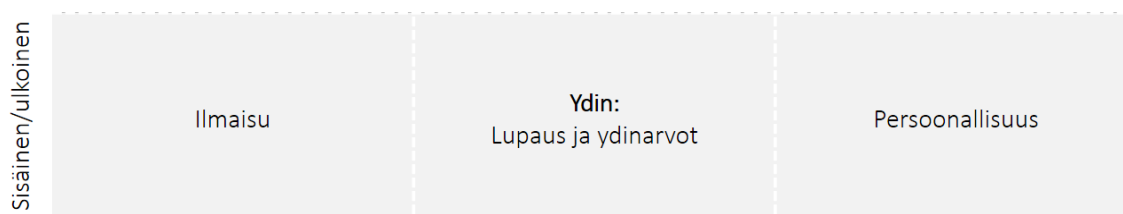
Matriisin kivijalkana (kuvio 2) toimii yrityksen brändi-identiteetin sisäinen viitekehys. Missio ja visio kertovat, miksi yritys on olemassa ja mitä tavoitteita sillä on. Brändi-identiteetin näkökulmasta nämä ovat sitoutumisen sekä tuen osoittamisen indikaattoreita. Kulttuuri heijastaa yrityksen sisäisiä arvoja, asenteita, uskomuksia ja sen tapaa toimia. Varsinkin palveluyrityksien kohdalla kulttuuri nähdään erottautumisen keinona, sillä se edustaa yrityksen palveluita ja tapaa viestiä. Pätevyys on mahdollisesti sisäisestä viitekehyksestä vaikeaselkoisin elementti ymmärtää brändi-identiteetin kannalta. Pätevyydellä tarkoitetaan henkilökunnan ammattitaitoa luoda ja ylläpitää kilpailuetua. Tällä pystytään määrittelemään, missä yritys on erityisen hyvä tai kilpailijoita parempi. (Urde 2013, 751-752.)



Kuvio 2: Brändi-identiteettimatriisin sisäinen viitekehys (mukaillen Urde 2013, 750)

3.5.3 Brändi-identiteetin ydin

Brändin kannalta ”ytimen” tekijät ovat ratkaisevassa asemassa brändi-identiteetin kannalta. Matriisin keskimmäisen (kuvio 3) viitekehysten elementit liittyvät sekä ulkoiseen että sisäiseen viitekehykseen. Ulkoisesti keskirivi näkyy viestinnän kautta, ja sisäisesti sillä on ohjaava rooli brändin hallinnassa. (Urde 2013, 752.)



Kuvio 3: Brändi-identiteettimatriisin ydin (mukaillen Urde 2013, 750)

Brändimatriisin ydin (kuvio 3) on määritelty itsenäisenä kokonaisuutena, jonka kantavana tekijänä ovat ydinarvot ja niitä johtamassa on brändilupaus. Ydinarvot vastaavat kysymykseen ”mitä ovat arvot, jotka määrittelevät yrityksen brändin?” (Urde 2013, 752.) Asiakkaat eivät välitä yrityksen kirjallisista ohjenuorista, asiakkaalle merkityksellisiä ovat ainoastaan asiat, jotka he kokevat. Henkilökunnan tiedostamattomat arvot heijastuvat yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tästä syystä osa yrityksistä on päättänyt rekrytoida ainoastaan henkilöitä, jotka

jakavat valmiiksi yhtäläisen arvomaailman yrityksen kanssa. Henkilökunnalle voidaan opettaa työtehtäviä, mutta arvomaailman muuttaminen on miltei mahdotonta. Kun yrityksen arvot saadaan määriteltyä aidoiksi ja selkeiksi, niin näiden myötä syntyy yrityskulttuuri, joka näkyy ulospäin järjestelmällisenä toimintatapana. (Pulkkinen 2003, 63-64.)

Brändilupauksen tehtävä on jalkauttaa positiointi, eli ohjata henkilökunnan toimintaa (Durant 2010). Brändilupaus kertoo markkinoijan vision brändistä ja siitä, mitä sen tulee tehdä asiakkaalle (Lindberg-Repo 2005, 269). Mikäli yrityksellä on selkeä brändilupaus ja koko henkilökunta on sisäistänyt sen, niin myös yrityksen viestintä ja toiminta heijastuvat kuluttajille systemaattisina. Yrityksen henkilökunnan toiminta vastaa siitä, kuinka vahva yrityksen brändi on. Tavaramerkki voidaan leimata brändiksi jo pelkästään tunnistettavien mielikuvien ja persoonallisuuden perusteella. Vahva brändi kuitenkin sisältää selkeän brändilupauksen, erottuu, herättää luottamusta, merkitsee asiakkaalle jotain ja luo asiakasuskollisuutta. (Pulkkinen 2003, 51-52; Urde 2013, 752.)

Brändin käyttö on yleistynyt tarjonnan ja samalla kilpailun lisääntyessä. Globalisoituneessa maailmassa tarjonta on niin suurta, että samaa tarkoitusta ajavia tuotteita on saatavilla jopa kymmeniä. Ilmaisuelementillä brändi-identiteettimatriisissa (kuvio 1) tarkoitetaan brändiin liitettäviä tunnistettavia tekijöitä, markkinoilla erottelevia tekijöitä. Näitä ovat tyypillisesti logo, tunnusväri, fontti, slogan tai muotoilu. Visuaalisten elementtien tarkoitus on tehdä brändistä kosketeltavampi. (Kotler & Keller 2016, 425; Urde 2013, 752.) Ilmaisuelementit sisältävät usein myös brändin lippulaivan, brändin ominaisuuksia edustavan tuotteen, toimipaikan tai palvelun (Urde 2013, 752). Visuaalisen identiteetin myötä brändin yhteyteen voidaan rakentaa myös mielikuvia. Mielikuvat luovat aivan uudenlaista brändiuskollisuutta, kun kuluttajat alkavat suhtautua hyödykkeeseen tunneperäisesti. (Pulkkinen 2003, 46-47.)

Brändin persoonallisuus tekee brändistä helpommin lähestyttävän. Brändin persoonallisuuden voi sitoa itse yritykseen tai brändiin. Asiakaslähtöisesti brändin persoonallisuuden voi sitoa myös asiakaskunnan todellisiin tai heidän ihannoimiinsa persoonanpiirteisiin. Yrityspersoona on kuitenkin riippuvainen henkilökunnan persoonallisuudesta, ja tulisi sitoa tämän ympärille. (Urde 2013, 752.) Persoonallisuuden luominen on erityisen tärkeää varsinkin palveluja tuottavalle yritykselle. Tämän avulla luodaan asiakkaista osa brändiä. Brändin persoonallisuutta voidaan tuttavallisemmin kutsua brändikuvaukseksi. Se kertoo millä luonteenpiirteillä brändiä voitaisiin kuvailla, kuten nuorekas, energinen tai vaikka nykyaikainen (Mootee 2013, 202). Brändin persoonallisuus houkuttelee asiakkaita, sillä ihmisillä on taipumus hakeutua kaltaisensa joukkoon. Persoonallisuuden vakiinnuttua sitä on vaikea muuttaa. (Pulkkinen 2003, 60-63.) Elokuvista tuttu James Bond mielletään hyvin älykkääksi, fyysiseksi ja erittäin lojaaliksi

agentiksi. Brändin persoonallisuus on verrattavissa ihmisen persoonallisuuteen. Bondin persoonallisuus on vakiintunut faneille, ja persoonallisuuden muuttaminen kömpelöksi takinkääntäjäksi on mahdotonta.

3.5.4 Brändi-identiteetin ulkoinen viitekehys

Ulkoiset elementit (kuvio 4) edustavat niitä brändi-identiteetin tekijöitä, jotka vaikuttavat erityisen tehokkaasti brändi-imagoon ja maineeseen. Arvolupaukset ovat brändin kohderyhmää ajatellen houkuttelevia argumentteja. Arvolupaukset kertovat asiakkaalle, mitä etuja yrityksellä on tarjota. Näiden tulee olla houkuttelevia, mutta on tärkeää pitää mielessä lupausosan merkitys. (Kotler & Keller 2016, 153.) Suhteiden luominen tarkoittaa brändi-identiteetin käyttäytymismallia, joka on myös linkitettävissä yrityksen sisäiseen kulttuuriin. Käytösmallit voivat vaihdella samaistumalla eri sidosryhmiin. (Urde 2013, 752-753.)



Kuvio 4: Brändi-identiteettimatriisin ulkoinen viitekehys (mukaillen Urde 2013, 750)

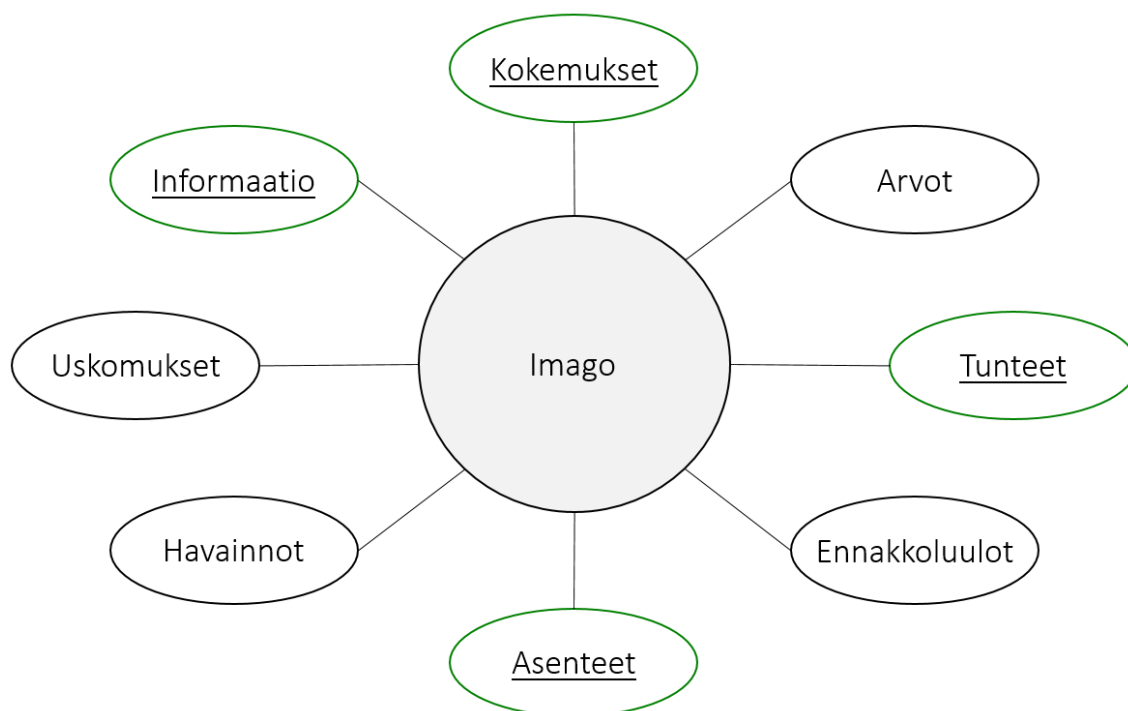
Positioinnin, eli asemoinnin tarkoituksena on asemoida brändi markkinoille, ja toimia mallina brändilupaukselle. Positiointi on matriisissa (kuvio 1) asetettu vastakkain mission ja vision kanssa, sillä näiden tulisi toimia positioinnissa suunnannäyttäjinä. (Urde 2013, 753.) Tavoitteena on hahmottaa yrityksen brändin vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin verrattuna, ja sijoittaa tuote markkinoille niin, että brändille saadaan ylivertainen asema. Positiointiin liittyy monta strategiaa, mutta yksi yleinen strategia on positioida kilpailijat todellista huonompaan asemaan. Positiointi voi siis oman brändin lisäksi keskittyä myös kilpailijan brändiin. (Pulkkinen 2003, 115-116, 177.)

Jos ymmärrän haluamani asiakassegmentin ominaisuudet, voiko rakentaa brändi-identiteetin heitä houkuttelevaksi? Käytännössä kyllä, mutta kestävämmän brändistä saa rakentamalla sen todellisten arvojen pohjalle. Tunnistamalla tietyn asiakasryhmän ominaisuudet ja rakentamalla brändi-identiteetin houkuttelevaksi heitä varten ei ole suositeltavaa. Sillä ajan myötä markkinoinnista tulee näkymään läpi, haluaako yritys markkinoida asioita, joiden he uskovat olevan houkuttelevia, vai markkinoivatko he todella asioita, mitä ajattelevat ja mihin uskovat. Kuitenkin oman asiakaskunnan ominaisuuksien tunnistamisesta on etua. Tällöin voidaan kehittää vuorovaikutusta ja luoda parempia asiakassuhteita. (Mootee 2013, 16, 66-83.)

