

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tuire Viita-aho

Opinnäytetyö

Brändistrategian laatiminen b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle

Työn ohjaaja
Työn tilaaja
Tampere 11/2010

lehtori, kauppatieteiden maisteri Liisa Heinonen
Toimeksiantajayritys Oy [tiedot luottamuksellisia]

Tekijä	Tuire Viita-aho
Työn nimi	Brändistrategian laatiminen b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle
Sivumäärä	40 sivua + 1 liite (3 sivua)
Valmistumisaika	Marraskuu 2010
Työn ohjaaja	Liisa Heinonen
Työn tilaaja	Toimeksiantajayritys Oy [oikea nimi luottamuksellinen]

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle, josta käytetään työn luottamuksellisuuden vuoksi nimeä Toimeksiantajayritys Oy. Yritys haluaa kehittää toimintaansa, sillä sen tunnettuus ja brändi-imago eivät ole toivottu tasolla. Brändistrategian avulla on tarkoitus saada tähän muutos. Vahva brändi on Toimeksiantajayritykselle tärkeä etenkin asiakashankinnassa ja hintamielikuvan luomisessa, mutta sen tarkoitus on myös lisätä yrityksen kiinnostavuutta työpaikkana.

Työssä selvitettiin ensin, kuinka brändistrategia laaditaan etenkin Toimeksiantajayrityksen kaltaiselle yritykselle, ja mitä sen laatimisessa on syytä ottaa huomioon. Yrityksen toiveesta brändin visuaalista identiteettiä ei kuitenkaan käsitelty, ja myös brändistrategian jalkautus rajattiin työn ulkopuolelle. Näiden sijaan työhön sisällytettiin katsaus yrityksen brändiviestintään. Työn lopputuloksena syntyi perusteltu ehdotus Toimeksiantajayrityksen brändistrategiaksi sekä yrityksen brändiviestinnän linjauksiksi. Nämä osat alueet ovat kuitenkin luottamuksellisia, eikä niitä ole siksi sisällytetty julkaistavaan työhön.

Brändistrategiaa varten haastateltiin Toimeksiantajayrityksen johtoa, työntekijöitä sekä nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Haastattelut olivat luottamuksellisia, ja vastauksia tarkasteltiin työssä kokonaisuutena.

Työ osoittaa, että brändistrategian laatimiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa ja että sitä käsittelevä kirjallisuus on varsin ristiriitaista. Brändistrategian laatiminen etenee samalla tavalla riippumatta siitä, onko kyse yritys- vai kuluttajamarkkinoilla toimivasta yrityksestä. Yritys- ja kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten brändiviestinnässä käytetään kuitenkin hieman eri kanavia ja keinoja. B-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille tyypillisin ratkaisu on toimia yhdellä brändillä.

Toimeksiantajayritykselle laadittu brändistrategia on toteuttamiskelpoinen ainakin teoriassa. Kilpailijoista oli kuitenkin haastavaa saada kattavasti tietoa, mikä saattaa vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Lisäksi yrityksen visio oli uudistettava ennen brändistrategian laatimista. Uuden vision laatiminen jäi opinnäytetyön tekijän vastuulle, mikä oli varsin poikkeuksellinen ratkaisu yritykseltä. Työstä on Toimeksiantajayritykselle joka tapauksessa todellista hyötyä, vaikka yritys ei päättäisikään toteuttaa brändistrategiaa sellaisenaan. Työ tarjoaa kattavan ja perustellun pohjan yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Author	Tuire Viita-aho
Thesis	Creating a Brand Strategy for a B-to-B Company Providing Knowledge Intensive Business Services
Pages	40 pages + 1 appendix (3 pages)
Time of completion	November 2010
Thesis supervisor	Liisa Heinonen
Co-operating company	Toimeksiantajayritys Oy [the actual name is confidential]

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to collect information on how to create a brand strategy for a b-to-b company providing knowledge intensive business services (KIBS) and what should be taken into account in the process. Additionally, brand communication was discussed briefly because the company needs to effectively communicate its promises to the target groups. The study, however, did not cover visual brand identity or implementation of brand strategy. The goal was to provide the co-operating company (referred to as 'Toimeksiantajayritys Oy') with a comprehensive, well-founded and implementable brand strategy and brand communication guidelines. The company needs a brand strategy because it wants to improve its brand image and visibility in the market. The sections discussing the brand strategy and brand communication guidelines for the co-operating company are, however, confidential and not included in the paper.

The data for the study was collected through theme interviews with the management and personnel of the co-operating company. Furthermore, six customers and four potential customers were interviewed. All interviews were conducted confidentially.

The study revealed that there is no uniform view on creating a brand strategy. There are significant differences between the views of different experts in the field, and they use the terminology in an overlapping and conflicting way. The process of creating a brand strategy for a company is not affected by whether the company operates in the consumer or the business market, but b-to-b companies providing knowledge intensive business services typically use a single brand. Furthermore, the markets use different channels and ways of communication.

The brand strategy created for the co-operating company is implementable, at least in theory. However, obtaining adequate information on the competitors proved to be challenging, which might affect the reliability of the results. Furthermore, the company vision had to be revised before the brand strategy could be created. Producing the new company vision was assigned to the author, which was quite an exceptional decision on the part of the company. In any event, the thesis will be of actual use to the co-operating company even if it decides not to implement the brand strategy directly as it is, since it provides a comprehensive and well-founded basis for developing company operations.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
2 Keskeiset käsitteet	7
2.1 Brändi.....	7
2.2 Brändistrategia	8
2.3 B-to-b-asiantuntijapalvelut.....	8
3 Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden erot.....	10
4 Brändistrategian perusta.....	11
4.1 Visio	11
4.2 Missio.....	12
4.3 Arvot	13
4.4 Strategiset analyysit	15
4.4.1 Asiakasanalyysi.....	15
4.4.2 Kilpailija-analyysi	16
4.4.3 Itseanalyysi.....	17
5 Brändistrategian laatiminen.....	18
5.1 Brändiarkkitehtuuri tai -hierarkia.....	19
5.2 Kilpailuedut ja asiakashyödyt	21
5.3 Brändin asemointi	22
5.4 Brändipersoona	23
5.5 Brändin ydin.....	24
5.6 Brändilupaus	25
6 Brändiviestintä.....	26
6.1 Viestinnän nykytila	26
6.2 Tavoitteet ja mittarit.....	27
6.3 Painopisteet	28
6.4 Asiakaslupaukset ja pääviestit.....	28
6.5 Kanavat ja keinot.....	29
7 Työn toteutus	33
8 Pohdinta.....	35
Lähteet.....	38
Liitteet	41
Liite 1: Haastattelurungot.....	41

1 Johdanto

Brändeillä on pitkä historia. Niitä hyödynnettiin jo tuhansia vuosia sitten – viimeistään silloin, kun alettiin valmistaa saviruukkuja. Tuolloin saviruukun valmistajat brändäsivät ruukkunsa omalla merkillään, ja tämän merkin, lupauksen, perusteella ostaja tiesi odottaa tietynlaista ruukkuja. (Heikkilä 2010.) Brändien merkitys on ymmärretty ulkomailla jo kohtalaisen hyvin. Monelle yritykselle brändi onkin eräs sen tärkeimmistä ominaisuuksista, ellei jopa tärkein. Muun muassa elektroniikkajätti Apple on rakentanut brändien avulla onnistuneesti asiakasuskollisuutta, mikä on sen nykypäivän menestyksen keskeisimpiä syitä. Suomessa brändäyksessä ollaan vasta alkutekijöissä, vaikka eräät yritykset, kuten Nokia ja Fazer, ovatkin onnistuneet siinä.

Brändien merkitys korostuu entisestään nykyisessä talous- ja markkinatilanteessa, sillä vahva brändi auttaa myös vaikeina aikoina. Erityisen suhdanneherkkää on b-to-b-palveluita tarjoavien yritysten toiminta. Esimerkiksi konsultointi- ja markkinointipalvelut joutuvat helposti karsintalistalle, jos on tarvetta kustannussäästöihin. Tilanne on riskitoinen, sillä vaikeina aikoina niihin tulisi pikemminkin panostaa entistä enemmän. (von Hertzen 2006, 131–132.) Myös yritysten välisen kilpailun kiristyminen luo paineita erottautumiselle. Kiristyvässä markkinatilanteessa kilpailuetua voidaan hakea vahvalla brändistrategialla (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005).

Opinnäytetyöni perustuu b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen toimeksiantoon. Yrityksestä käytetään työn luottamuksellisuuden vuoksi nimeä Toimeksiantajayritys Oy. Yritys haluaa kehittää toimintaansa ja markkina-asemaansa brändin avulla. Tähän tarvitaan brändistrategiaa. Yrityksen tunnettuus ja brändi-imago eivät ole tällä hetkellä yrityksen asettamien tavoitteiden tasolla, minkä vuoksi brändistrategiassa tulee päättää, mille elementeille ja erottaville tekijöille brändiä rakennetaan. Lisäksi on mietittävä, mitä teemoja tuodaan esiin tunnettuutta kasvatettaessa. Vahva brändi on Toimeksiantajayritykselle tärkeä etenkin asiakashankinnassa ja hintamielikuvan luomisessa, ja sen tarkoitus on lisätä yrityksen kiinnostavuutta työpaikkana.

Tarkoitukseni on ensin selvittää, kuinka brändistrategia laaditaan etenkin b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle ja mihin sen laatimisessa on syytä kiinnittää huomiota. En kuitenkaan Toimeksiantajayrityksen toiveesta ota kantaa brändin visuaaliseen identiteettiin, kuten logoon, typografiaan tai verkkosivujen ulkoasuun. Myös brän-

distrategian jalkautus on rajattu työn ulkopuolelle. Näiden sijaan työ sisältää katsauksen brändiviestintään, sillä annettavat lupaukset on pystyttävä viestimään kohde- ja sidosryhmille parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tavoitteena on saada aikaan perusteltu ehdotus Toimeksiantajayrityksen brändistrategiaksi sekä yrityksen brändiviestinnän linjauksiksi, joita ei kuitenkaan salassapidon vuoksi sisällytetä julkaistavaan työhön.