3.6 Brändi-imago

3.6.1 Brändi-imagon määritelmä

Mielikuva ja imago ovat synonyymejä, ja niitä käytetään usein rinnakkain. Molemmat tarkoittavat yksilön mielessä olevaa kuvaa jotain asiaa kohtaan. Mielikuva on käsitteenä siis henkilökohtainen, eli subjektiivinen, ja perustuu henkilön omaan maailmankuvaan. Liiketaloudellisesti yksilön brändi-imago vaikuttaa suhtautumiseen brändiä kohtaan. (Rope & Mether 2001, 18-36.) Jos tuotteen brändi-imago kuvastaa yksilön omakuvaa, mielikuvaa siitä kuinka muut näkevät heidät, tai toivottua omakuvaa, ostopäätöksen todennäköisyys on suurempi, mutta negatiiviset assosiaatiot johtavat yrityksen viestien torjumiseen (Sullivan & Adcock 2002, 61). Mielikuvia muodostavien tekijöiden kokonaisuutta kuvaa hyvin Ropen ja Metherin kuvio (kuvio 5) imagon psykologisista vaikuttajista (Rope & Mether 2001, 87).



Kuvio 5: Imagon psykologiset vaikuttajat (mukaillen Rope & Mether 2001, 87)

3.6.2 Imagoon vaikuttaminen

Rope ja Mether (2001, 87-88) ovat määritelleet mielikuvien syntyyn vaikuttavia psykologisia tekijöitä (kuvio 5), joista vain kuviossa alleviivattuihin kyetään vaikuttamaan suoraan markkinoinnin keinoin. Arvojen, ennakkoluulojen, uskomusten ja havaintojen muodostumiseen vai-

kuttaa niin moni tekijä, että markkinoinnin keinoin niihin suoraan vaikuttaminen on mahdollonta. Kuitenkin vaikutettavissa olevia tekijöitä ovat tunteet, asenteet, informaatio ja kokemukset.

Kuluttajan tunteisiin vaikuttaminen on yksinkertaista mainonnan avulla. Prosessi toteutetaan tunteisiin vetoavalla mainonnalla, käyttäen ihmisen käytöstä ohjaavia tekijöitä. Tämä vaatii kuitenkin ihmisen tarveperustan tuntemusta. Informaatio sisältää kaiken yksilön vastaanottaman tiedon asiasta. Lähteen merkitys informaation sisäistämisessä on olennainen. Ihminen on oppinut suodattamaan maksettua sisältöä ja arvostaa enemmän tiedotusvälineiden ja omien sidosryhmiensä välittämää tietoa. Kokemukset vaikuttavat yksilön mielikuviin jo yhden kokemuksen jälkeen. Tästä syystä brändin tekijöiksi luokitellaan myös laatu. Sillä mikäli asiakkaan kokemus tuotteen tai palvelun laadusta on odotettua negatiivisempi, markkinointitoimenpiteet menevät hukkaan. (Rope & Methner 2001, 87-88.)

3.6.3 Asenteet

Arkikielessä asenteista puhuttaessa ymmärretään yleensä jollain olevan asennetta tai asenne jotain kohtaan. Asenteet tukevat yksilön minäkuvaa, joten niissä pitäytyminen ja niiden ilmaiseminen tuottavat mielihyvää. Tästä syystä asenteisiin vaikuttaminen on markkinoinnissa hyödynnetty keino. Yksi kuuluisimmista psykologina määrittelyistä asenteelle on ”opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan”. Asiasta on esitetty ristiriitaisia väittämiä, ovatko asenteet sosiaalisesti opittuja vai biologisesti perittyjä ominaisuuksia. Tässä yhteydessä asenteita voidaan kuitenkin tarkastella taipumuksena reagoida joihain asiaa kohtaan. (Erwin 2005, 12-18.)

Asenteiden tutkimista varten on kehitetty psykologiassa lukuisia menetelmiä (Erwin 2005, 55). Yksinkertaisin ja useimmiten käytetty näistä on asenneasteikot. Asenneasteikkokyselyssä vastataan väittämiin, joiden kanssa voi olla yhtä mieltä, tai vaihtoehtoisesti arvioida vastausta Likertin-asteikolla. Tällä tavoin saadaan helposti tutkittua, onko vastaajalla positiivinen vai negatiivinen asenne tutkittavaa asiaa kohtaan. Asenteita tutkittaessa puhutaan yleensä noin 100-150 väittämstä. Asenteita voidaan tutkia myös vapaamuotoisin menettelytavoin, joihin ei liity asteikkoja. Esimerkkinä vapaamuotoisesta menettelytavasta on survey-menetelmä, joka voi koostua strukturoiduista vaihtoehtoista aina täysin avoimiin vastausvaihtoehtoihin. (Erwin 2005, 60-73.)

Sosiaalisen vaikuttamisen mekanismit kuuluvat olennaisesti markkinoinnin ja mainonnan piiriin. Toisin kun arvoihin, asenteisiin pystytään vaikuttamaan. Asenteisiin vaikuttaminen juurtuu aina antiikin historian filosofien väittelytekniikkoihin. Asenteisiin vaikuttamista kutsutaan suostutteluksi. Suostuttelun vaikuttajia ovat lähde, viesti, yleisö ja väline. Lähteen valinnalla voidaan vaikuttaa suostuttelun uskottavuuteen ja viehättävyyteen. Viestillä on suuri merkitys

vaikutuksen tehoon, viestissä vaikuttavia tekijöitä ovat viestin jäsenyys, rakenne ja sisältö. Yleisön vaikutus suostuttelun toimivuuteen perustuu kohdeyleisön vallitseviin asenteisiin, älykkyyteen ja itsetuntoon. Viimeisenä suostuttelutekijänä on väline, jolla suostutteluviesti toimitetaan. Psykologit ovat kiinnittäneet hyvin vähän huomiota viestintävälineen tehoon, mutta tämä kuitenkin sisällytetään suostuttelun osatekijäksi. (Erwin 2005, 102-126.)

Tarvittaessa kuluttajan negatiivisia assosiaatioita voidaan eheyttää. Andrews ja Kim (2007, 363-365) esittävät tutkimuksessaan keinoja kansainvälisen brändin elvyttämiseksi. Parhaiten toimivaksi metodiksi tutkimuksessa osoitettiin innovatiiviset tuoteparannukset. Innovaatioiden vaikutus tehoaa erityisesti paikallisten kuluttajien mieliin. Toiseksi menestyneimmäksi metodiksi tutkimuksessa nousivat vakuudet ja takuut. Tähän osasyynä ovat todennäköisimmin taakuun tuomat vakuudet tuotteen laadusta, mikä tuo lisäarvoa brändille. Mainonta koettiin myös ratkaisevaksi tekijäksi brändin elvyttämisessä. Tässä täsmentävänä tekijänä toimi yrityksen paikallisten kuluttajien kehujen hyväksi käyttäminen kampanjoinnissa. Toisen yrityksen kehujen hyödyntäminen on mainonnassa jo liian yleistynyt metodi. Kuluttajat, joilla ei ole mitään yhteyksiä mainonnassa hyödynnetyn yrityksen kanssa, eivät koe mainontaa mitenkään vaikuttavana.

3.6.4 Maine vai imago

Brändin maine on alkanut viime aikoina korvaamaan mielikuva-käsitettä. Pulkkinen (2003, 55) mukaan maine vastaa sisällöllisesti mielikuvaa, mutta erottautuu lopulta kysymykseen luottamuksesta. Mielikuvien ja maineen syntyyn vaikuttaa yrityksen toiminta. Mielikuvia voi kehittää toimivalla viestinnällä, mutta maineen voi ansaita ainoastaan teoilla. Tran, Nguyen, Melewar & Bodoh (2015, 90) kuvaavat brändimielikuvaa välittömänä tuntemuksena, kun taas maine koostuu pitkäaikaisesta arviosta, ja voi muuttua ajan kanssa. Aula ja Mantere (2005, 33, 143-144) ihmettelevät maineen rinnastamista imagon kanssa. Imago eli ulkoiset mielikuvat kertovat, miltä yritys näyttää ja vaikuttaa kuluttajalle. Maine keskittyy siihen, mitä yrityksestä kerrotaan. Toki maine on osa imagoa ja mielikuvat osa mainetta, mutta termeinä ne eivät ole yhdenvertaisia.

3.7 Brändisuhde

3.7.1 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen suhteiden hallintaa. Se kohdistuu asiakassuhteiden lisäksi kaikkiin ulkoisiin ja sisäisiin tahoihin. Suhdemarkkinointi korvaa markkinointiajattelussa perinteistä asiakasrekisterien hoitamista. (Bergstöm & Leppänen 2015, 19, 418.) Tässä luvussa keskitytään yrityksen ja asiakkaan väliseen suhdemarkkinointiin ja brändisuhteeseen. Brändisuhde on brändimielikuvien ja asiakkaan minäkuvan kohtaamisesta syntynyt tavoiteltava.

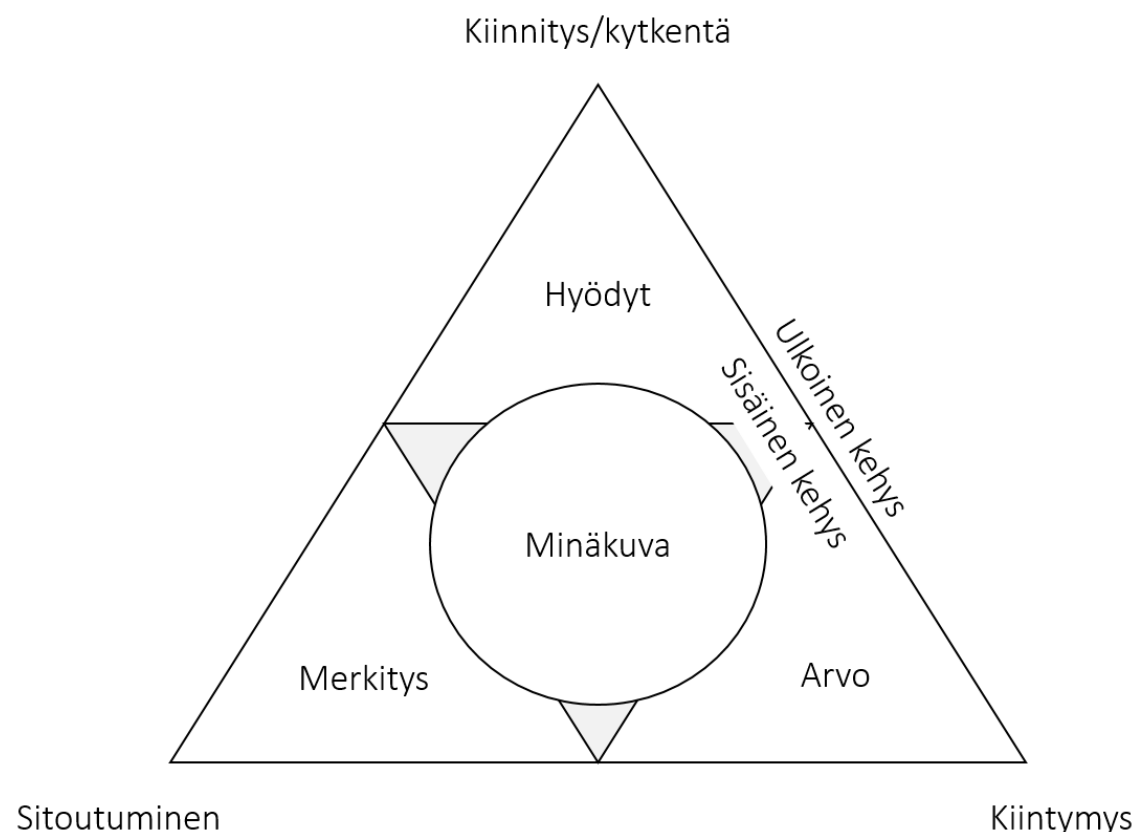
Asiakkaalle brändin koetaan tuottavan paremmin arvoa kuin pelkän tuotteen tai palvelun. Arvontuottajaksi tuotteen tai palvelun lisäksi lasketaan myös asiakkaan niihin liittämät kokemukset, elämykset ja vuorovaikutus yrityksen kanssa. Edellä mainittujen tekijöiden yhteysvaikutuksesta asiakas luo subjektiivisen tunnesiteen brändiin. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on nousemassa välttämättömäksi. Asiakkaat eivät enää reagoi perinteisten markkinointiviestintäkanavien kautta lähetettäviin brändiviesteihin. Integroitu markkinointiviestintä kallistuu käyttämään perinteisten markkinointikanavien sijasta asiakaslähtöisempiä kanavia, kuten sosiaalista mediaa asiakaskunnan tavoittamiseksi. (Lindberg-Repo 2005, 40-43.)

3.7.2 Brändisuhteen määritelmä

Brändisuhde asiakkaaseen ei ole pelkästään yrityksen tavoitteena, vaan myös asiakkaat tuntevat tavoittelevan parempaa brändisuhdetta yritykseen. Tämänkaltaiselle brändisuhteelle tyypillistä on lojaalius, tunnesidonnaisuus ja sitoutuneisuus brändiin. Brändi voi olla asiakkaalle ikoni, asiakkaan minäkuvan kohottaja. Tutkimalla ja kehittämällä asiakkaiden brändisuhdetta yritykset voivat hakea kilpailullista etua. Brändisuhteiden syntymistä ei ole vielä tutkittu tarpeeksi, jotta tämän synnylle oltaisiin saatu luotua kattavaa prosessikuvausta. (Lindberg-Repo 2005, 44-47.)

3.7.3 Brändisuhteen osatekijät

Lindberg-Repo (2005, 47-51) avaa asiakkaan brändisuhdetta kuvion 6 avulla. Kuvio on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen viitekehukseen. Sisäinen kehys edustaa asiakkaan omakuvan ympärille keskittyvää henkilökohtaisten arvojen ulottuvuutta. Ulkoinen kehys on käyttäytymiseen keskittynyt, tunnepohjainen sitoutuminen brändiin.



Kuvio 6: Asiakkaan brändisuhde (Lindberg-Repo 2005, 51)

Sisäinen viitekehys keskittyy minäkuvan ympärille. Hyödyt kuvastavat asiakkaan saamia hyötyjä brändisuhteesta. Asiakkaan saamat hyödyt riippuvat paljon asiakkaan elämäntilanteesta ja asemasta, ne ovat lopulta hyvin subjektiivisia. Brändin tuoma arvo asiakkaalle tulee esiin brändilupauksen kautta. Yrityksen pitäessä brändilupauksensa kaikissa tilanteissa kehittyy brändisuhde asiakkaaseen. Sisäisen kehyksen tekijöistä yksinkertaisin on merkitys. Tämä kertoo brändin merkityksen asiakkaalle, onko se positiivinen vai negatiivinen. Yhdessä sisäisen viitekehyksen elementit sulautuvat yksilön minäkuvaan. Minäkuva on markkinointipsykologiassa tärkeä käsite, joka koetaan enemmän jatkuvasti kehittyvänä prosessina kuin luonteenpiirteenä. (Lindberg-Repo 2005, 53-54.)

Ulkoinen viitekehys sisältää sitoutumisen, kiintymyksen ja kytkennän. Sitoutuminen liittyy olennaisesti suhdemarkkinoinnin käsitteistöön. Suhdemarkkinoinnissa tavoitteena on pitkälti asiakassuhteen tehostaminen, samaa tarkoitusperää haetaan myös tässä yhteydessä. Myös kytkentä liittyy suhdemarkkinointiin olennaisesti. Kytkennällä haetaan asiakkaan ja yrityksen välisen kommunikaation vahvuutta. Kytkennän tulisi olla vahva, ja asiakkaan tulisi tuntea olevansa tärkeä osapuoli brändisuhteessa. Kiintymys liittyy yrityksen henkilökohtaiselle tasolle asiakkaan kanssa. Brändisuhteita tutkittaessa käsitteellistetään brändi inhimilliseksi: kuinka läheinen asiakas tuntee olevansa brändin kanssa. (Lindberg-Repo 2005, 52-53.)

Paras mahdollinen brändisuhde syntyy kuvion 6 kokonaisuudesta. Tämä saavutetaan, kun yksilön havainnot brändistä tukevat hänen minäkuvaansa, hän on sitoutunut brändiin, ja hän osallistuu selkeästi brändisuhteen kehittämiseen viestinnän kautta. Brändisuhdeet ovat yritykselle uskomattoman arvokkaita kestäväytensä puolesta. Yritykselle arvoa luo myös positiivinen kuva, jonka yksilö jakaa brändistä omille sidosryhmilleen. (Lindberg-Repo 2005, 52-56.)

3.7.4 Brändirakkaus

Vahvaa brändisuhdetta asiakkaan ja brändin välillä voidaan neurologisesti verrata rakastumisen kaltaiseen tilaan. Näin vahvan brändisuhteen kehittymiseksi asiakkaan tulee kokea brändi rakastamisen arvoiseksi. Lisäksi se vaatii brändin näkemisen aiheuttavan käyttöhaluja ja aktiivivan palkitsemiskeskuksen, brändin tulee myös tukea käyttäjän identiteettiä. (Ahonen & Luoto 2015, 43-45.) Näin voimakasta brändisuhdetta kutsutaan myös brändirakkaudeksi. Batra, Ahuvia ja Bagozzi (2012, 10) esittävät tutkimuksessaan brändirakkaudelle kolme ulottuvuutta: intohimon johtama käytös, henkilöbrändin yhdentymä ja positiivinen tunnepohjainen yhteys. Intohimon johtamaa käytöstä kuvataan tutkimuksessa muun muassa intohimoisena käyttötarpeena. Henkilöbrändin yhdentymällä tarkoitetaan sitä, että brändi tukee yksilön henkilökuva eli elämän tarkoitusta, identiteettiä ja tavoiteltua identiteettiä. Positiivinen tunnepohjainen yhteys tarkoittaa brändin aiheuttamaa positiivista vaikutusta sekä tunnepohjaista kiintymystä.

4 Tutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tutkin yrityksen brändi-identiteetin ja asiakkaan brändi-imagon välisiä eroja. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän. Aineisto kerättiin haastattelulla yrityksen brändijohtajia sekä asiakkaita. Tutkimusosaa varten haastateltiin neljää brändijohtajaa sekä kuutta Fressin kanta-asiakasta. Aineiston analysointi toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 136-164) toteavat määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän eroavan toisistaan aineiston suhteen. Määrällinen tutkimus keskittyy kyselyihin, numeeriseen mittaukseen ja tilastoihin. Laadullinen tutkimus puolestaan pohjautuu useimmiten haastatteluihin ja käsittelee merkityksiä, jolloin tutkimuskohteena on usein ihminen. Tästä syystä valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän. Tutkittavat brändimielikuvat ovat subjektiivisia. Tällöin puhutaan ennalta tuntemattomasta tutkimuskohteesta, jolloin valmiiden kysymysten muotoileminen määrällistä tutkimusta varten olisi ollut haastavaa.

Tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Perusteita haastattelumuodon valintaan on monia. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35-48) kutsuvat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teema-alueet määrittelevät kaikille haastateltaville samat käsiteltävät teemat, mutta ne eivät kuitenkaan rajoita kysymyksien laatua tai järjestystä. Kuten useimmat haastattelut, myös teemahaastattelu mahdollistaa syvemmän ymmärryksen käsiteltävästä asiasta, sillä haastattelijalla on mahdollisuus pyytää perusteluita. Teemahaastattelu mahdollistaa myös tilanteen eri osapuolien haastattelun samoilla teema-alueilla, heille tutulla sanastolla. Tällöin voidaan puhua vahvistetusta tutkimuksen validiteetista. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.) Tässä tutkimuksessa haastateltavia osapuolia oli kaksi, joiden ammattisanaston tuntemus oli vaihtelevaa. Tässä yhteydessä validiteetilla tarkoitetaan tutkimusasetelmavalidiuden muotoa, rakennevalidiutta. Rakennevalidius tarkastelee kysymystä: ”käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä.” Haastattelututkimusten validiteetin suurin ongelma ovat haastateltavan väärät tulkinnat käsitteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186-187.)

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 136-138) toteavat laadullisen analyysin sisältävän erilaisia työskentelymenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on hyvin vähän tarkoin määriteltyjä tekniikoita, mikä näkyy myös tutkijan vapaudessa toteuttaa analyysia. Aineiston analyysiä voidaan lähestyä monella tapaa. Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutettiin merkityksiä tulkitsemalla, niin sanotulla ad hoc -menettelytavalla. Ad hoc -menettely ei lukitse analyysiä yhteen tiettyyn menetelmään, vaan antaa tutkijalle vapauden tuoda aineistosta merkityksiä esiin parhaaksi katsomallaan tavalla. Merkityksiä voidaan tuoda esille toistuvuuksien, teemojen tai vaikka vertailujen ja kontrastien kautta. Tässä tutkimuksessa näkökulmana analyysiin oli brändi-identiteetin ja brändi-imagon eroavaisuudet. Brändijohtajien ja asiakkaiden käsityksiä pyrittiin vertailemaan ja niistä löytämään kontrasteja.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosa toteutettiin haastattelemalla kahta osapuolta, yrityksen brändijohtajia sekä Fressin kanta-asiakkaita. Brändijohtajilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Fressissä työskenteleviä henkilöitä, jotka vastaavat brändin jalkauttamisesta päivittäiseen toimintaan. Tutkimuksessa haastateltuja brändijohtajia oli neljä. Heidän haastatteluistaan kerättiin kuvaus yrityksen brändi-identiteetistä. Brändijohtajien haastatteluista tuli myös ilmi brändi-identiteetin sisäistäminen.

Haastateltavien asiakkaiden perusjoukon rajaukseksi oli määritelty yrityksen uudet, vuoden alussa liittyneet asiakkaat, sillä he käyttävät laajimmin yrityksen palveluita. Tarkempi rajaus asetettiin ajanjaksolla 1.-16.1.2017 liittyneisiin asiakkaisiin. Rajatun perusjoukon koko oli 378 henkilöä. Uusi asiakkuus helpottaa brändimielikuvien tutkimista, sillä oletuksena on, että uu-

det asiakkaat eivät vielä ole lojaaleja brändille. Brändisuhteen syvyys saattaisi tässä tapauksessa aiheuttaa ylipositiivisten vastausten sarjan. Uudet asiakkaat ovat myös oikeutettuja personal trainer-palveluun, jonka vaikutus brändiin kuuluu osaksi tutkimusosaa. Lisäksi opinäytetyön tutkimusosaa varten oli asetettu maantieteellinen rajausta pääkaupunkiseudun toimipisteisiin. Maantieteellinen rajausta perustuu tekijän arvioon riittävän kattavasta tutkimustuloksesta. Fressillä on valtakunnallisesti 18 toimipistettä, joista pääkaupunkiseudulla on seitsemän. Yrityksen brändi on kuitenkin verrattain vahva, joten brändin tulisi ilmentyä identtisenä jokaisella toimipisteellä.

Haastateltavien kanta-asiakkaiden valitsemiseksi suoritettiin yksinkertainen satunnaisotanta. Otanta toteutettiin perusjoukosta Excel -taulukkolaskentaohjelman otanta-toiminnolla. Näin jokaisella havaintoyksiköllä oli yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Otannasta valituksi tulleita henkilöitä kontaktoitiin haastatteluun puhelimitse, kunnes toivottu määrä osallistujia oltiin saatu kasaan. Kuuden kanta-asiakkaan koettiin olevan tarpeeksi kattava määrä tutkimuksen kokoa ajatellen. Haastattelupyynnön ohessa henkilöitä suostuteltiin tarvittaessa kertomalla pienestä osallistumispalkinnosta. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 85) puoltavat suostuttelua teemahaastateltavia hankittaessa, koska heidän mielestään osalla henkilöistä on taipumusta välttää uusia tilanteita. Lisäksi suostuttelun tehtävänä oli saada haastateltava kiinnostumaan asiasta.