Työni päälähteinä käytän Mäkisen, Kahrin ja Kahrin (2010), Takalan (2007), von Hertzenin (2006), Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) sekä Aakerin (1996) teoksia. Vaikka osa lähteistä on julkaistu yli kymmenen vuotta sitten, ne eivät ole vanhentuneet sisällöllisesti. Myös monet muut käyttämäni teokset viittaavat niihin. Toimeksiantajayrityksen brändistrategiaa varten haastattelen myös yrityksen johtoa ja työntekijöitä sekä nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Tutkimusmenetelmäni on laadullinen, ja tarkempi kuvaus työn käytännön toteutuksesta on esitetty luvussa 7.

2 Keskeiset käsitteet

2.1 Brändi

Brändi on vaikeaselkoinen termi, jolle on lähes yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitä. Brändi ei kuitenkaan ole – kuten usein luullaan – logo, graafinen ilme tai jokin ulkonainen tunnistettavuus, vaan ne kaikki ovat osa brändiä (Sipilä 2008, 48; ks. myös Malmelin & Hakala 2007, 18). Malmelinin ja Hakalan (2007, 18) mukaan brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää ja kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Brändi on siis kaikesta tästä muodostuva henkilökohtainen mielikuva (Mäkinen ym. 2010, 44).

Brändi-imago (brändikuva) on kohderyhmien muodostama käsitys brändistä, kun taas **brändi-identiteetti** on kuvaus brändi-imagosta, jonka markkinoija haluaa luoda. Se on markkinoijan näkemys tavoitellusta brändistä. (Aaker 1996, 69, 71.) Yrityksen kannalta on tärkeää, että riittävän suuri osa kohderyhmästä kokee brändin sellaisena kuin yritys toivoo (Mäkinen ym. 2010, 45). Jos sanomien kokonaisuuden koordinointi ei onnistu, mielikuva jää sekavaksi (Vierula 2009, 78). Yritys voi kuitenkin vain tarjota mahdollisimman suotuisat olosuhteet brändin muodostumiselle, sillä riippuu asiakkaasta, muodostuuko tavoiteltu brändi valituilla toimenpiteillä vai ei (Grönroos 2009, 386–387).

Vahva brändi on tunnettu, pidetty ja arvostettu (Vuokko 2003, 121) ja siitä on monia hyötyjä niin markkinoijalle kuin sidosryhmillekin. Brändin tärkein tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Sen merkitys korostuu etenkin markkinoilla, joilla kilpailu on kovaa. (Mäkinen ym. 2010, 14.) Brändi auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoista (Takala 2007, 101). Lisäksi se synnyttää asiakasuskollisuutta, mikä johtaa lopulta tuloksen kasvuun (Malmelin & Hakala 2007, 27). Sahiluoman (2008) haastatteleman professori Göte Nymanin mukaan vahva brändi saa asiakkaat odottamaan, mitä yritys keksii seuraavaksi. Brändistä on apua myös vaikeina hetkinä. Kun yrityksellä on vahva brändi, sen on helpompi saada rahoitusta ja se on kiinnostavampi yhteistyökumppani ja työnantaja. Lisäksi vahva brändi sallii korkeamman hinnan pyytämisen tuotteesta tai palvelusta ja helpottaa uusien innovaatioiden kaupallistamista, markkinointia ja lanseeraamista. Se voi myös pienentää markkinointi- ja jakelukustannuksia. (Malmelin & Hakala 2007, 27; Mäkinen ym. 2010, 28–34.)

Asiakkaalle brändi tuo lisäarvoa, helpottaa ostopäätöksen tekemistä ja vähentää siihen liittyvää riskiä. Brändi takaa tietyn laadun ja auttaa tuotteen tunnistamisessa. Vahvan brändin ansiosta harkittavia vaihtoehtoja ei tarvita monta ja harkinta-aika lyhenee. (Vuokko 2003, 121.)

2.2 Brändistrategia

Brändistrategia sisältää keinot, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja joilla se luo asiakkailleen lisäarvoa (Mäkinen ym. 2010, 77). Siinä määritellään, kuinka yritys tai sen tuotteet ja palvelut asemoidaan asiakkaiden mieliin siten, että asiakkaat saadaan vakuutettua tarjonnan ylivoimaisuudesta ja erilaisuudesta kilpaileviin ratkaisuihin nähden (Takala 2007, 119). Brändistrategiassa määritellään myös yrityksen brändien määrä ja roolit sekä niiden keskinäiset suhteet (Mäkinen ym. 2010, 79).

Huolellisesti rakennetun brändistrategian avulla voidaan analysoida, mitkä markkinointiviestinnän toimet vahvistavat brändiä oikeasti ja mitkä taas heikentävät sen asemaa kohderyhmässä (Takala 2007, 123). Brändistrategia siis tukee markkinointia ja viestintää, mutta sen on elettävä toimintaympäristön mukana. Yritys ei voi pitäytyä samassa strategiassa vuodesta toiseen, mikäli se haluaa pysyä kilpailukykyisenä. (von Hertzen 2006, 125.) Liian kevyin perustein brändistrategiaa ei kuitenkaan saisi muuttaa.

2.3 B-to-b-asiiantuntijapalvelut

Työn toimeksiantaja tarjoaa asiantuntijapalveluita toisille yrityksille ja muille organisaatioille. Se toimii siis b-to-b- eli yritysmarkkinoilla, mikä on tyypillistä asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3, 19). Asiantuntijapalveluita tarjoavilla yrityksillä on johonkin tietoon, taitoon, luovuuteen ja osittain myös motivaatioon pohjautuvaa erikoisosaamista. Erikoisosaaminen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Asiantuntijapalveluita voidaan nimittää myös KIBS-palveluiksi (Knowledge Intensive Business Services) eli osaamisintensiivisiksi liike-elämän palveluiksi. Teknologiaperus-

teiset KIBS-alat kattavat tietotekniikkapalvelut ja tekniset palvelut. Tutkimukseen ja kehittämiseen, lainopillisiin asioihin, talouteen, mainontaan ja markkinointiin sekä konsultointiin ja henkilöstöön liittyvät palvelut puolestaan ovat liiketoiminnan asiantuntijapalveluita. Joskus KIBS-palveluihin lasketaan myös rahoitus- ja vakuutusalat sekä kiinteistöpalvelut ja koulutustoiminta. Lisäksi esimerkiksi korkeakoulut sekä julkisen sektorin tutkimuslaitokset ja muut yksiköt, kuten VTT ja Tekes, tarjoavat ja tuottavat KIBS-palveluita. (Tilastokeskus 2004.)

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista luonteeltaan. Ne ovat tyypillisesti varsin aineettomia palveluita: ohjeita, neuvoja ja ideoita, jotka vaativat pitkän ja työlään kehittämisen- ja tuottamisprosessin. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää konkreettisia lopputuloksia, kuten mainoksia, suunnitelmia tai omaisuuden karttumista. Asiantuntijapalveluiden pääsääntöinen tarkoitus on kehittää asiakkaalle jotain uutta tai ratkoa hänen ongelmiaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Asiantuntijapalveluita tarjoavat organisaatiot toimivat ulkopuolisena ja puolueettomana osapuolena tarjoten asiantuntemustaan esimerkiksi asiakkaan toiminnan kehittämiseen. Ne synnyttävät ja välittävät uusia näkökulmia ja osaamista organisaatiosta toiseen. (Tilastokeskus 2004.)

Asiantuntijapalveluiden ostaminen ei ole helppoa siihen liittyvien riskien ja epävarmuustekijöiden vuoksi. Asiakasyritys saattaa esimerkiksi tehdä konkurssin epäonnistuneiden asiantuntijapalveluiden vuoksi. Palveluiden laatua ei myöskään voi arvioida kunnolla vielä ostohetkellä eikä aina edes jälkeenpäin. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä tiivistä yhteistyötä. Usein sekä tilausta että tarjousta on muokattava yhdessä, jotta lopputulos tyydyttäisi molempia osapuolia. Palvelutarpeen määrittäminen on yleensä vaikein ja vaativin vaihe. Asiakas ei aina osaa analysoida tarpeitaan täsmällisesti, ja asiantuntijoiden on perehdyttävä asiakkaan tilanteeseen riittävän hyvin, jotta he pystyvät tarjoamaan sopivaa ratkaisua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

3 Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden erot

Yritysmarkkinoiden vastakohta on b-to-c- eli kuluttajamarkkinat. Ennen brändistrategian laatimista on hyvä tuntea yritys- ja kuluttajamarkkinoiden erot. Tyypillisimmät erot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden erot (ks. Anderson & Narus 2004; Kotler & Pfoertsch 2006, 20–31 ja Vitale & Giglierano 2002, 10)