Haastatteluun valikoituneiden asiakkaiden taustatiedot ilmenevät liitteestä 2. Haastateltujen nimet on muutettu heidän yksityisyyttään suojellakseen. Kunkin haastattelun alkuun asia ilmaistiin myös haastateltaville, rohkaisten avoimempaan haastattelutilanteeseen. Haastateltavat tiesivät etukäteen tutkimuksen koskevan markkinointia. Haastattelutilanne alkoi taustakysymyksillä ja jatkui siitä luontevasti teema-alueisiin. Varsinaiselle etenemisjärjestykselle ei ollut tarvetta. Haastattelut jatkuivat, kunnes tekijä koki haastateltavan vastanneen kaikkiin teema-alueisiin kykyjensä mukaisesti.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltaville sopivina aikoina heidän suostumallaan toimipisteellä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 74) mukaan teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan. Haastattelupaikan on hyvä olla haastateltavalle kaikin puolin turvallinen ja tilanteen rauhallinen. Haastattelutilanteita varten varattiin suljettuja tiloja, joissa ei ollut häiriötekijöitä. Kaikki haastattelut tallennettiin nauhurilla haastateltavien suostumuksella. Haastatteluista syntyi kaiken kaikkiaan viisi tuntia äänitallenteita.

Teemahaastattelussa käytetyt teemat vastasivat aihepiiriltään opinäytetyössä aiemmin esiintynyttä brändi-identiteettimatriisia (kuvio 1). Haastattelussa kysyttiin myös taustakysymyksiä, jotka olivat erilaiset asiakkaille ja brändijohtajille. Taustakysymyksillä pyrittiin kartoittamaan haastateltavan suhdetta yritykseen ja sen brändiin.

Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko (liite 1) oli tehty ennakkoon, eivätkä haastattelvat tienneet teema-alueita ennen haastattelutilannetta. Teorian pohjalta harkitut teema-alueet olivat: missio ja visio, kulttuuri, pätevyys, ilmaisu, lupaus, ydinarvot, persoonallisuus, arvolupaus, suhteet ja positiointi. Kunkin teema-alueen alla oli ennalta käsiteltäväksi määriteltyjä kohtia, joiden lisäksi haastattelutilanteissa esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä.

Kaikki haastatteludialogit kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin kokonaisuudessaan Word -tekstiedostoille. Aineistoa käsiteltiin tulkitsemalla litteroituja haastatteluita. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin vielä teema-alueittain. Ryhmittelyssä hyödynnettiin Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Teema-alueittain ryhmitelystä aineistosta edettiin tutkimuksen analyysiin.

Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutettiin merkitysanalyysillä. Merkityksiä tulkitsemalla pyritään löytämään haastatteluista piirteitä, jotka eivät välttämättä ole suoraan tekstissä ilmaistu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137-138.) Merkitysanalyysia toteutettiin ad hoc -meneteltyllä. Näkökulmana analyysiin olivat brändi-identiteetin ja brändi-imagon erot. Brändi-identiteetin kuvaus saatiin yrityksen brändijohtajilta, ja brändi-imagoa kuvastivat yrityksen asiakkailta kerätyt tutkimustulokset. Brändijohtajien ja asiakkaiden käsityksiä vertailtiin ja niistä etsittiin kontrasteja.

5 Tutkimustulokset

Tulokset esitellään vuorotellen haastateltujen osapuolten vastauksien tulkinnoin sekä suoran lainauksin. Tuloksia lähestyttiin ennalta määritettyjen teemojen kautta, joita olivat: missio ja visio, kulttuuri, pätevyys, ilmaisu, lupaus, ydinarvot, persoonallisuus, arvolupaus, suhteet ja positiointi. Kuitenkin lupaus-teema piti jättää pois, sillä Fressillä ei ole brändilupausta. Jokaisen teema-alueen loppuun on tuotu tekijän analyysiä tuloksista.

5.1 Missio ja visio

Ensimmäisessä teema-alueessa haastateltavilta kysyttiin, miksi yritys on olemassa ja mitä tavoitteita sillä on. Brändijohtajien haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen visiota ja missiota ei ole vielä kirjoitettu puhtaaksi paperille. Visio tuntui siitä huolimatta olevan melko yhtäläinen kaikilla brändijohtajilla.

Selkeesti Suomen johtava liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottaja. Ja erityisesti siellä laatujaan korkealla. (Brändijohtaja 1)

Luonnollisesti myöskään asiakkailta ei ollut käsitystä yrityksen suunnasta tai missiosta.

Varmaan haluu olla nimensä mukainen eli Fresh. (Sofia 47 v)

Missio ja visio ovat brändi-identiteetin sisäisiä tekijöitä, jotka ohjaavat henkilökunnan toimintaa yrityksen sisältä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaiden tulisi ne välttämättä tietää. Fressin kirjoittamattoman vision mukaisesti asiakkaat havaitsivat laadukkuuden ja kokivat sen kilpailuetuna. Tästä voi päätellä, että yrityksen toimintaa ollaan viemässä oikeaan suuntaan.

5.2 Kulttuuri

Teemahaastattelun kulttuuri-teemassa pyrittiin selvittämään yrityksen sisäisiä arvoja, asenteita, uskomuksia ja tapaa toimia. Brändijohtajilla on selkeä käsitys vallitsevasta yrityskulttuurista. Yrityskulttuuria on pyritty johtamaan rekrytointien avulla. Yritykseen palkataan ihmisiä, jotka jakavat valmiiksi Fressin arvomaailman. Asiakkaille päin kulttuuri heijastuu päivittäisestä toiminnasta, kommunikaatiosta ja asiakkaiden sekä työntekijöiden välisistä vuorovaikutustilanteista. Yrityksellä ei kuitenkaan vielä ole yrityskulttuuria ohjaavia arvoja listattuna, lukuun ottamatta yrityksen myyntitiimiä.

Rekrytoinneilla ohjattu yrityskulttuuri on selkeä erottautumisen keino yritykselle. Brändijohtajat arvostavat yrityksen henkilökuntaa ja ymmärtävät henkilökunnan merkityksen brändin lähettiläinä.

Tosi hyvää asiakaspalvelua, ammattitaitoisia. Iloisia, sporttisia ja energisiä - myös asiakkaat näkee sen. (Brändijohtaja 2)

Kaikki haastatellut asiakkaat kehuivat Fressin asiakaspalvelijoita. Haastatteluiden pohjalta oli helposti havaittavissa henkilökunnan positiivisuuden vaikutus asiakkaihin.

Se on huippujuttu, aina kun tänne tulee niin ne saa mut aina hyvälle tuulelle. Ne on tosi ilosia ja aina hymyilee. Tervehtii ja toivottaa hyvää treeniä. Aina semmosia ihan niin kun ne olis tuttuja ihmisiä. Ilosia, hymyilee aina ja hirmu avuliaita. (Heidi 50 v)

Tosi kivoja, aina moikkaa ja huomioi. Ohjaajatkin tosi hyviä, positiivisia, ystävällisiä ja ammattitaitosia. (Sofia 47 v)

Tutkimusaineiston perusteella Fressillä vaikuttaisi olevan hyvin vahva henkilökunnan luoma ja ylläpitämä yrityskulttuuri. Tämä kulttuuri näytti olevan samanlainen tittelistä riippumatta läpi koko yrityksen. Henkilökunnan palvelualltius toimii myös asiakkaan brändisuhdetta voimistavana tekijänä. Asiakashaastatteluista ilmeni, että henkilökunta lisää asiakkaan kiintymystä ja sitoutumista yritykseen. Tämä näkyi haluttomuutena vaihtaa kuntokeskusta kylmäsaaliin. Joillekin asiakkaista henkilökunta toimi osamotivaattorina salilla käymiseen.

5.3 Pätevyys

Pätevyys-teeman alla selvitettiin, kuinka haastateltavat tunnistavat yrityksen kyvyn luoda ja ylläpitää kilpailuetua. Brändijohtajat panostavat palvelemaan henkilökuntaan, ja tämän tiedetään toimivan kilpailuetuna toimialalla. Fressissä henkilökunnan koulutukseen käytetään melko paljon resursseja. Koulutuksen tarve riippuu työntekijän tehtävistä yrityksessä, mutta jokaiselle on taattu koulutusmahdollisuus, mikäli työntekijä kokee tälle olevan tarvetta. Henkilökunnan kouluttamisen lisäksi Fressi hakee jatkuvasti uusia ideoita luodakseen ja ylläpitää kilpailuetua. Tavoitteena on, että palvelun jatkuva kehittäminen tarjoaa asiakkaille alati uutta saaden asiakkaat viihtymään yrityksen asiakkaina.

Pätevä henkilökunta oli myös haastateltujen asiakkaiden mieleen. Kilpailuetua edistäviksi tekijöiksi brändissä osoittautuivat myös laitteiden kunto ja kuntokeskuksien siisteys.

Aiempiin saleihin verrattuna pirteempää ja aktiivisempaa henkilökuntaa. Aina iloisesti moikkaamassa. (Tomi 21 v)

Mua pelotti lähteä Elixialta kun vakkariohjaaja monta vuotta, mut mä oon ihan ihastunu täällä näihin perusjumppiin. Tääl pidetään laitteet ehjinä ja on puhdasta. Kaikki on hirveen hyvin huollettu ja mun mielestä se kertoo tosi paljon. (Sofia 47 v)

Viidellä haastateltavista oli henkilökunnan kanssa myös negatiivisia kokemuksia, joista kuitenkin vain yhden asiakkaan kohdalla vaikutus brändi-imagoon oli negatiivinen.

Kun mä ostin tän jäsenyyden niin siinä luki hot-sali. Mä kysyin onks se oikeesti kuuma, sanottiin et se on semmonen 38-asteinen. Nyt kun menin ensimmäiselle tunnille niin ei ollu hottia lähelläkään... Annoin siitä palautetta ja palaute tuli tyyliin 'se nyt vaan on näin ja piste.' Mulle myytiin tää aika eri puheella, kun mulla oli vaan yks kriteeri ja se oli oikeesti kuuma sali. Ohjaajat osaa vähän kaikkee, mut ei syvällisesti jotain yhtä tuntia. Personal traineria en oo vielä saanut, jouduin perumaan sen ja sitten ei oo kuulunu mitään. (Maria 30 v)

Kun haastattelun osapuolilta kysyttiin, onko Fressi heidän mielestään ajan tasalla, vastaukset olivat vaihtelevia. Brändijohtajilta kysyttäessä esiin tulivat ajan tasalla olevat kuntosalilaitteet, ryhmäliikunta ja tilat. Asiakkaiden oli hieman hankalaa määritellä vastaustaan. Kuitenkin ryhmäliikuntatunnit, ajan tasalla olevat verkkosivut ja sosiaalinen media tulivat esille. Myös yhteydenottopyyntöihin liittyvä reaktionopeus koettiin kilpailuvalttina.

Joo, se varmaan näkyy kaikissa näissä ryhmäliikuntatunneissa ja miten toi sali on tehty. Mun mielestä hirveen tärkeitä on ajan tasalla olevat internetsivut, jossa on oikeeta tietoa ja ne on päivitetty. Myös chat-palvelu. Täytin yhteystiedot netissä, niin muhun otettiin yhteyttä seuraavana päivänä. Se kerto mun mielestä tosi paljon yrityksestä. (Sofia 47 v)

Osalle haastatelluista Fressi ei ollut onnistunut välittämään uutuusarvoa.

En mä kokis mitenkään edelläkävijänä, en keksi Fressillä mitään semmosta missä olis ollu oikeesti innovoimassa jotain. (Heikki 24 v)

Haastattelujen aikana esiin nousi uutena asiana palvelun hinnan muodostuminen. Hinnanmuodostuksesta keskusteltiin joidenkin brändijohtajien kanssa, ja he osasivat vastata kysymyseen. Asia tuli esille kolmen haastateltavan kanta-asiakkaan kanssa, joista jokaisella palvelun tarjoamat edut olivat hukassa.

Hinta on toki semmonen, kun mä en tiedä mistä tää koostuu. Ku esim Elixia on halvempi ja ehkä vähän parempi. Jos vertaan siihen niin ei oo hinnan arvonon. En tiää mikä tuo sen lisäarvon. Ehkä Fressi ei voi tarjota yhtä halvalla kun Elixia, ku tää ei oo niin iso. (Heikki 24 v)

Mielenkiintoista oli, etteivät asiakkaat osanneet hahmottaa, mistä palvelun hinta muodostuu. Käsitys hinnan muodostumisesta vaikutti syntyneen yksinomaan havaintojen perusteella, joita olivat vain konkreettisimmat asiat, kuten henkilökunta ja tilojen siisteys. Asiakkailta vaikutti olevan puutteellinen tietämys saatavilla olevista palveluista.

Henkilökunnan tuoma kilpailuetu tuli esille useaan otteeseen haastatteluissa. Useimmat negatiiviset kokemukset henkilökunnan kanssa liittyivät myyntitilaisuuteen, jolloin asiakas oli saapunut toimipisteelle puhumaan asiakkuudesta. Henkilökunnan lähestyminen koettiin liian mairana tai aggressiivisena. Tekijän tulkintojen mukaan ainoastaan yhdelle henkilölle myyntitilanne oli vaikuttanut negatiivisesti brändi-imagoon. Ilmeisesti muille haastatelluille asiakaskokemus oli ollut positiivinen myyntitilanteesta huolimatta.

5.4 Ilmaisu

Haastatteluissa ilmaisu-teemaan kuuluivat yrityksen visuaaliset erottuvuudet, mielikuvat ja mainonta. Brändijohtajilta saatiin melko yhtenäiset vastaukset, jotka liittyivät yrityksen tietoisesti rakentamiin mielikuviin. Fressi pyrkii viestimään olevansa tavallisten ihmisten kunto-keskus.

Kuvamaailma on yks semmonen, mihin kiinnitetään huomiota. Se on pintaa syvemmältä teeman mukaista. Meillä ei se öljytty ylävartalo oo välttämättä se juttu. Me ollaan perhelähtöinen mesta, niin meillä on perheitä ja hyvinvoivia ihmisiä niissä kuvissa. Yks tärkeimpiä on se, että yleisö kokis et ne voi tulla tänne omana itsenään. Tavallaan että se kynnys olisi mahdollisimman matala siinä tai sitä ei olis ollenkaan. Se tulee sitä kautta, että niillä kuvilla halutaan viestiä sitä et tääl on tosi erilaista porukkaa ja kaikki otetaan avoimesti vastaan. (Brändijohtaja 4)

Ilmaisun kehittämiseen tuli hyviä mielipiteitä molemmilta haastatelluilta osapuolilta. Haastatellut kokivat, että tilojen harmonisuus on kehittynyt huomattavasti, mutta persoonallisuutta voitaisiin kehittää. Lisäksi brändimarkkinoinnin koettiin heikentyneen.

Kyllä heti Fressiks tunnistaa, mut ei tää kyl mitenkään persoonallinen oo. Kaikki tän kokoset salit on tämmösiä. (Heikki 24 v)

Ei mulle se brändi auennut sieltä. Mutta sitten aukes kyllä se, että mikä se brändi tai se kohderyhmä siellä. Että kyllä niissä on eroja niissä kohderyhmissä, et must niinku Fressi oli kaikille ja koko perheelle, et kaikki on tervetulleita. (Anni 63 v)

Useat haastatelluista olivat tutustuneet Fressin verkkosivuihin ennen jäsenyyttä, ja olivat saaneet positiivisen kuvan brändistä niiden perusteella. Annin lisäksi myös muutama muu asiakas oli havainnut laajan asiakassegmentin, mutta ei osannut määritellä segmenttiä. Mainonnasta keskustellessa ilmeni, että haastatelluista hyvin harva oli havainnut Fressin markkinointia. Mainitut havainnot liittyivät sosiaaliseen mediaan, ulkoständeihin tai ohimennen havaittuihin mainoksiin. Mainonnan tarkasteluun oltiin kuitenkin harvemmin käytetty aikaa. Haastattelujen yhteydessä asiakkaille näytettiin yrityksen printattuja arvolupausmainoksia, ja ne koettiin sekaviksi. Haastateltavat eivät havainneet mainoksista mitään kohderyhmää, ja ne vaikuttivat hieman mitään sanomattomilta.

Nää ei iske muhun. En tiä kuka nää on suunnitellu, siin on liikaa tekstii. Ei tuu heti yhdellä silmäyksellä selväksi mitä täs mainostetaan. Kyl sen vois mun mielestä selkeemmin sanoa. Ei tuu heti selväks et täs luvataan mulle jotain. (Heikki 24 v)

Ei kyllä pidä jokaiselle sopiva jumppa paikkansa mun kohdalla... Mutta sit yhtäkkiä tässä puhutaankin valinnanvarasta, sitten tullaan siihen että eihän kaikille käy kaikki jumat. (Sofia 47 v)

Haastatteluiden pohjalta tulee kuva, että Fressin markkinointi on tuotekeskeistä tai se on segmentoitu väärin kanaviin. Fressin koko perheen segmentti vaikeuttaa markkinointitoimenpiteitä ja vaatii monelle kohderyhmälle kohdennettuja mainoksia. Asiakkaat arvostavat Fressin laajaa asiakaskuntaa, mutta brändin kehittämisen ja sijoitetun pääoman tuoton kannalta sanoman kohdentaminen voisi olla tehokkaampaa. Tällä hetkellä brändiä vaikuttaisivat haastatteluiden perusteella eniten edistävän yrityksen verkkosivut. Haastattelujen perusteella tilat ovat visuaalisesti rauhalliset ja ne vaikuttavat luovan miellyttävää ilmapiiriä. Maalipintoja kehitettiin, mutta tiloihin kaivattaisiin lisää persoonallisuutta. Tämä piirre tuli esille molempia osapuolia haastatellessa.

5.5 Ydinarvot

Ydinarvot-teema sivuaa osittain kulttuuri-teemaa. Aiemmin todettiin, että arvoja ei ole kirjoitettu ylös. Ydinarvot-teeman kautta pyrittiin kartoittamaan tarkemmin, kuinka yritys ja asiakkaat kokevat Fressin arvomaailman, ja samalla tarkastelun kohteena oli myös asiakkaan arvomaailma.

Aiemmassa vaiheessa esille tuli yrityksen arvomaailman johtaminen rekrytointien kautta. Tarkemmin arvoja tiedusteltaessa brändijohtajien vastaukset olivat hyvin hajanaisia, jokaisella oli oma subjektiivinen käsityksensä. Esille tulivat esimerkiksi kokonaisvaltainen hyvinvointi, halu toimia ihmisten kanssa, ystävällisyys ja pitkäjänteisyys.

Yrityksen ydinarvot muodostuvat henkilökunnan arvomaailman pohjalta. Tästä syystä Fressin arvomaailmaa selvitettiin asiakashaastatteluissa henkilökunnan arvomaailman kautta. Asiakkaiden näkemykset yrityksen henkilökunnasta olivat hyvin samankaltaisia brändijohtajien kanssa. Kuvaukset luonnehtivat ystävällistä ja ihmisläheistä henkilökuntaa.

Ne on oikeesti kiinnostunu meidän asioista. Oikeesti välittäviä ihmisiä.
(Heidi 50 v)

Henkilökunta arvostaa, että ihmiset tulee tänne ja yrittää. Henkilökohtasella tasolla en osaa sanoa, ne kohtelee tasapuolisesti ihmisiä. (Anni 63 v)

Brändijohtajat uskoivat pääosan asiakkaistansa arvostavan liikunnassa hyvinvointia. Yksi brändijohtajista totesi kaikkien tavoittelevan viime kädessä hyvää ulkonäköä. Asiakaskunnan ikä- ja sukupuolijakauma oli kaikille brändijohtajille selkeä.

Puolet haastatelluista asiakkaista myönsi käyvänsä salilla ulkonäöllisistä syistä. Nuorinta osanottajaa lukuun ottamatta kaikki jakoivat jollain tapaa ideologian terveyden ylläpitämisestä liikunnalla. Terveyttä edistäviä tekijöitä mainittiin useita alkaen henkisestä levosta aina selkäkipujen parantamiseen ja pitkään ikään. Haastateltavat arvostivat samanhenkistä asiakaskuntaa Fressillä. Asiakaskunta nähtiin henkilökunnan tapaan hyvin suvaitsevaisena ja ystävällisenä. Monet kokivat asiakaskunnan monipuolisuuden erittäin positiivisena tekijänä.

On mukava tulla, en oo tavannu täällä semmosta ilmapiiriä, et kateltais nenän vartta pitkin. (Heikki 24 v)

Asiakashaastattelut vahvistivat brändijohtajien käsityksen henkilökunnan keskeisestä asemasta palveluyrityksen rakentajana. Haastateltujen osapuolien mielipiteet yrityksen arvomaailmasta vaikuttivat hyvin samankaltaisilta. Rekrytoinneilla johdettu arvomaailma vaikuttaisi toimineen, ja arvot näyttävät olevan miltei samankaltaisia läpi yrityksen.

5.6 Persoonallisuus

Persoonallisuuden teema-alue kuvastaa luonteenpiirteitä, joilla brändiä tai yritystä voidaan kuvailla. Luonteenpiirteiden tietoinen määrittely ja rakentaminen olisi hyvin tärkeää. Asiakkailla muodostuu joka tapauksessa brändiä koskevia mielikuvia, joiden vakiinnuttua niiden muuttaminen on vaikeaa. Ihmiset tekevät jokaisen ostopäätöksensä tiedostamattaan brändin luomien mielikuvien perusteella. Mikäli persoonallisuuden suuntaa muutetaan, myös asiakaskunnan suhtautuminen yritykseen saattaa muuttua ja asiakaskunta vaihtua.

Fressi omaa pitkän historian ja tämän myötä brändiin on ehdottomasti liitettävissä joitain luonteenpiirteitä. Näitä piirteitä ei ole kuitenkaan yritysjohdon puolesta kirjattu puhtaaksi brändimarkkinointia ohjaamaan. Brändijohtajien haastatteluissa esille tulleita brändiä kuvaavia piirteitä olivat esimerkiksi kotimaisuus, nopeus, laadukkuus ja avoimuus.

Asiakashaastatteluiden perusteella Fressin persoonallisuutta voidaan kuvailla parhaiten sanalla *helppo*. Haastateltavat kuvailivat Fressiä kukin omien kokemuksiansa ja tuntemustensa pohjalta, mutta erotettavissa oleva teema oli selvästikin *monipuolinen ja toimiva konsepti*.

Iso ja ketjumaisuus näkyy. (Maria 30 v)

Ihan tyylikäs, helppo, laadukas. (Heikki 24 v)

Haastatelluille asiakkaille helppous tuntui olevan yhtenäinen piirre, ja kotimaisuus esiintyi molempien osapuolten haastatteluissa. Tähän mielipiteeseen oli vaikuttanut selkeästi brändin näkyvyys yrityksen verkkosivuilla. Kysymys yrityksen persoonallisuudesta saattoi olla hieman hankala ja on mahdollista, että persoonallisuuden kuvaaminen voidaan kokea irrelevantiksi useissa yrityksissä.

5.7 Arvolupaus

Tutkimuksen aikana Fressillä oli käynnissä arvolupaus-kampanja. Kampanjassa esiteltiin yrityksen eri ammattiryhmiä ja kerrottiin, mitä lisäarvoa he tuovat asiakkaille osana palvelua. Esimerkkeinä voidaan mainita trainer-palvelun arvolupaus ”me Fressissä lupaamme auttaa sinua kohti omia onnistumisia” ja ryhmäliikuntapalvelun lupaus ”me Fressissä lupaamme jokaiselle sopivan jumpan!” Haastattelutilanteessa oli mukana esimerkkejä arvolupausmainoksista siltä varalta, mikäli asiakkaat eivät olleet vielä kohdanneet tai eivät muistaneet kyseisiä mainoksia. Brändijohtajilta tiedusteltiin arvolupausseurannasta, ja asiakkailta kysyttiin henkilökohtaisia kokemuksia lupausien paikkansapitävyydestä.

Arvolupaukset olivat erittäin selkeitä brändijohtajille, kenties kampanjan siivittämänä. Lupauksen seurantaan käytetään myös haastatteluiden perusteella aikaa. Lupauksia pyritään seuraamaan mahdollisimman hyvin, ja palautteita asiakkailta kysytään palvelusta riippuen.