	YRITYSMARKKINAT	KULUTTAJAMARKKINAT
Markkinarakenne	<ul style="list-style-type: none"> Maantieteellisesti keskittynyt Melko vähän ostajia Vähän kilpailijoita 	<ul style="list-style-type: none"> Maantieteellisesti hajautunut Massamarkkinat, paljon ostajia Paljon kilpailijoita
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Monimutkaiset ja räätälöidyt Palvelu, toimitus ja saatavuus usein erittäin tärkeitä Osto muuhun kuin henkilökohtaiseen käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> Yksinkertaiset ja standardoidut Palvelu, toimitus ja saatavuus eivät niin tärkeitä Osto henkilökohtaiseen käyttöön
Ostokäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> Aktiiviset ostajat Suuri ostovolyyymi Koulutetut ammattiostajat Useat eri organisaation tasot ja osastot vaikuttavat ostamiseen Tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit korostuvat 	<ul style="list-style-type: none"> Passiiviset ostajat Pieni ostovolyyymi Yksilö tai kotitalous ostajana Perheenjäsenet, ystävät yms. vaikuttavat ostamiseen Sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit korostuvat
Myyjän ja ostajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> Läheiset ja vakaat (uskollisuus) Tekninen asiantuntemus tärkeää Henkilösuhteet ostajan ja myyjän välillä Osapuolten välinen tiedonvaihto merkittävilta osin henkilökohtaista 	<ul style="list-style-type: none"> Lyhytkestoiset ja muuttuvat Tekninen asiantuntemus vähemmän tärkeää Persoonattomat suhteet Ei juurikaan henkilökohtaista tiedonvaihtoa osapuolten välillä
Jakelukanavat	<ul style="list-style-type: none"> Lyhyet ja suorat 	<ul style="list-style-type: none"> Epäsuorat, monia suhteita
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> Painopiste henkilökohtaisessa myynnissä 	<ul style="list-style-type: none"> Painopiste mainonnassa
Hinta	<ul style="list-style-type: none"> Listahinta perustuotteille Tarjouskilpailut tai monimutkaiset ostoprosessit määräävät muiden tuotteiden hinnan 	<ul style="list-style-type: none"> Yleensä listahinta
Kysyntä	<ul style="list-style-type: none"> Epäsuora Epävakaa Joustamaton lyhyellä aikavälillä 	<ul style="list-style-type: none"> Suora Suhteellisen vakaa Joustava

Suurimmat erot liittyvät myytävien tuotteiden ja palveluiden sekä kysynnän luonteeseen ja monimuotoisuuteen. Yritysmarkkinoilla on myös selvästi vähemmän ostajia mutta suuremmat asiakaskohtaiset ostovolyymit. Lisäksi myyjän ja asiakkaan välisen suhteen kestossa ja läheisyydessä on olennainen ero. (Kotler & Pfoertsch 2006, 21.)

4 Brändistrategian perusta

Onnistunut brändistrategia liittyy tiiviisti yrityksen visioon, missioon ja niihin arvoihin, joihin koko yrityksen toiminta perustuu (von Hertzen 2006, 97). Yrityksen täytyy lisäksi tuntea asiakkaansa ja kilpailijansa, mutta myös itsensä – onhan brändistrategian perimmäisenä tavoitteena luoda liiketoimintaa, joka herättää kiinnostusta asiakkaissa, hyödyntää kilpailijoiden heikkouksia ja oman yrityksen vahvuuksia sekä vastaavasti välttää kilpailijoiden vahvuuksia ja neutralisoi oman yrityksen heikkouksia. Strateginen brändianalyysi edellyttää siten asiakas-, kilpailija- ja itseanalyysin tekemistä. (Aaker 1996, 190.) Jaottelu voidaan tehdä toisellakin tavalla, mutta pohjimmiltaan kyse on samasta asiasta. Esimerkiksi von Hertzen (2006) jakaa analyysit vain tilanne- ja kilpailija-analyysiin.

4.1 Visio

Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua, mutta johon ei nykyisellä toiminnalla päästä (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 60). Sen laatiminen johtaa aina jonkinlaisiin muutoksiin yrityksen toiminnassa, sillä toivottua tulevaisuuden tilaa ei voida saavuttaa nykyisillä toimintatavoilla. Visio siis kyseenalaistaa yrityksen nykytilan ja kertoo, millaiseen asemaan yritys pyrkii kilpailijoihin ja toimintaympäristöön verrattuna (Tervonen 2003, 73). Visio sekoitetaan joskus missioon, jonka tehtävä on kuitenkin vain ohjata kohti tavoiteltua päämäärää (Sipilä 2008, 14).

Karlöfin (2004, 64) mukaan visio toimii liiketoiminnan suunnittelun perustana ja apuna päätöksenteossa. Hän sanoo myös, että vision tarkoitus on yhdistää ihmisiä ja saada heidät tavoittelemaan samaa asiaa. Tämän yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii jokaisen työntekijän panosta. Vision on oltava houkutteleva ja ymmärrettävä, jotta se motivoi työntekijöitä ja sitouttaa heidät tavoitteisiinsa. Sen on lisäksi oltava henkilökunnan mielestä uskottava, kiinnostava ja riittävän todentuntuinen. Hyvä visio selventää toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita, on kunnianhimoinen sekä sopii organisaation historiaan, kulttuuriin ja arvoihin. (Malmelin & Hakala 2007, 60.)

Visioinnin on Åbergin (2006, 70) mukaan perustuttava työyhteisön jo olemassa olevaan osaamiseen. Visio ei sen sijaan saisi heijastaa nykytilannetta tai olla sen jatkumo (Tervonen 2003, 77). Hyvä visio onkin realistinen, aikaan sidottu ja tavoitteellinen, minkä lisäksi siitä voidaan johtaa tulosmittareita (Malmi ym. 2002, 60). Näkyvien mittareiden avulla tavoitteiden täyttymistä voidaan seurata helposti, ja ne myös tuovat vision lähemmäs yrityksen arkipäivää. Åberg (2006, 70) muistuttaa, että visio on silti harkitun epämääräinen, jotta sitä ei tarvitse muuttaa heti vastoinkäymisten kohdatessa.

Ainutlaatuisella visiolla voidaan saavuttaa strategisia kilpailuetuja (Tervonen 2003, 77). Visio ei kuitenkaan voi olla ainutlaatuinen, jos yritys määrittää strategiset tavoitteensa reagoimalla kilpailijoiden toimintaan (Kim & Mauborgne 2005, 61). Vision tulee erottua kilpailijoiden visioista jo senkin vuoksi, että kyseessä on aina yrityksen oma tulevaisuuden tavoite.

Visio tulisi Bergströmin ja Leppäsen (2009, 38) mukaan määrittää riittävän pitkälle aikavälille, eli vähintään 3–5 vuoden päähän. Olen tästä osittain samaa mieltä. Jos visio on tarkoitus saavuttaa alle kolmessa vuodessa, toivottua muutosta ei välttämättä havaita, ja tavoitteita ei voida asettaa riittävän haastaviksi. Yli viiden vuoden päähän määritelty visio voi sopia hyvin suurille organisaatioille, mutta se saattaa vaikuttaa liian kaukaiselta ja saavuttamattomalta pienistä ja keskisuurista yrityksistä (pk-yritykset). Vision tulee olla kuitenkin saavutettavissa, ja sen saavuttamisesta on kerrottava työntekijöille (Åberg 1997, 48–49). Åberg toteaa myös, että samalla on kerrottava jo uudesta tulevaisuuden tavoitetilasta, joka on entistäkin parempi. Käytännössä uutta visiota siis suunnitellaan jo siinä vaiheessa, kun näyttää siltä, että yritys on saavuttamassa nykyisen visionsa.

4.2 Missio

Missio mielletään usein toiminta-ajatuksen synonyymiksi. Missio on kuitenkin yrityksen toimintaan sisältyvä, toiminta-ajatusta ylevämpi tarkoitus. Se kertoo, miksi yritys yleensäkin on olemassa, eli mikä on sen rooli markkinoilla. Toiminta-ajatus puolestaan kertoo konkreettisesti, mitä yritys tekee elääkseen ja asiakkaidensa hyväksi. (Sipilä 2008, 13.)

Mission tulisi korostaa yrityksen vahvuuksia markkinoilla sekä olla merkityksellinen, tarkka ja motivoiva. Valitettavan usein missio määritellään vain suhdetoimintaa ajatellen, jolloin sen sisältö jää puutteelliseksi. (Kotler & Armstrong 2010, 63.) Esimerkiksi Googlen missiona ei latteasti ilmaistuna ole olla maailman paras hakukone, vaan sen tavoitteena on ”järjestellä kaikki maailman informaatio ja tehdä siitä yleisesti käytökel-poista ja hyödyllistä” (Google 2010). Missiona ei tulisi myöskään olla myynnin tai voittojen kasvattaminen, sillä ne ovat vain palkinto asiakkaalle tuotetusta arvosta (Kotler & Armstrong 2010, 64).

Missio siis kuvaa yrityksen toiminnan perussuunnan (Tervonen 2003, 73). Se toimii ikään kuin näkymättömänä kätenä, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa (Kotler & Armstrong 2010, 63). Mission toteutuminen kuitenkin edellyttää, että työyhteisö ja yhteiskunta kokevat sen oikeaksi ja hyväksyvät sen. Näiltä osin missio liittyy myös yhteiskunnan ja työyhteisön arvoihin sekä kulttuuriin. (Åberg 2006, 71.)

4.3 Arvot

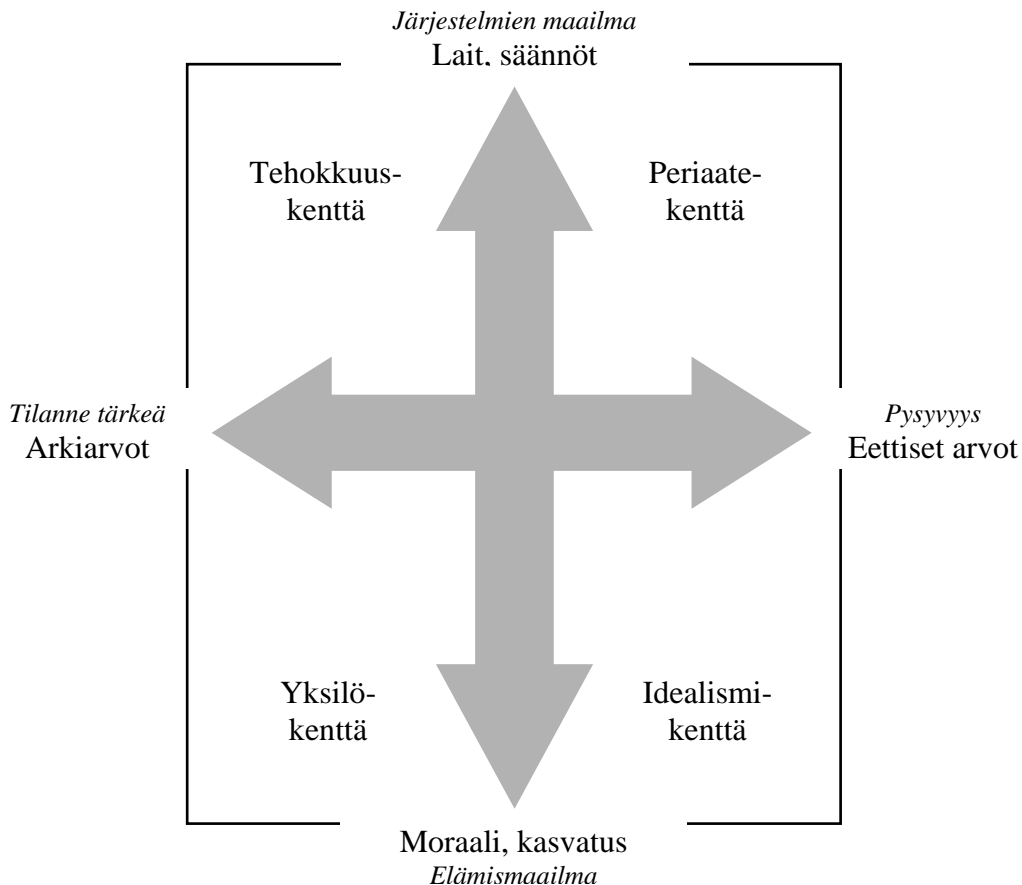
Arvoille on monta määritelmää. Yksinkertaistettuna arvo on jokin tärkeäksi koettu asia. Myös toiminnan ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi, eli arvot ovat valintoja. Arvot eivät ankkuroidu ainoastaan järkeen, vaan myös tunnekokemukset vaikuttavat arvovaihtoihin. Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot viittaavat kuitenkin yritysten pyrkimykseen. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60–61.)

Arvojen lähtökohtana on jokaisen henkilökohtainen kulttuuriperimä. Työntekijät tuovat yritykseen mukanaan omat arvonsa, jotka alkavat vaikuttaa yrityksessä vallitsevaan arvomaailmaan. (Åberg 2000, 84.) Omien arvojen ei tarvitse olla työpaikan arvojen mukaiset, eivätkä ne useimmiten sitä edes ole. Tärkeintä on, ettei arvojen välillä ole haittaavaa ristiriitaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136.)

Yrityksen tulee toimia aina valittujen arvojen mukaisesti. Juholin (2009, 382) sanoo, että arvojen ansiosta valintojen tekeminen on helpompaa, sillä arvot ilmentävät yhteisön arvostamia asioita ja toimintaperiaatteita. Hän kuvaa arvoja yhteisön toiminnan perustaksi ja organisaatiokulttuurin yhdeksi osaksi. Myös Åberg (2000, 84) yhtyy Juholinin näkemykseen. Hänen mukaansa sisäistetyt arvot toimivat yhteisenä ohjenuorana tilan-

teissa, joissa on epäselvää, miten tulisi toimia. Yrityksellä tulisi olla kuitenkin maksimissaan viisi arvoa, sillä muuten toiminnan suuntaaminen voi olla vaikeaa (Åberg 2000, 84).

Aaltonen ja Junkkari (1999) jakavat arvot nelikenttään, jota he kutsuvat arvoavaruudeksi (kuvio 1). Nelikentän muodostavat tehokkuus-, periaate-, idealismi- ja yksilökenttä.



Kuvio 1: Arvoavaruus (Aaltonen & Junkkari 1999, 98)

Tehokkuuskenttään kuuluvat arvot ovat toiminnallisia ja arkisia, ja niiden toteutuminen edellyttää rationaalista toimintaa ja järjestelmiä. Kyse on perinteisestä liike-elämän kentästä, jossa vaikuttavat markkinavoimat ja kovat arvot. Tärkeintä on, että järjestelmät toimivat ja tulosta syntyy. **Periaatekenttä** on yhteiskunnallisen toiminnan kenttä, jossa arvot painottuvat etiikkaan. Tällaisessa yrityksessä järjestelmät ja säännöt luodaan rationaalisesti. **Idealismikentän** arvot liittyvät etiikkaan ja etenkin estetiikkaan. Tunnepuolta arvostetaan, ja kasvatus ja moraali ovat tärkeämpiä kuin kirjoitetut säännöt. Aatteelliset yhdistykset, hyväntekeväisyysjärjestöt sekä koulut ja kirkot kuuluvat tyypillisesti tähän kenttään. **Yksilökentän** arvot ovat enemmän arkisia ja toiminnallisia kuin

eettisiä, ja tämä kenttä sijaitsee elämän tunne- ja elämyspuolella. Sen arvot vastaavat olemassaolon tai selviytymisen taisteluun sekä tarpeeseen kokea tyydytystä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 82–91.)

Yrityksen arvojen tulisi olla useammalta kuin yhdeltä kentältä – mieluiten kaikilta neljältä. Etenkin tehokkuuskentän ja idealismin kentän välinen jännite on parhaimmillaan innovatiivinen, sillä kentät ovat toistensa vastakohtat ja pakottavat siten luoviin ratkaisuihin. Vain yhdeltä arvokentältä olevat arvot ovat yksipuolisia, koska sisäistä kyseenalaistajaa ei silloin ole. Usean arvokentän kulttuureista tulee todennäköisemmin myös voimakkaampia. (Aaltonen & Junkkari 1999, 96–97.)

Kauppinen (2002) mukaan arvojen luetteleminen ei riitä, vaan yrityksen tulee myös määritellä, mitä valituilla arvoilla tarkoitetaan. Lisäksi arvoja on tulkittava eri henkilöiden roolien kannalta. Kauppinen käyttää tästä nimitystä normitettu käyttäytyminen. (Kauppinen 2002, 75, 195–196.)

4.4 Strategiset analyysit

4.4.1 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysin tavoitteena on selvittää, mitkä ovat asiakkaiden toiminnalliset, emotionaaliset ja yksilölliset syyt ostaa ja käyttää brändiä (Aaker 1996, 191; Lindberg-Repo 2005, 255). Hyvä lähtökohta asiakasanalyysin tekemiselle on tutkia, mitä markkinoilla tapahtuu ja mitkä ovat vallitsevat trendit (Aaker 1996, 191). Asiakasyritykset ovat riippuvaisia omien asiakkaidensa toimialalla tapahtuvista muutoksista. Siksi analyysia varten kannattaa etsiä vastauksia myös kyseisillä toimialoilla tapahtuneisiin ja odotettavissa oleviin muutoksiin sekä siihen, kuinka muutokset vaikuttavat tai ovat jo vaikuttaneet yrityksen omien asiakkaiden toimialaan. (von Hertzen 2006, 132.)

Hyvään asiakasanalyysiin kuuluu avainsegmenttien selvittäminen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 445). Yrityksen tulee ryhmitellä nykyiset ja potentiaaliset asiakkaansa omien lähtökohtiensa mukaisesti. Yritysmarkkinoilla toimivien yritysten segmentointitavat voivat erota paljonkin toisistaan: jollekin riittää yksinkertainen luokittelu, kun taas toi-

nen tarvitsee monimuotoisemman jaottelun. (Mattila & Rautiainen 2010, 79.) Yleensä tapana on segmentoida kohderyhmät joko yrityksen maantieteellisen sijainnin, toimialan, koon, tuotteiden tai palveluiden käyttökohteen tai niiden käyttöasteen mukaan. (Blythe 2008, 79–80). Pääsääntö on kuitenkin, että segmenttien tulee olla riittävän kokoisia, erilaisia ja tunnistettavia. Segmentin tulee siis olla kooltaan tarpeeksi suuri, jotta sille kannattaa suunnitella ja toteuttaa kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. Toisaalta koon ei saa antaa sokeutta; pienikin yritys voi suhtautua ostamiseen ja toimittajan valintaan yhtä hartaasti kuin suuri organisaatio, ja vastaavasti suurelle organisaatiolle voi jossain tilanteessa riittää pienen yrityksen asiantuntemus. Segmentit eroavat selkeästi toisistaan, vaikka ne ovat sisäisesti hyvin samanlaisia. Siten ne myös reagoivat markkinointikeinoihin eri tavoin. Yrityksen täytyy lisäksi kyetä vaivatta tunnistamaan, ketkä sen segmenttiin kuuluvat. (Mattila & Rautiainen 2010, 79–80.)¹

Yrityksen on myös selvitettävä asiakkaiden todelliset ostomotiivit ja ymmärrettävä, mitä hyötyä sen tuotteista tai palveluista on asiakkaalle. Asiakkailla saattaa olla myös tyydyttämättömiä tarpeita, joihin brändi voi tarjota ratkaisun. (Aaker 1996, 191–193.)

4.4.2 Kilpailija-analyysi

Kun tarjonta ylittää toimialalla kysynnän eikä hinnalla haluta tai voida kilpailla, kilpailijoista on erottauduttava muilla keinoilla. Itseltä kannattaa kysyä esimerkiksi seuraavia asioita: ketkä kilpailevat samoista segmenteistä, miten kilpailijat ovat asemoineet brändinsä, millaisia ja miten tuloksellisia kilpailijoiden brändinrakennusohjelmat ovat sekä erottuuko joku selkeästi massasta ja miten (Aaker & Joachimsthaler 2000, 446). Jos toimialalla on runsaasti kilpailevia yrityksiä, kannattaa niistä valita kilpailija-analyysiin 3–5 yritystä, joiden tuotteet, palvelut ja asiakkaat ovat lähimpänä yrityksen omaa toimintaa ja tavoitteita (von Hertzen 2006, 135). Joissain tapauksissa pahin kilpailija saattaa löytyä myös oman toimialan ulkopuolelta.