Asiakkaille mainokset olivat jo entuudestaan tuttuja, sillä niitä oli keskuksissa nähtävillä. Arvolupaukset itsessään olivat useimmissa tapauksissa pitäneet paikkansa asiakkaiden kohdalla. Kahdessa tapauksessa arvolupaukset koettiin liian rohkeiksi ja tästä syystä asiakkaat eivät olleet kokeneet saaneensa luvattua lisäarvoa.

Ei oo mun kohdalla päteny. Et olis vaikka asiantuntevan ohjaajan tunteja iltasin tai niitä oikeesti lämpimiä lämpötunteja. (Maria 30 v)

Ei kyllä pidä jokaiselle sopiva jumppa paikkansa mun kohdalla. Tää meinaa sitä että sullahan pitää olla jumppaohjaaja jokaisen asiakkaan tasolla. Mutta sit yhtäkkiä tässä puhutaankin valinnanvarasta, sitten tullaan siihen että eihän kaikille käy kaikki jummat. (Sofia 47 v)

Positiivisiakin palautteita arvolupauksien paikkansapitävyydestä tuli. Ainakin trainer-palvelua enemmän käyttäneet kokivat saaneensa irti itsestään huomattavasti enemmän kuin itse olisivat saaneet.

Pitää paikkansa kaikki. Mä meinaan oon ajatellu etten olis saavuttanu tuloksia yksin, et se todella pitää paikkansa. (Heidi 50 v)

Asiakkailta tiedusteltiin myös palautteen kysymisestä. Tällä pyrittiin selvittämään, kuinka asiakaslähtöistä arvolupauksien seuranta on. Personal trainer -palvelun ohella palautetta kysellään aktiivisesti. Muutoin asiakkaat kokivat palautteen antamisen olevan turhaa, sillä asiakkaan mielipiteillä ei koettu olevan vaikutusta.

Osapuolten haastatteluista ilmeni selkeitä eroavaisuuksia liittyen arvolupauksien seurantaan. Brändijohtajien mukaan konkreettisia palautekyselyitä järjestetään liittyen eri palveluihin. Haastateltujen asiakkaiden jäsenyys oli kuitenkin niin tuore, ettei kyselyitä ollut vielä sinä aikana järjestetty.

5.8 Suhteet

Teema-alueessa lähestytään yrityksen asiakassuhteita. Tarkastelussa ovat haastatteluiden perusteella tehdyt tulokset asiakkaiden brändisuhteesta sekä yrityksen käyttäytymismallit. Käyttäytymismalleilla tarkoitetaan yrityksen lähestymistapoja eri sidosryhmiä kohtaan.

Brändijohtajilla oli käsitys Fressin keskimääräisen asiakassuhteen pituudesta, josta voi päätellä asiakkaiden olevan tyytyväisiä palveluun. Asiakassuhteiden pituuteen vaikuttavat tekijät

eivät olleet täysin selviä. Asiakassuhdetta vahvistamassa ei ole ollut mallinnettua asiakaspolkua. Brändijohtajilla oli myös käsitys, että asiakkaat pitävät Fressistä erittäin paljon ja suositelevat mielellään yrityksen palveluita ystävilleen. Muun toimialan ajautuessa hintakilpailuun myös asiakaspalveluista yleensä tingitään. Fressi ei ole lähtenyt mukaan hintakilpailuun ja uskoo omien asiakassuhteidensa kehittyvän kilpailijoiden heikentäessä asiakaspalvelujensa tasoa.

Toivon että se [brändisuhde] esiintyy siltä, että voi yleensä sanoa, että käyn Fressillä treenaamassa. Se on samalla myös tietynlainen statussymboli, että pidän itsestäni huolta, käyn treenaamassa ja Fressillä. (Brändijohtaja 2)

Paljonkin niin sanottuja lähettiläitä. Kampanjoihin saa aina avuliaita jäseniä. (Brändijohtaja 1)

Asiakkaat kokivat itsensä hyvin tervetulleiksi ja salin tuttavalliseksi. Joistakin negatiivisista kokemuksista tai hinnoittelun epätietoisuudesta huolimatta useimmat asiakkaat vaikuttivat hyvin sitoutuneilta yritykseen. Yhdellä haastatelluista vaikutti jopa olevan lähes brändirakkaudesta vastaava tunne brändiin. Haastateltujen sitoutumiseen vaikutti ehdottomasti henkilökunnan aktiivisuus.

Ne on ne pienet asiat, mutta mun ensikokemus yoga-tunnilta oli, että ohjaaja ei puhunu hengittämisen tärkeydestä ollenkaan. Sitten mun personal trainer unohti mut. Näitä sattuu, eihän siinä mitään kunhan sovittiin uudestaan ja sain hyvityksenä toisen tunnin myös. Ihan oikeesti mä oon tyytyväinen, näitä mokia sattuu kaikille. (Sofia 47 v)

Vaikutti siltä, että haastatellut asiakkaat kokivat brändin positiivisena, aivan kuten brändijohtajat arvioivat. Brändisuhdetta kehittäviä tekijöitä on mahdotonta esittää yleistävästi tutkimuksen aineiston avulla, sillä ne ovat niin yksilöllisiä. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneille palvelun saatavuus, laatu ja innovaatiot vaikuttivat positiivisesti brändisuhteeseen. Myös yrityksen luomat mielikuvat tavallisten ihmisten kuntokeskuksesta sekä yrityksen arvomaailmat tukivat asiakkaiden minäkuvaa vahvistaen brändisuhdetta. Fressi oli myös osalle asiakkaista minäkuvan kohottaja. Asiakkaan minäkuvaa kohottavia ikonisista tekijöistä olivat esimerkiksi Fressin luokittelu niin sanotuksi premium-saliksi, jopa eräänlaiseksi statussymboliksi, tai itseltään huolehtimisesta syntyvä oman arvon tunne.

Asiakashaastattelusta löytyi myös brändisuhdetta heikentäviä tekijöitä. Näkyvin tekijä oli lupauksen ylläpitäminen. Monella haastatelluista oli kokemuksia myyntitilanteesta toimipisteellä, jossa myyjä oli taivutellut asiakasta jäseneksi. Yhdessä tapauksessa oltiin luvattu palvelua, joka myöhemmässä vaiheessa osoittautui aivan erilaiseksi. Myös arvolutauksen pitämisen suhteen löytyi negatiivisia kokemuksia. Jotkut haastatelluista kokivat Fressin isona ketjuna ja asiakkaan arvon alhaisena.

5.9 Positiointi

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, onko brändi positioitu markkinoille selkeästi. Vastausta tähän haettiin suoraan kysymällä eroja kilpailijoihin. Lisäksi tiedusteltiin Fressin vahvuuksia ja heikkouksia.

Fressin brändijohtajat eivät halunneet nimetä ketään alalla toimivaa yritystä suoraksi kilpailijakseen. Positiointi koettiin enemmän omana suuntana, ei niinkään kilpailijoihin keskittyvänä. Kuitenkin vahvuudeksi Fressillä esitettiin vahva laatu. Muut alan yritykset lähtevät mukaan hintakilpailuun, mikä vahvistaa Fressin premium-positiota. Haastatteluissa todettiin myös pohjoismaiden ketjujen taloudellisen ja maantieteellisen vahvuuden asettavan kilpaileville yrityksille joitain etuja.

Haastatelluista asiakkaista nuorimmille korkea hinta oli ehdottomasti heikkous. Kuitenkin he arvostivat konseptia siisteyden, laitteiden ja selkeyden vuoksi. Paremmin Fressin kohderyhmään osuvien asiakkaiden mieleen olivat palvelun tuomat edut ja puhtaus.

Hinta on korkea, mutta sitä sitä arvostaa kuitenkin, että paikka on siisti ja laitteet toimii plus henkilökunta on iloista. Tärkeintä avoin tila, toimivat laitteet ja siisteys. (Tomi 21 v)

Vahva perheliikuntapaikkana, täällä on lastenkin ryhmiä. Voi koko perhe tulla yhtäaikaisesti. Itse valitsin koska ryhmäliikuntatarjonta päivällä on hyvää. Tää näytti tosi viihtyisältä paikalta, että täällä oli siistiä ja puhdasta, hyvännäköiset pukuhuoneet ja sitten oli kiva kun on ton ison kuntosalin lisäksi pieni naisten kuntosali. (Anni 63 v)

Kehityskohteita ja eroja aiempiin kuntokeskuksiin asiakkaat osasivat esittää hyvin. Nuoremmat haastatellut puhuivat jälleen hinta-laatusuhteen puolesta. Forever-kuntokeskus miellettiin enemmän premium-salina kuin Fressi. Perusteluina tähän olivat solarium, uima-allas ja julkisuuden henkilöiden sponsorisopimukset. Toinen haastateltava koki Foreverin vahvemmaksi sopimusneuvotteluissa sallitun joustavuuden suhteen. Monet puolestaan puhuivat henkilökunnasta Fressin vahvuutena nykyisessä kilpailutilanteessa.

Hinta on toki semmonen, kun mä en tiedä mistä tää koostuu. Ystävä käy Fressillä, muuten olisin varmaan mennyt Elixiaan. (Heikki 24 v)

Mulle tärkeätä on se, että on henkilökuntaa. Mä saan koko ajan kysyä neuvoa, mikä on must hirveen kiva. Sit mikä mulle on kauheen tärkeätä on sauna. Missään muissa missä kävin ei ollu sitä. (Heidi 50 v)

Asiakkaat toivoivat kehitystä tapahtuvan enemmän premium-suuntaan. Fressille toivottiin asiakkaalle lisäarvoa tuovaa, yritystä kilpailijoista erottavaa tekijää. Tällä viitattiin keskittymiseen johonkin tiettyyn ryhmäliikuntasuuntaukseen. Ehdotettiin myös pieniä lisähokuttimia

näyttämään, että asiakkaista pidetään huolta. Esille tuli esimerkiksi hierovien tuolien saaminen kaikille toimipisteille, asiakkaiden aktiivisempi kuunteleminen ryhmäliikunnan suhteen, tuote-esittelyt ja välipalat.

Fressin asema premium-kuntokeskuksena nähtiin asiakkaiden mielestä kyseenalaisena. Molemmat haastatellut osapuolet tunnistivat Fressin laadukkaaksi saliksi, mutta asiakkaat näkivät kilpailijoiden edut voimakkaina. Hintakilpailun myötä Fressin positio ei ole vahvistunut, vaan premium-hintaa on alettu kyseenalaistamaan. Fressin tarjoamat edut eivät selvästikään ole kaikkien asiakkaiden tiedossa.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Kuntokeskustoimialan trendin muuttuessa kustannusjohdetuksi on erottautumisella kilpailevilla kuntokeskuksilla aihetta brändin tarkasteluun. Fressillä oli havaittu tarve vastaavan kaltaiselle tutkimukselle jo ennen yhteydenottoani. Tutkimuksen tulokset antavat yritykselle markkinointiin sovellettavissa olevaa informaatiota. Fressin erittäin avoin ja yhteistyöhaluinen vastaanotto oli korvaamatonta opinnäytetyön onnistumisen kannalta.

Brändijohtajien ja asiakkaiden haastatteluiden vastakkainasettelu toimi hyvin tutkimuksen lähtökohtana. Asettelu tuki opinnäytetyön tutkimusongelmaa. Brändijohtajilta saatiin käsitystä brändin vahvuudesta sisäisesti, ja asiakashaastatteluiden avulla voitiin tunnistaa brändin kehityskohtia.

Tutkimusongelmana oli selvittää, vastaako brändi-imago tavoiteltua brändi-identiteettiä. Tulosten analysoinnissa selkeni tutkimusongelman kannalta joitain yhtäläisyyksiä ja monia eroavaisuuksia. Tekijän mielestä esille tulleet tulokset eivät jättäneet tutkimusongelmaa avoimeksi, vaan vastaus löydettiin. Tutkimusongelmaa avaamassa oli tutkimuskysymyksiä, jotka avustivat selkeyttämällä ja suoraviivaistamalla opinnäytetyön tekemistä. Tutkimuskysymykset nousivat teoriaperustasta, ja niihin haettiin vastauksia tulosten käsittelyssä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset analysoidessa, jopa yllättävän kattavasti. Haastatteluiden kautta saatiin odotettua suurempi määrä informaatiota ja perusteltuja kehitysehdotuksia. Myös tutkimuksen tavoite koettiin saavutetuksi. Toimeksiantajalle saatiin luotua kuvaus yrityksen brändin nykytilasta ja kehityskohteita esitettiin useita.