Kilpailija-analyysissä kartoitetaan pahimpien kilpailijoiden brändi-imago ja -asema sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet (Aaker 1996, 193). Sama analyysi on hyvä tehdä muu-

¹ Alkuperäinen lähde: Kumar, N. 2004. *Marketing as Strategy. Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

tamasta kilpailevasta brändistä. Samoin kilpailijoiden toiminnan muutokset ja kilpailutilanteen näkymät on syytä ottaa tarkasteluun. (von Herten 2006, 133, 135.)

Kilpailijoita koskevaa uutisointia ja mainontaa kannattaa seurata. Lisäksi on syytä tutustua kilpailijoiden brändihierarkiaan, viestintään ja viestinnän painopisteisiin. Alan yritykset seuraavat usein tahtomattaankin markkinajohtajan viestintää, sillä ne olettavat, että kohderyhmät arvostavat juuri sellaista näkyvyyttä. Internetistä ja muista medioista, kuten talous- ja ammattilehdistä, löytyy yleensä kattavasti tietoa kilpailijoista. Lisäksi kilpailijoiden julkaisuista, vuosikertomuksista, asiakaslehdistä ja esitemateriaaleista saa vihjeitä niiden valitsemasta brändistrategiasta. (von Herten 2006, 132, 134–135.)

B-to-b-yritysten viestintä on tyypillisesti varsin sovinnasta sekä perinteitä ja tuttuja toimintatapoja noudattavaa, mikä tarjoaa mahdollisuuden erottautumiseen. Kilpailija-analyysiin kannattaa ottaa mukaan sekä verbaalinen että visuaalinen viestintä. Julkinen viestintä – tai sen puute – kertoo yrityksistä ja niiden tavoitteista melko paljon, kunhan viestintää osaa tulkita. Tarkastelun kohteita voivat olla muun muassa nimi, brändilupa-us, esiintyminen internetissä, mainonta, uutisointi, messutoiminta ja tilaisuudet, julkaisut sekä muu näkyvyys, kuten sponsorointi. Kilpailijoiden viestinnästä voi laatia koosteen, joka sisältää esimerkiksi tulosteita ja leikkeitä uutisotsikoista, verkkosivuista, mainoksista ja muusta julkisesta materiaalista. (von Herten 2006, 134–135.)

4.4.3 Itseanalyysi

Itseanalyysillä tarkoitetaan yrityksen omaa arviota brändistään ja organisaatiostaan (Lindberg-Repo 2005, 256). Arvioinnissa kannattaa hyödyntää SWOT-analyysia. Se tarkoittaa oman brändin vahvuuksien ja heikkouksien arviointia suhteessa kilpailijoihin ja sisältää myös arvion yrityksen mahdollisuuksista ja uhkista. (von Herten 2006, 133.) Yrityksen on syytä pohtia myös sen nykyistä brändi-imagoa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 446). Oman toimialan, aseman ja toiminnan muutokset, tulevaisuudennäkymät ja viestinnässä tapahtuneet yleiset muutokset sekä niiden vaikutus omaan ja kilpailijoiden viestintään on hyvä analysoida. Lisäksi on syytä miettiä yrityksen nykyistä tunnettuutta, viestinnän sisällön ja välineiden toimivuutta sekä yrityksen toimintaan, omistukseen, tuotteisiin, palveluihin ja henkilökuntaan tulevia muutoksia sekä niiden vaikutusta brändiin ja viestintään. (von Herten 2006, 132–133.)

5 Brändistrategian laatiminen

Brändistrategian laatiminen on ajankohtaista, kun yritystä ja brändiä halutaan kehittää sekä vahvistaa ja kun kilpailijoista halutaan erottautua. Lisäksi se on tarpeellista silloin, kun brändi on vanhentunut ja kaipaa uudistamista tai kun yritys rakentaa uutta ja on muutostilanteessa. (von Hertzen 2006, 124.) Hyvä brändistrategia joustaa ja reagoi yrityksen ja sen toimintaympäristön muutoksiin sekä innostaa ja velvoittaa yritystä kehittymään kohti asetettuja tavoitteita (Helme n.d.). Muuttamalla brändistrategiaa tarpeen mukaan varmistetaan viestinnän järjestelmällisyys, kustannustehokkuus ja yhdensuuntaisuus kaikkialla organisaatiossa (von Hertzen 2006, 125).

Brändistrategia johdetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta (Helme n.d.; Mäkinen ym. 2010, 77). Sen suuntaa määritettäessä on arvioitava, mikä ylipäättään on mahdollista ja kustannustehokasta (Kotler & Pfoertsch 2006, 169). Eri lähteet tarjoavat erilaisen näkemyksen brändistrategian laatimiseen, mutta joitakin yhtäläisyyksiä on havaittavissa. Yksinkertaistettuna brändistrategia rakentuu vision, mission ja arvojen määrittelyn sekä strategisten analyysien jälkeen seuraavista asioista:

- 1) Brändiarkkitehtuuri tai -hierarkia
- 2) Kilpailuedut ja asiakashyödyt
- 3) Brändin asemointi
- 4) Brändipersoonaa (viestinnän sävy)
- 5) Brändin ydin (tavoitemielikuvan kiteytys)
- 6) Brändilupaus

Käytännössä prosessi on vieläkin monimutkaisempi ja yksityiskohtaisempi, ja se sisältää tarkistuskiertoja (Takala 2007, 122). Yllä esittämäni brändistrategian rakenne on oma näkemykseni, jonka olen muodostanut lukemani kirjallisuuden ja muun aineiston perusteella. Asiantuntijoiden näkemykset eroavat etenkin brändin ytimen sekä brändilupauksen ja -persoonan osalta. Mäkinen ym. (2010, 179–180) mukaan brändin ydin muodostuu kohderyhmälle tarjottavista aineellisista ja aineettomista eduista sekä brändipersoonasta. Takala (2007) puolestaan toteaa, että ensin on määriteltävä brändin ydin, sen jälkeen brändilupaus ja vasta sitten brändipersoonaa. Brändistrategian laatimiseen ei siis ole yhtä oikeaa tapaa. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että brändistrategia on sitä

toimivampi, mitä saumattomammin sen eri elementit liittyvät toisiinsa (von Hertzen 2006, 98).

5.1 Brändiarkkitehtuuri tai -hierarkia

Brändiarkkitehtuuri on yrityksen tai konsernin brändirakenne. Jos brändejä ja brändiperheitä on useita erilaisia, brändiarkkitehtuurista käytetään nimitystä brändihierarkia. (von Hertzen 2006, 68–69.) Brändihierarkia jäsentää ja selkeyttää yrityksen omien brändien lukumäärän, aseman sekä niiden keskinäiset suhteet (Lindberg-Repo 2005, 202). Käytännössä brändiarkkitehtuurin ja -hierarkian välinen ero on häilyvän pieni, ja brändikirjallisuudessa käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina (ks. esimerkiksi Pohjola 2003, 104–107). Tämän vuoksi viitataan jatkossa itsekin brändihierarkialla myös brändiarkkitehtuuriin.

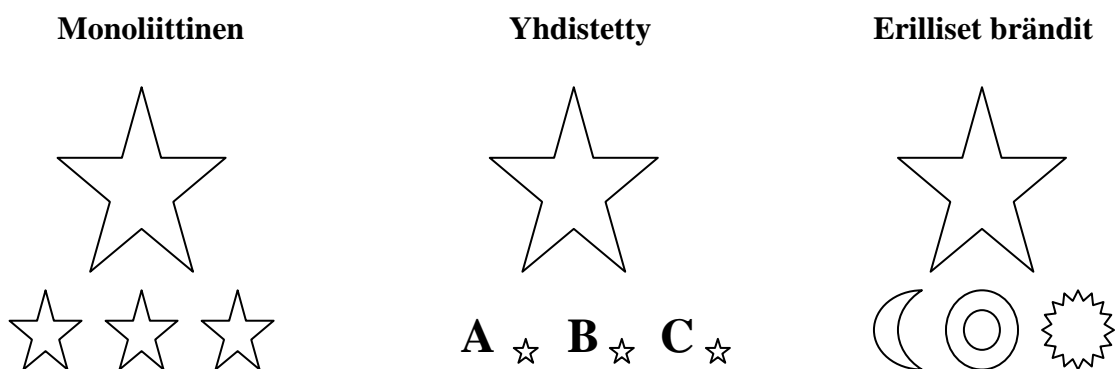
Brändihierarkiasta päättäminen on b-to-b-yrityksen brändistrategian tärkein osa-alue (Kotler & Pfoertsch 2006, 74). Karkeasti ajateltuna vaihtoehtoisia brändihierarkioita on kolme: monoliittinen eli yhden brändin malli, yhdistetty malli ja erillisten tuotebrändien malli (Pohjola 2003, 105–106; ks. myös Mäkinen ym. 2010, 80–90). Myös muunlaisia jaotteluja esiintyy (ks. esimerkiksi Aaker & Joachimsthaler 2000). Vaikka käsitteet saattavat erota, sisältö on lähes sama.

Monoliittisella brändihierarkialla tarkoitetaan, että yrityksen brändi on sama kuin sen tuotteiden ja palveluiden brändi. Yritys sekä sen tuotteet ja palvelut esiintyvät siis saman nimen ja yhtenäisesti tunnistettavan ilmeen kautta. (Pohjola 2003, 105.) Tämä malli on tyypillinen palvelu- ja b-to-b-yrityksissä, mutta myös kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset käyttävät sitä (von Hertzen 2006, 70). Asiantuntijabrändiä luotaessa päädytään usein juuri monoliittiseen yritys- tai organisaatiobrändiin yksittäisten palvelubrändien asemesta. Asiantuntijapalveluita tarjoavilla yrityksillä on tyypillisesti monia eri tuotteita, joiden erottaminen toisistaan on vaikeaa. Tällaisessa tilanteessa asiakas voi yritysbrändin ansiosta luottaa helpommin yksittäisen palvelun laatuun. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52.) Kansainvälistyvälle yritykselle monoliittinen brändi on myös oikeastaan ainoa mahdollinen ratkaisu (Mäkinen ym. 2010, 81). Monoliittista brändihierarkiaa suosivat esimerkiksi Kone ja Adecco (von Hertzen 2006, 70) sekä Nokia (Mäkinen ym. 2010, 81).

Yhdistetyssä mallissa pääbrändi, esimerkiksi yritys, on tunnistettavissa, mutta alabrändit eroavat toisistaan. Alabrändit voivat olla yhteydessä yritykseen näkyvästi tai peiteltymin, esimerkiksi visuaalisen ilmeen kautta. Monet autovalmistajat käyttävät tätä mallia: niillä pääbrändi on usein sama kuin yritys ja alabrändi merkitään joko numerolla tai nimellä, esimerkiksi Volkswagen Passat. (Sipilä 2008, 60.)

Erillisten brändien mallissa yrityksen viestintä eroaa sen tuotteiden ja palveluiden viestinnästä. Yritys saattaa markkinoida tuotemerkkejä, jotka asiakkaan mielestä kilpailevat keskenään. Esimerkki tällaisen brändihierarkian valinneesta yrityksestä on Unilever. Harva tietää, että sama yritys on esimerkiksi tuotemerkkien Dove, Lipton, Magnum ja Omo takana. (Sipilä 2008, 60–61.) Unilever on jo kuitenkin alkanut karsia ja yhdistää brändejään (von Hertzen 2006, 68).

Edellä mainitut brändihierarkiat esiintyvät markkinoilla harvoin juuri sellaisinaan. Yritys saattaa esimerkiksi toimia monoliittisella brändillä, minkä lisäksi se haluaa pitää myös erillisiä tuotebrändejä. Esimerkkinä tästä on Halti: se toimii lisäksi RaiSki-brändillä, joka on sidoksissa yritykseen vain löyhästi. (Mäkinen ym. 2010, 90.) Brändihierarkiat on esitetty vielä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2: Brändihierarkiat (ks. esimerkiksi Mäkinen ym. 2010, 80 ja Pohjola 2003, 105)

Monoliittinen brändihierarkia on kustannustehokkain ratkaisu. Lisäksi brändin koordinointi ja rakentaminen on helpompaa, kun voimavarat voidaan keskittää vain yhteen brändiin. Yhdistetyn mallin tavoin onnistuminen on kuitenkin pitkälti sidoksissa yritysbrändiin, jolloin yksittäisen tuotteen kohtaama kritiikki voi heijastua koko yrityksen liiketoimintaan. (Mäkinen ym. 2010, 80–86.)

Yhdistetty malli suojaa yritysbrändiä jonkin verran paremmin kuin monoliittinen brändihierarkia. Se on monoliittista brändihierarkiaa kalliimpi, mutta erillisiä brändejä edullisempi ratkaisu. Tuote- ja palvelubrändien avulla yritysbrändiä voidaan myös muokata, ja yritysbrändi puolestaan toimii laadun takeena. Aina tuotteet ja palvelut eivät kuitenkaan sovi yritysbrändin alle, mikä aiheuttaa omat haasteensa. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden asemoinnissa on noudatettava yritysbrändin asemointia. Brändin laajennettavuus on kuitenkin yhdistetyssä mallissa melko hyvä. (Mäkinen ym. 2010, 84–86.)

Erillisten brändien malli on joustavin brändihierarkiaratkaisu, eikä se jäykistä yritysraakennetta – toisin kuin monoliittinen ja yhdistetty malli. Se mahdollistaa myös tuotekohtaiset brändihierarkiat ja brändien ihanteellisen asemoinnin ilman, että niiden vaikutuksesta yritysbrändiin tarvitsee huolehtia. Monen erillisen brändin rakentaminen vaatii silti paljon resursseja, eikä asiakas- ja jakelutieverkostoja voida juuri hyödyntää brändien välillä. (Mäkinen ym. 2010, 86–90.)

5.2 Kilpailuedut ja asiakashyödyt

Yrityksen tulee tunnistaa ne brändin ominaisuudet ja faktat, jotka erottavat sen kilpailijoista (Takala 2007, 122). Brändin tarjoamat edut voivat olla aineellisia tai aineettomia ja niiden on erotuttava kilpailijoista, oltava asiakkaille merkityksellisiä ja liittyttävä luontevasti brändin muihin ominaisuuksiin. Kilpailuetujen on oltava myös todellisia, sillä totuus paljastuu ennemmin tai myöhemmin. (Mäkinen ym. 2010, 183, 188.) Kilpailuedut muotoillaan rationaalisiksi ja emotionaaliksi hyödyiksi, joita brändi tarjoaa asiakkaille. Hyötyjen on oltava luonteeltaan vaikeasti kopioitavia, jotta kilpailijoiden on hankala tai jopa mahdoton omia niitä itselleen. Niiden on oltava myös niin houkuttelevia, että kohderyhmä ostaa yrityksen tuotteen tai palvelun. (Takala 2007, 121–122.)

Aineelliset edut ovat asiakkaan saamia konkreettisia ja rationaalisia etuja. Niistä helpoimmin tunnistettavia ovat toiminnalliset edut. Esimerkiksi Valion Gefilus-tuotteet sisältävät *Lactobacillus GG* -bakteerin, mikä on todellinen ja konkreettinen etu. Valio omistaa kyseisen bakteerin, jolloin se on kilpailuetu. Tuotteen käyttö puolestaan parantaa vastustuskykyä, mistä on merkittävää hyötyä asiakkaalle. Konkreettiset edut voivat liittyä myös prosessiin, palveluun tai asiakassuhteeseen. (Mäkinen ym. 2010, 184.)

Aineettomien eli tunteisiin perustuvien etujen tunnistaminen on vaikeampaa kuin aineellisten, mutta ne ovat vahva keino rakentaa asiakasuskollisuutta brändille. Parhaimmillaan brändistä tulee osa käyttäjänsä persoonallisuutta ja se tekee hänestä uskollisen fanin. Aineettomat edut voidaan jaotella kolmeen luokkaan:

- 1) hintamielikuvaan liittyvät tekijät
- 2) tuotteen tai palvelun käyttökokemukseen liittyvät tekijät
- 3) asiat, joita brändi viestii käyttäjästänsä. (Mäkinen ym. 2010, 186–188.)

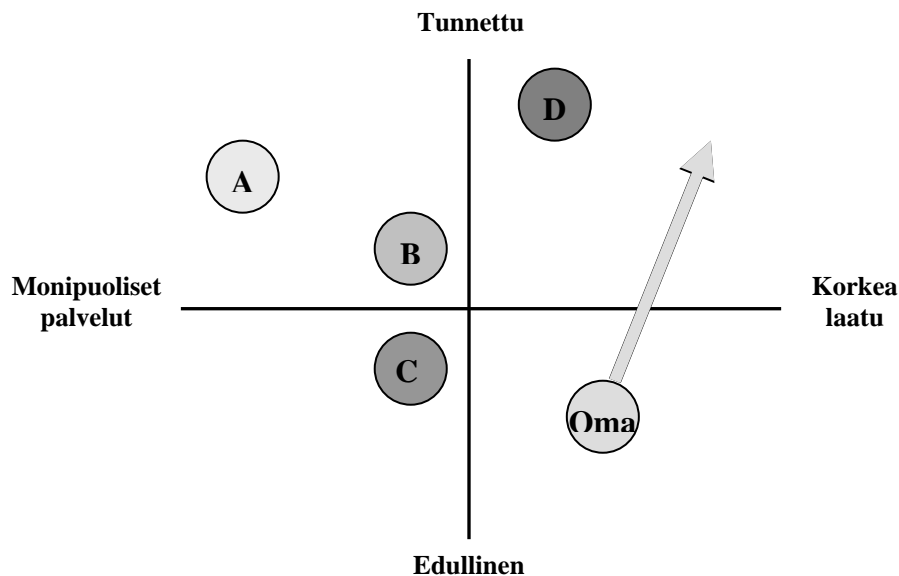
Hintamielikuva on aina yksilöllinen käsitys hinnasta, eikä se linkity suoraan tuotteen tai palvelun hintaan. Se riippuu tilanteesta ja asiakkaan tarpeesta. Tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät asiakkaan tunnetilat ovat käyttökokemukseen perustuvia etuja. Esimerkiksi kosmetiikkatuotteita valmistavan Lumenen tehtävä on auttaa kuluttajaa tuntemaan itsensä kauniimmaksi ja nuoremmaksi. Tuotteeseen liittyvät mielikuvat sen tarjoamista eduista vaikuttavat käyttökokemukseen, vaikka vaikutus olisi vain kuviteltu. Brändi viestii käyttäjästänsä. Lidlissä asioivan voi esimerkiksi sanoa huolehtivan taloudestaan. (Mäkinen ym. 2010, 187–188.)

On tärkeä huomata, että yritys ei pysty saavuttamaan kilpailuetua sellaisella edulla, jonka asiakkaat odottavat saavansa myyjästä riippumatta. Tällaiset edut ovat hygieniatekijöitä. Hygieniatekijöitä voidaan kuitenkin yhdistää uudella ja innovatiivisella tavalla, jolloin niistä voi muodostua kilpailuetu. (Mäkinen ym. 2010, 185.)