Urden brändi-identiteettimatriisilla (kuvio 1) oli keskeinen asema tutkimuksessa. Työkalun todettiin toimivan käytännössä ja se soveltui brändin analysointiin hyvin. Tutkimukset osoittavat bränditutkimuksen merkityksen palvelualan yrityksille. Tässä tutkimuksessa tehtyjen havain-

tojen perusteella kehitysvaiheessa oleva brändi-identiteetti näkyi myös keskeneräisenä kuluttajien brändi-imagossa. Opinnäytetyö todisti myös bränditutkimuksen tuovan lisäarvoa yritykselle kertomalla brändin toimivuudesta ja tuomalla kehitysideoita toimintaa suoraviivaistamaan.

Fressin kannattaisi tehdä brändi-imagoa koskeva jatkotutkimus brändi-identiteetin selkeyttämisen jälkeen. Tutkimuksen voisi toteuttaa määrällisenä ja sen avulla voitaisiin selvittää toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta brändi-imagoon. Koko toimialaa koskeva mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste olisi selvittää, kuinka brändillä voidaan vaikuttaa kuntokeskuksen valintaan.

6.2 Luotettavuus

Tutkimuksen haasteina olivat tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyvät asiat sekä asiakkaita riittävästi edustava otos. Kyseessä on tapaustutkimus, joka käsitteli vain yhtä yritystä, jolloin saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää vain rajoitetusti toimialalla. Toinen yleistettävyyteen liittyvä haaste on brändimielikuvien subjektiivisuus, ne saattavat vaihdella suuresti yksilöstä riippuen. Brändijohtajilta saatiin riittävän kattava kuvaus brändi-identiteetistä. Asiakkaiden perusjoukko määriteltiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa, ja siitä suoritettiin otanta. Valitulla tutkimusmenetelmällä haastateltujen omat äänet pääsivät esiin ja tutkimusaihetta voitiin lähestyä syvällisemmin. Opinnäytetyö antoi kohdeyritykselle ajankohtaista ja hyödynnettävissä olevaa tietoa valitusta asiakaskohderyhmästä. Asiakkailta oltaisiin voitu saada enemmän yleistettävissä olevaa tietoa, mikäli tutkimukseen olisi otettu suurempi otos. (Hirsjärvi ym. 2013, 179-182, 205-207.) Opinnäytetyä olisi tällöin voitu toteuttaa kaksivaiheisena selvittämällä ensin tutkittavat aihepiirit laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Näiden pohjalta olisi voitu toteuttaa määrällinen tutkimus laajemmalle kohderyhmälle, jolloin tuloksia olisi voitu yleistää paremmin.

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti paremman ymmärryksen haastattelun molemmille osapuolille. Tutkimuksen validiutta vahvisti ymmärrettävissä olevan termistön käyttäminen (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232). Haastattelijan omat kaupalliset opinnot ja kunto-saliharrastus loivat valmiudet haastatella sekä brändijohtajia että asiakkaita heille tutuun termin. Lisäksi haastattelu mahdollisti perusteluiden kysymisen ja asian uudelleen muotoilemisen, mikäli haastattelija tulkitsi, että haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä. Jos tutkimusosa olisi toteutettu määrällisenä, vastaajat olisivat saattaneet ymmärtää kysymykset väärin. Nyt haastateltavilla oli mahdollisuus uudelleen muotoiltuun kysymykseen, mikäli he eivät ymmärtäneet asiayhteyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Haastattelutilanteet järjestettiin haastateltavalle tutussa ympäristössä. Tämän avulla pyrittiin luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman luonteva, jotta saataisiin parempia vastauksia haastateltavalta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74). Haastattelutilanteissa käytetyn nauhurin toimivuus tarkastettiin aina jokaista haastattelutilannetta ennen. Tällä varmistettiin haastatteluiden tasainen laatu. Tasaista laatua pyrittiin vahvistamaan myös litteroimalla haastattelut mahdollisimman lähellä haastattelupäivää, tällöin opinnäytetyön tekijällä oli vielä hyvässä muistissa haastattelun eteneminen. Litteroimalla noudatettiin tarkasti haastateltavien lausumia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Tutkimuksen eettisyys tuli kyseeseen haastatteluiden luottamuksellisuuden ja yksityisyyden kohdalla (Hirsjärvi ym. 2013, 206). Tästä syystä haastateltavien nimet on vaihdettu eikä titteleitä tai toimipaikkoja ole käsitelty tutkimuksessa. Tämä asia ilmaistiin haastateltaville ennen haastattelutilannetta rohkaisten avoimempaan dialogiin. Luottamuksellisista syistä brändijohtajien haastattelutuloksiin liitettiin mahdollisimman vähän tunnistettavia piirteitä, ja haastatteluista on esitetty vain niukasti suoria lainauksia.

Ihmisiä tutkiessa tulee vastaan aina tiettyjä rajoitteita. Ihmiset voivat valehdella kaunistelukseen todellisuutta tai keskittyä muihin asioihin, jolloin vastausta ei todellisuudessa mietitä. Opinnäytetyötä tehdessä haastattelutilanteissa kysyttiin tarkoituksella samoja asioita useasti vähän eri näkökulmista, minkä avulla tarkistettiin haastateltavan henkilön vastausten autenttisuutta. Näin pyrittiin välttämään virheellisiä tuloksia.

Brändijohtajia haastateltaessa tuli esille myös toinen luottamuksellisuuteen liittyvä ulottuvuus. Aihetta tutkiessa haastatteluissa esiintyi yrityssalaisuuksia, joita pyrittiin suodattamaan tutkimuksen tuloksiin vaikuttamatta. Tekijä vastasi oman tulkintansa mukaan materiaalien suodattamisesta niin pitkälle kuin mahdollista. Opinnäytetyö tarkastettiin vielä yhdessä yrityksen edustajan kanssa.

6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella Fressin tulisi kehittää brändiään yhtenäisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Brändin yhtenäistämisen apuna voidaan käyttää tutkimuksessa esitettyä brändi-identiteettimatriisia (kuvio 1). Asiakaslähtöisyyttä tuoviksi tekijöiksi ehdottiin asiakaspolun selkeyttämistä, aktiivista palautejärjestelmää, asiakaslähtöistä viestintää ja markkinoinnin kohdentamista asiakassegmentin eri demografisille ryhmille. Esitetyt kehitysehdotukset ovat tekijän oma tulkinta tarvittavista toimenpiteistä. Tulokset ovat lukijan tulkittavissa ja lukija voi löytää niistä itseään paremmin palvelevia ratkaisuja. Esitettyjä kehitysehdotuksia ei ole järjestetty tärkeysjärjestykseen.

Tuloksista ensimmäisenä esille tulivat mission ja vision epäselvyydet. Fressin tapauksessa, jossa missio ja visio löytyvät vain konsernitasolla, yhdyn brändijohtajien haastatteluissa esiintyneeseen tarpeeseen luoda Fressille omat suuntaviivat. Mission ja vision kirkastaminen auttaa yritystä sisäisesti sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, jolloin toiminnan yhtenäisyys kehittyy (Urde 2013, 751).

Tutkimuksessa tuli myös ilmi brändilupauksen puuttuminen. Tämän kehittäminen toisi Fressin brändille lisäarvoa. Brändilupaus vaikuttaa henkilökuntaan mission ja vision tavoin. Selkeästi määriteltynä brändilupaus suoraviivaistaa viestintää ja toimintaa, joka näkyy myös ulospäin, kun koko henkilöstöllä on samat päämäärät. Brändilupaus toimii myös ulkoisesti erottautumisen kautta, luoden lisäksi arvoa asiakkaille vahvistaen asiakkaan brändisuhdetta. (Pulkinen 2003, 51-52.)

Haastatteluista löytyi myös brändisuhdetta heikentäviä tekijöitä. Monella haastatelluista oli kokemuksia myyntitilanteesta toimipisteellä, jossa myyjä oli taivutellut asiakasta jäseneksi. Yhdessä tapauksessa oltiin luvattu palvelua, joka myöhemmässä vaiheessa osoittautui aivan erilaiseksi. Tähän kehitysehdotukseksi voidaan ehdottaa asiakaspolun selventämistä. Asiakaspolun avulla yritys voi määrittellä millaista tietoa tai palvelua asiakas odottaa saavansa asiakkuuselinkaarensa eri kohtauspisteissä, joissa asiakas on kosketuksissa yrityksen tai brändin kanssa. Selkeän asiakaspolun kautta asiakkaalle syntyy positiivinen asiakaskokemus, joka vaikuttaa positiivisesti asiakkaan brändi-imagoon. (von Schantz 2016.)

Tutkimuksen tuloksista tuli myös ilmi haastatelluilla olevan negatiivisia kokemuksia arvolutausten pitämisen suhteen. Arvolutaukset ovat brändiä edustavia argumentteja, mitä etuja asiakkaille on tarjota. Toimintaa asiakaslähtöisemmäksi kehittämällä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti brändiin monella tapaa. Aktiivisemman palautejärjestelmän avulla voitaisiin kehittää palvelua vastaamaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tämän avulla voitaisiin myös ylläpitää paremmin arvolutausten seuranta.

Palautejärjestelmä toimisi myös brändiä inhimillistävänä tekijänä. Brändistä saataisiin lähempi asiakkaan kanssa ja he kokisivat asemansa tärkeämmäksi, mikäli he kokisivat pystyvänsä vaikuttamaan brändin kehittämiseen. Tämä vaikuttaisi positiivisesti asiakkaan brändisuhteeseen. (Lindberg-Repo 2005, 53.) Tulosten perusteella Fressi koetaan isona ketjuna, jossa asiakkaiden arvostus brändin kehittäjinä on heikkoa. Henkilökohtaisia asiakassuhteita voitaisiin tehostaa vahvistamalla kommunikaatiota, kehittämällä viestintää enemmän asiakaslähtöiseksi.

Fressin brändijohtajat kokevat yrityksen premium-tason palveluntarjoajana. Tutkimustulosten perusteella myös asiakkaille oli syntynyt vastaava käsitys. Kuitenkaan premium-tason hinnan

muodostavista tekijöistä asiakkailta ei ollut tietoa. Tällä hetkellä haastateltujen asiakkaiden käsitys hinnasta syntyi ainoastaan heidän tekemiensä havaintojen perusteella. Fressi voisi kehittää asemaansa premium-palveluntarjoajana tiedottamalla palveluistaan tarkemmin. Brändin vahvuutta voidaan korostaa tuomalla esille tuoteominaisuuksista, jotka luovat yritykselle kilpailuetua toimialalla. Informaation tarjontaa lisäämällä voidaan olettaa myös asiakkaiden brändi-imagon kehittyvän.

Premium-palvelun koettiin rakentuvan pienistä asioista. Tuloksista tuli ilmi, että asiakkaat vaativat brändin pitävän heistä huolen. Yrityksen asiakaspalvelu ajaa tällä hetkellä asiaa hyvin eteenpäin. Kuitenkin pienillä ylimääräisillä virikkeillä asiakkaiden brändisuhteita voitaisiin kehittää ja he tuntisivat asiakkuutensa arvokkaammaksi. Tätä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tuote-esittelyiden kautta, tarjoamalla välipalaa tai vaikka isännöimällä kotimaisten urheilutekstiilien tuottajien myyntitilaisuuksia.

Tuloksista oli myös havaittavissa markkinoinnin kohdentamisessa olevan parantamisen varaa. Mainonta vaikutti haastateltujen mielestä liian geneeriseltä, eikä kukaan vaikuttanut olevan kohderyhmää. Fressiltä löytyy asiakaskunnastaan selkeä koko perheen segmentti. Markkinointia kohdentamalla asiakassegmentin eri demografisille ryhmille voitaisiin saavuttaa enemmän potentiaalisia ostavia asiakkaita, joiden kautta voitaisiin tavoittaa parempaa sijoitetun pääoman tuottoa.