5.3 Brändin asemointi

Brändin asemoinnilla ilmaistaan olemassa oleva kilpailuetu, joka pyritään viestimään aktiivisesti kohderyhmälle (Aaker 1996, 71). Sillä kuvataan se vapaa, saavutettavissa oleva ja houkutteleva merkitys, joka brändille halutaan omaksua, eli asema, jota tavoitellaan (Takala 2007, 122). Asemoinnin tarkoitus on vahvistaa sitä mielikuvaa, joka kohderyhmällä jo on. Jos mielikuva on negatiivinen, voidaan asemoinnin avulla pyrkiä luomaan uusi ja erilainen mielikuva. Asemoinnin tavoite on saavutettu, jos kohderyhmän edustajat pystyvät sanomaan, että jokin tietty piirre tai ominaisuus erottaa yrityksen tai sen tarjoaman kilpailijoista. Brändi on tuolloin syntynyt. (Laakso 2003, 150–151.)

Kuviossa 3 on von Hertzenin (2006) esittämä malli brändin asemoinnista. Myös muita asemointitapoja on (ks. esimerkiksi Aaker 1996, 184).



Kuvio 3: Esimerkki brändin asemoinnista (von Hertzen 2006, 138)

Laadukkaita ja hintaviakin b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoava yritys voi menestyä, jos se on tunnettu ja sen brändi-imago on kunnossa. Kireässä talustilanteessa tällaisten palveluiden kysyntä saattaa kuitenkin hiipua, jos asiakkaat tyytyvät edullisempaan vaihtoehtoon. (von Hertzen 2006, 136–137.)

5.4 Brändipersona

Kun puhun brändipersonasta, viittaan Mäkisen ym. (2010) tarkoittamaan brändin persoonallisuuteen, joka kuitenkin sisällöllisesti vastaa pitkälti Takalan (2007, 121–123) käsitystä brändipersonasta. Mäkinen ym. (2010) sisällyttävät brändipersonaan myös tunnisteet eli ne aineelliset, konkreettiset asiat, joista brändi tunnistetaan – lähinnä visuaaliset elementit. Visuaaliseen identiteettiin en kuitenkaan ota työssäni kantaa.

Brändipersona auttaa tunnistamaan brändin heti ensisilmäyksellä, eli se luo brändille yksilöllisen olemuksen. Brändipersona määrittää erottelevien ja yksilöllisten adjektiivien avulla. Se ilmaisee, kuinka yritys haluaisi brändinsä koettavan. Brändipersona vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaan, sillä se määrittää kaiken viestinnän sävyn. (Ta-

kala 2007, 121.) Jos brändin halutaan olevan persoonaltaan esimerkiksi suora ja rehellinen, yrityksen on viestittävä selkeästi ja sanottava, mitä se tarkoittaa (Mäkinen ym. 2010, 201). Tärkeää on viestiä johdonmukaisesti (Takala 2007, 121).

Myös brändin arvot ovat osa brändipersonaa. Usein brändin arvot ovat samat tai lähes samat kuin yrityksen arvot. Arvojen tulee joka tapauksessa esiintyä tavoitemielikuvassa. Palvelubrändi, jonka persoonassa on pilkettä silmäkulmassa, ei voi käyttäytyä kuivan asiallisesti asiakkaitaan kohtaan. (Mäkinen ym. 2010, 201–202.)

Mäkisen ym. (2010, 201) esittämään brändipersonaan kuuluu myös brändin tarina, jolla voidaan erilaistaa tavoitemielikuvaa tehokkaasti. Tarina kertoo, miksi yritys on olemassa, miten se toimii, mihin se pyrkii ja kenelle se on tarkoitettu (Aaltonen & Heikkilä 2003, 73; von Hertzen 2006, 98). Se yhdistää toisiinsa työyhteisön historian, vision ja nykytilan. Visiota ja missiota tulisi käyttää tarinan rakentamiseen, joten niiden on oltava julkisia. (Åberg 2000, 122). Tarina voi liittyä yrityksen historiaan, alkuperään, henkilöstöön tai omistajiin. Parhaimmat tarinat nojaavatkin todellisiin henkilöihin, tapahtumiin tai paikkoihin. (Mäkinen ym. 2010, 201.) Tarinan voi rakentaa joko puheen, tekstin tai erilaisten kuvien varaan. Suullinen ja kirjallinen kerronta poikkeavat usein juonirakenteiltaan toisistaan, mutta lisäksi tarinoiden vuorovaikutustilanteet voivat olla erilaisia. Käytetty kieli on myös erilaista valitusta esitystavasta riippuen, ja kerronnan ajallinen kesto voi vaihdella. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 154.)

5.5 Brändin ydin

Brändin ydin kiteyttää tavoitemielikuvan eli sen, mitä yritys haluaa asiakkaiden muistavan brändistään. Se muodostuu brändin tarjoamista aineellisista ja aineettomista eduista ja brändipersonasta. (Mäkinen 2010, 179–180.) Brändin ydin tarkoittaa brändi-identiteetin tärkeimpien osatekijöiden nimeämistä. Ytimen tulisi heijastaa yrityksen arvoja, ja sen olisi kyettävä ainakin yhden miellelyhtymän kautta erilaistamaan brändi ja herättämään asiakkaiden mielenkiinto. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72.)

Yrityksen kaikkien toimenpiteiden on oltava brändin ytimen mukaisia. Hyvin kiteytetty ydin auttaa brändiä menestymään vuosikymmenten yli. Brändin ytimen muuttaminen muuttaa helposti koko tavoitemielikuvaa, eikä sitä tulisi tehdä edes kerran kymmenessä

vuodessa. Toimintaympäristön muuttuessa sille tulisi mieluummin etsiä uusia muotoja. (Mäkinen ym. 2010, 180.)

5.6 Brändilupaus

Brändilupaus on kohderyhmälle viestittävä ainutlaatuinen lupaus, joka kiteyttää brändin merkityksen. Se kertoo, miksi yritys on markkinoilla ja mitä kohderyhmä jäisi kaipaamaan, jos brändi poistuisi kokonaan markkinoilta. Brändilupauksen voi löytää brändin erottelevista vahvuuksista, emotionaalisista tekijöistä tai esimerkiksi yritysfilosofiasta. Tärkeintä on kuitenkin sen uskottavuus. Brändilupauksen tulee perustua faktoihin ja todennettaviin hyötyihin sekä rakentaa brändin ydintä. (Takala 2007, 120–121, 123.)

Lupaus tulee kiteyttää lyhyeksi ja ytimekkääksi lauseeksi, ja sille on oltava perustelu. Hyvä lupaus on ennen kaikkea todenmukainen, provosoiva ja kilpailijoista erottuva. Se haastaa kysymään ”miten niin”. Viestin on siis saatava vastaanottaja kiinnostumaan perustelusta. Myös perustelun tulee olla totta, mutta sen on lisäksi oltava ainutlaatuinen ja helposti ymmärrettävä. (Sipilä 2008, 36–37.) Lupauksessa on kyse olennaisen kiteyttämisestä yhdeksi lauseeksi ja sen perustelevaksi apulauseeksi. Lupaus ei ole sama asia kuin slogan eli mainoslause. Ytimekäs ja hyvin tarttuva slogan voi olla lupauskin, jos se täyttää hyvän lupauksen ominaisuudet ja on tarttuva sekä etenkin kiinnostava. (Sipilä 2008, 38.) Hyvä brändilupaus on kiinnostava ja antaa syyn hankkia yrityksen tuote tai palvelu. Syyn tulisi perustua etenkin yrityksen tuotteen tai palvelun tarjoamaan hyötyyn eikä ainoastaan sen ominaisuuksiin. (Takala 2007, 120–121.)

Lupauksen tulee välittyä kaikesta yrityksen toiminnasta, ja sen välittämistapa joko tukee tai haittaa lupauksen perillemeno. Uuden lupauksen sijaan on mieluummin keksittävä uusia tapoja tulla huomatuksi ja välittää lupaus kiinnostavasti. Lunastamaton lupaus ei unohdu helposti, ja luottamuksen palautuminen edellyttää useita onnistumisia. Tilanteen korjaaminen on erityisen haastavaa silloin, kun organisaatio ja kohdemarkkinat ovat suuret, tuote- ja palvelutarjonta laaja ja media pirstaleinen. (Heikkilä 2010.)

6 Brändiviestintä

Kun brändistrategia on laadittu, annetut lupaukset on kyettävä viestimään kohderyhmälle niin, että toivottu vaikutus saadaan aikaiseksi. Malmelinin ja Hakalan (2007) mukaan viestintää tulisi tarkastella aina yrityksen brändin näkökulmasta, sillä brändi ohjaa kaikkia viestintää. Lisäksi kaikki yrityksen viestit vaikuttavat sen brändiin, joten koko organisaation on ymmärrettävä brändistrategia ja haluttava sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Viestintä muodostaa parhaimmillaan kilpailuetua. Pahimmillaan heikosti johdettu viestintä tai viestimättä jättäminen voi aiheuttaa suurta vahinkoa yritykselle. Sulkeutunut yritys ei ole unelmien työpaikka tai kiinnostava sijoituskohte – se herättää epäluuloja. (Malmelin & Hakala 2007, 73.)

Brändi-imagon muokkaus haluttuun suuntaan onnistuu, kun viestit pysyvät samoina riittävän kauan, niitä toistetaan säännöllisesti ja ne ovat kohderyhmälle merkityksellisiä ja uskottavia (Mäkinen 2010, 100). Suunnitelmallisella ja järjestelmällisellä toiminnalla brändistä tulee vahvempi ja erottuvampi. Kun tavoitteet ovat kaikille selvät, viestintätoimenpiteiden kohdentaminen helpottuu, mikä puolestaan säästää kustannuksia. Tavoitteena on myös saada brändiviestintään persoonallinen näkökulma, jonka avulla brändiä voidaan rakentaa käytössä olevien resurssien mukaan (von Hertzen 2006, 116).