Brändimarkkinointi on Fressillä selkeä kehityskohde. Tuloksia analysoidessa tuli ilmi mainonnan kulkevan tuote edellä. Brändimarkkinoinnilla tuotteelle tai palvelulle saadaan luotua merkitystä, josta puhutaan, mikä puolestaan auttaa yritystä tuottamaan myyntiä (Tolvanen 2015). Ensimmäinen vaihe brändimarkkinointiin olisi brändin persoonallisuuden määrittäminen. Brändin persoonallisuutta kutsutaan monesti brändikuvaukseksi, sillä se kertoo millä luonteenpiirteillä brändiä voidaan kuvailla. Haastatteluista nousivat valmiiksi esille brändiä kuvaavat piirteet helppo ja kotimainen. Brändikuvaus houkuttelee asiakkaita, mutta kuvauksen vakiinnuttua sen muuttaminen on hyvin vaikeaa. Yrityksen persoonallisuuden heijastaminen markkinoinnissa vaikuttaa suoraan kuluttajan tunteisiin brändiä kohtaan, täten sen vaikutus ylettää kuluttajan brändi-imagoon sekä brändisuhteeseen.

Visuaalisesti oranssi tunnistettiin Fressin väriksi, ja toimipisteiden rauhallisesta harmaasta sävytyksestä pidettiin. Fressi miellettiin hieman kylmänä ja isona ketjuna, persoonallisuutta kaivattiin lisää. Visuaalista persoonallisuutta on kehitetty ”fressimäisemmäksi” väriteemoilla. Sitä voitaisiin jatkaa tuomalla esimerkiksi lisää premium-piirteitä viherkasveilla tai jalopuukalusteilla. Persoonallisuuden kehittämisessä on kuitenkin puolensa, toiset tykkäävät ja toiset eivät. Mikäli persoonallisuutta kehitetään varovasti asiakkaiden arvomaailmaa kunnioittaen, voidaan brändistä luoda helposti yksilöllinen ja markkinoilla erottuva.

Lähteet

Painetut lähteet

- Ahonen, L. & Luoto, S. 2015. Markkinointi boksen ulkopuolelta. Helsinki: Talentum Media.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Diges ry 2010.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing management. 15th, Global ed. Boston: Pearson.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOY.
- Mootee, I. 2013. 60-Minute Brand Strategist: The Essential Brand Book for Marketing Professionals. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. 2004. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi - onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.
- Sippola, P. 2014. Liikuntabisnes: käsikirja liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjälle. Espoo: Myllylahti.
- Sullivan, M. & Adcock, D. 2002. Retail Marketing. London: Thomson.

Artikkelit

- Alkio, J. 2011. Kuntokeskukset jätävät kasvavat konkurssissa. Talouselämä 31/2011, 20.
- Andrews, M. & Kim, D. 2007. Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. International Marketing Review Vol. 24(3), 350-372.
- Batra, R., Ahuvia, A. & Bagozzi, R. 2012. Brand Love. Journal of Marketing Vol. 76(2), 1-16.
- Katajisto, A. 2017. Vuosikatsaus 2016. K&F Professional 1/17, 12-16.
- Lähteenmäki, P. 2017. Halpasalit kiristävät kuntokisaa. Talouselämä 1/2017, 34-35.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. 2015. Exploring the corporate image formation process. Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 18(1), 86-114.

Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. Journal of Brand Management Vol. 20(9), 742-761.

Sähköiset lähteet

Aaltonen, N. & Lindbäck, A. 2016. Kuntokeskus Otteen brändi-identiteetti ja brändi-imago. Viitattu 11.2.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108386/Aaltonen_Nita_Lindback_Atte.pdf

Durant, J. 2010. Brand Positioning and Promise. Viitattu 6.2.2017. <https://www.bopdesign.com/bop-blog/2010/10/brand-positioning-and-promise/>

Euroopan komissio. 2016. Sport in the EU. Viitattu 13.2.2017. http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/eu-sport-factsheet_en.pdf

Fressi. 2017. Yritys. Viitattu 24.1.2017. <http://www.fressi.fi/yritys/>

Heikkilä, M. 2007. Fysioline osti Kuopion Kuntostudion. Viitattu 9.2.2017. <http://www.medi-uutiset.fi/uutisarkisto/fysioline-osti-kuopion-kuntostudion-6073649>

Kauppalehti. 2013. Fysioline Fressi Oy. Toimialakuvaus. Viitattu 15.2.2017. <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fysioline+fressi+oy/25389104>

Life Fitness. 2016. BOUTIQUE GYMS PART I: WHAT THEY ARE AND WHY THEY ARE GAINING STEAM. Viitattu 13.2.2017. <https://www.lifefitness.com/blog/posts/boutique-gyms-part-i-what-they-are-and-why-they-are-gaining-steam#>

Orangetheory Fitness. 2017. Viitattu 28.2.2017. <https://www.orangetheoryfitness.com/>

Tilastokeskus. 2017. Toimialaluokitus. 93130. Viitattu 15.2.2017. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/93130.html>

Tolvanen, V. 2015. MIKÄ EROTTAA BRÄNDIN MARKKINOINNISTA? Digitalist. Viitattu 17.4.2017. <http://digitalistnetwork.com/mika-erottaa-brandin-markkinoinnista/>

von Schantz, M. 2016. Markkinointi ei ole enää kirosana, kun ymmärrät asiakaspolun merkityksen. Salesforce. Viitattu 16.4.2017. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2016/10/Markkinointi-ei-ole-ena-kirosana-kun-ymmarrat-asiakaspolun-merkityksen.html>

Muut lähteet & haastatteluaineisto

Brändijohtajien haastattelut. 3.3.-23.3.2017. Fysioline Fressi Oy.

Fressin kanta-asiakkaiden haastattelut. 6.3.-15.3.2017. Fressin kuntokeskukset.

Kilpiä, P. 2017. Sähköpostitiedonanto. Fysioline Fressi Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Brändi-identiteettimatriisi (mukaillen Urde 2013, 750)	14
Kuvio 2: Brändi-identiteettimatriisin sisäinen viitekehys (mukaillen Urde 2013, 750)	15
Kuvio 3: Brändi-identiteettimatriisin ydin (mukaillen Urde 2013, 750)	15
Kuvio 4: Brändi-identiteettimatriisin ulkoinen viitekehys (mukaillen Urde 2013, 750).....	17
Kuvio 5: Imagon psykologiset vaikuttajat (mukaillen Rope & Mether 2001, 87)	18
Kuvio 6: Asiakkaan brändisuhde (Lindberg-Repo 2005, 51)	22

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	45
Liite 2: Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot.....	46

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

Nimi, ikä, milloin aloittanut Fressillä/tehtävä yrityksessä, aiemmat kuntosalijäsenyydet, brändin vaikutus kuntokeskukseen/vastuualueet brändin suhteen

Missio & Visio:

- Miksi yritys on olemassa ja mitä tavoitteita sillä on?

Kulttuuri

- Yrityksen sisäiset arvot, asenteet, uskomukset ja tapa toimia
- Yrityksen henkilökunnan luonnehdintaa

Pätevyys

- Ammattitaito luoda ja ylläpitää kilpailuetua
- Missä yritys on erityisen hyvä tai muita parempi?
- Kokemuksia palveluista ja henkilökunnasta
- Onko yritys ajan tasalla?
- Hinnan muodostuminen

Ilmaisu

- Tunnistetaanko visuaaliset erottuvuudet?
- Mielikuvien rakentaminen
- Mainonta

Lupaus

- Brändilupaus ohjaa henkilökunnan toimintaa, visio siitä mitä brändi tekee asiakkaalle

Ydinarvot

- Mitkä arvot määrittelevät Fressin?
- Mitä henkilökunta arvostaa, rekrytointi?
- Mikä on tärkeää treenaamisessa Fressin asiakkaalle?
- Minkälaisia asiakkaita Fressillä on, jakavatko saman arvomaailman?

Persoonallisuus

- Kuinka yrityksen persoonallisuus käsitetään?
- Luonteenpiirteitä

Arvolupaus

- Mitä etuja yritys tarjoaa asiakkaalleen?
- Kokeeko asiakas vastaanottaneen
- Palautteen kysyminen

Suhteet

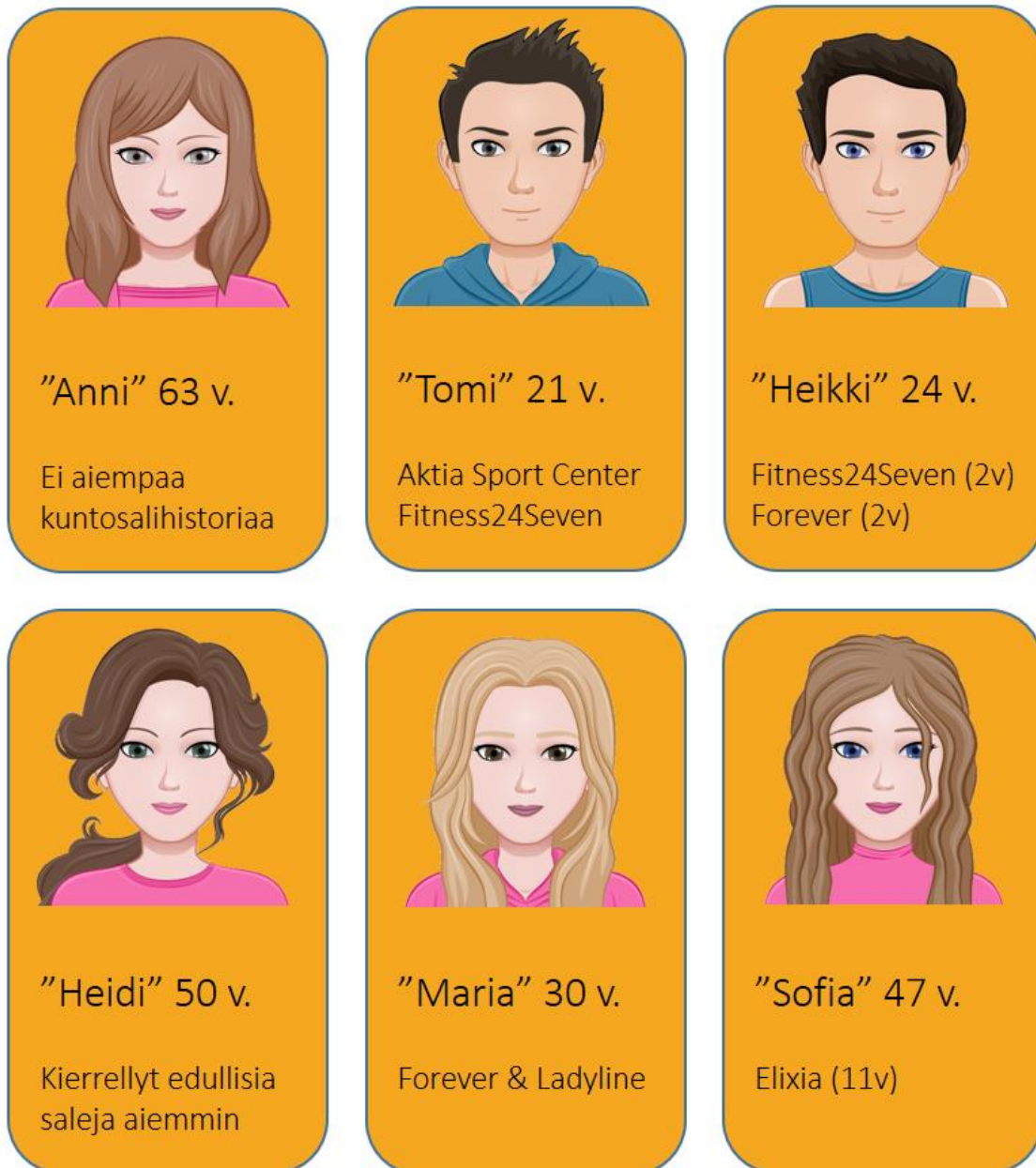
- Suhde kuntokeskukseen
- Brändisuhde
- Mitä asioita suositellaan ystävälle?

Positiointi

- Ovatko yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin selkeästi määritelty?
- Erot aiempaan kuntokeskukseen
- Kehityskohteet

Liite 2: Haastateltujen asiakkaiden taustatiedot

Liitteessä on esitelty opinnäytetyön tutkimusosassa haastatellut Fressin kanta-asiakkaat. Haastateltujen nimet on vaihdettu henkilöiden yksityisyyden suojelemiseksi. Profiileissa esitetään myös haastateltujen henkilöiden kuntosalihistoriaa.



kuvat: <http://avatarmaker.com/>