6.1 Viestinnän nykytila

Brändiviestintää suunniteltaessa on syytä määrittää yrityksen viestinnän nykytila. Nykytilan selvittäminen kertoo, mitä yrityksestä ajatellaan sen sisällä ja ulkopuolella. Nykytilaa kartoitettaessa kohteina ovat sisäinen ja ulkoinen yrityskuva, tiedonkulku organisaatiossa sekä vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. (Ylenius & Keränen 2007, 6.)

Sisäistä ja ulkoista yrityskuvaa voidaan kartoittaa esimerkiksi haastatteluilla ja kyselyillä. Pienessä organisaatiossa sisäisen yrityskuvan tutkiminen voi onnistua myös keskustelemalla työntekijöiden kanssa yrityksen nykyisestä yrityskuvasta. Ulkoisen yrityskuvan tutkimiseen kannattaa käyttää ulkopuolista apua, jos vain mahdollista. Sen avulla saatu tieto ulkoisen viestinnän osa-alueiden kehittämiskohteista on puolueetonta ja korvaamatonta. Myös eri sidosryhmien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen nykytilanteen

selvittämisessä kannattaa hyödyntää ulkopuolista toimijaa mahdollisuuksien mukaan. Mikäli tähän ei ole resursseja, voidaan esimerkiksi selvittää asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemuksia ja mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Sisäisen tiedonkulun arvioinnissa voidaan käyttää muun muassa tutkimuksia, kyselyitä, haastatteluita, joka-päiväistä havainnointia tai keskusteluita. Tarkastelun kohteina ovat yrityksen nykyisen sisäisen viestinnän toimivuus ja tyytyväisyys siihen. Yrityksen viestinnän nykytilaa voidaan kartoittaa myös SWOT-analyysillä. (Ylenius & Keränen 2007, 6–8.)

6.2 Tavoitteet ja mittarit

Kun yrityksen viestinnän nykytilanne on kartoitettu, viestinnälle voidaan asettaa tavoitteet. Ne pohjautuvat yrityksen tavoittelemaan mielikuvaan brändistään eli brändin ytimeen. Viestinnän tavoitteet voidaan määritellä myös sidosryhmäkohtaisesti. Yrityksen tulee pohtia ja määritellä lyhyesti, mitä sidosryhmien toivotaan vähintään tietävän siitä. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tiedon lisäämiseen tai asenteiden muuttamiseen, jos nykytilan kartoituksessa on selvinnyt, että kohderyhmät eivät tunne yritystä tarpeeksi hyvin tai ne suhtautuvat yritykseen kriittisesti. Tavoitteena voi myös olla, että yrityksen arvot näkyvät, vuorovaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, viestintäkanavat toimivat tai että tiedonkulkuun sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ollaan tyytyväisiä. Nykyisen yrityskuvan säilyttäminen on joissain tapauksissa myös perusteltu tavoite. (Ylenius & Keränen 2007, 9–10.)

B-to-b-yrityksellä brändiviestinnän tavoitteena ei niinkään ole suoran oston tai tilauksen aikaansaaminen. Tärkeää on tukea myyntityötä, erottautua eduksi kilpailijoista, herättää kiinnostusta, saada tarjouspyyntöjä sekä muodostaa yhteys asiakkaan ja yrityksen välille. Viestinnässä pyritään myös lunastamaan annetut lupaukset ja synnyttämään asiakaskollisuutta. (von Hertzen 2006, 159.)

Viestinnän tavoitteiden on oltava realistisia, ja usein on viisasta asettaa myös välitavoitteita. Viestintään käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset, joten yrityksen on järkevää keskittyä ydinasioista viestimiseen – kaikkea ei pystytä tai ehditä viestimään. (Ylenius & Keränen 2007, 10.) Tavoitteille tulisi lisäksi asettaa konkreettiset mittarit, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja analysoida (Tynkkynen n.d.).

6.3 Painopisteet

Seuraavaksi yrityksen tulee päättää viestinnän painopisteistä eli asioista, joihin yritys erityisesti haluaa vaikuttaa viestinnällään (Takala 2007, 126). Painopisteet voidaan johdattaa viestinnän nykytilanteesta, strategisista tavoitteista, organisaatiossa tapahtuvista muutoksista tai tulevista tapahtumista. Ne ovat kokonaisuuksia, jotka kulkevat päivittäisen viestinnän rinnalla. (Juholin 2009, 106.) Painopisteiden avulla yritys voi kohdistaa resurssinsa paremmin. Yritys voi esimerkiksi panostaa verkkoviestintään, kehittää esimiesviestintää, vahvistaa viestintää eri sidosryhmien kanssa, lisätä tunnettuutta ja parantaa julkisuuskuvaa, laatia tai päivittää graafisen ohjeistuksen, jalkauttaa organisaation strategian tai lisätä henkilökunnan viestintävalmiuksia (Ylenius & Keränen 2007, 11). Yksi hyvä tapa määritellä painopisteet on miettiä, mikä nykytilan muutos vaikuttaisi kaupallisesti merkittävimmin sekä mihin on todennäköisesti helpointa ja mihin vaikeinta vaikuttaa (Takala 2007, 130). Viestinnän sisällön painotus riippuu kohderyhmästä, mutta hyvin johdetun yrityksen brändiviestintä on kuitenkin yhdensuuntaista kohderyhmästä riippumatta (von Hertzen 2006, 43).

6.4 Asiakslupaukset ja pääviestit

Yksi lupaus ei välttämättä puhuttele edes kaikkia niitä, joilla luulisi olevan paljonkin yhteistä esimerkiksi toimialan ja päättäjääseman kannalta. Vaikka viestin ydin olisi siis kaikille sama, ostopäätöksen käynnistämiseen tarvitaan lisälupausta. (Mattila & Rautiainen 2010, 153–154.) Lisälupausta voidaan kutsua myös asiakslupaukseksi. Asiakslupaukset ovat laajempia kuin brändilupaukset ja ne pohjautuvat tiukasti erottelevien asiakashyötyjen avaamiseen. Asiakslupauksia ei yleensä kiteytetä sloganeiksi, vaan ne ovat sisällöltään pidempiä ja monimuotoisempia. (Häkkinen 2010b).

Pääviesteillä (ydinviesteillä) puolestaan tarkoitetaan niitä keskeisiä kirkkaita viestejä, jotka auttavat ymmärtämään yrityksen tarjoaman yleisellä tasolla sekä sen, mihin yritys keskittyy (Häkkinen 2010a). Pääviestit ovat markkinoinnin sisällön kärki. Ihannetilassa kohderyhmä on homogeeninen ja selvärajainen, ja tarjooma soveltuu sellaisenaan kaikille. Tällöin yksi pääviesti voi riittää. Yksi ja sama viesti voi toimia joissain tapauksissa myös silloin, kun tarjooma on sama ja kohderyhmä hajanainen. (Mattila & Rautiai-

nen 2010, 150.) Pääviestit voidaan laatia myös kohderyhmäkohtaisesti. Kohderyhmillä on tyypillisesti eri motiivit, joten sama asia avautuu kullekin kohderyhmälle eri tavoin. Se, mille tasolle viestien laatiminen viedään, riippuu yrityksestä. (Häkkinen 2010b.)

Useimmiten on viisasta testata myös yhden kohderyhmän ja tarjoaman osalta muutamaa erilaista pääviestiä, sillä loppujenlopuksi on vaikea ennustaa, kuinka kohderyhmät reagoivat valittuihin viesteihin. Esimerkiksi kiinteistönvälitysfirmassa Igglo käytti aikoinaan brändilupausta ”uusi tapa tehdä asuntokauppaa”. Tätä konkretisoitiin kolmella pääviestillä, joilla pyrittiin luomaan kuva edullisesta ja luotettavasta toimijasta ja helppokäyttöisestä palvelusta (taulukko 2). (Malmelin & Hakala 2007, 83–84.) Tämä on toki vain yksi esimerkki pääviestien määrittelystä.

Taulukko 2: Igglon kolme pääviestiä (Malmelin & Hakala 2007, 84)

Viestin fokus	Sisältö	Tavoitemielikuva
Uusi toimintatapa	Igglo yhdistää perinteisen kiinteistönvälityksen ja verkkopalvelun uudella tavalla.	Helppoa
Palvelun taso	Igglo tarjoaa henkilökohtaista, tehokkaampaa ja parempaa palvelua.	Luotettavaa
Kustannukset	Igglo laskee välityspalkkion.	Edullista

Usein rinnakkaisviestien käyttöä kannattaa jatkaa myös testivaiheen jälkeen, sillä paras tulos saadaan kokeilemalla rinnastusten useita koukkuja. Vääränlaiset viestit voivat pahimmassa tapauksessa johtaa jopa asiakkaan luottamuksen menettämiseen. Pääviestien valinta on tuskin koskaan silti peruuttamaton. (Mattila & Rautiainen 2010, 151–153.)

6.5 Kanavat ja keinot

Kun asiakaslupaukset ja pääviestit on valittu, yrityksen tulee päättää käytettävistä viestintäkanavista ja -keinoista. Suunnittelu kannattaa aloittaa yrityksen sisäisistä viestintäkanavista ja -keinoista, sillä koko organisaatio rakentaa brändiä. Von Hertzenin (2006) mukaan esimiehen antamaa tietoa pidetään yleensä arvokkaimpana. Jos sitä ei saada riittävästi, tyytymättömyys sisäiseen viestintään kasvaa. Sisäisen brändiviestinnän keinoja ovat muun muassa työhaastattelut, perehdyttämisprosessi, yrityksen operatiiviseen toimintaan ja johtamiseen liittyvät viikko-, kuukausi- ja muut palaverit, puhelinviestintä, brändiohjeistot, sähköiset ja painetut tiedotteet, henkilöstö- ja yrityslehdet, sisäiset kam-

panjat, vuosi- ja osavuosikatsaukset, tervetuloa taloon -oppaat, intranet sekä tiedotustilaisuudet. (von Hertzen 2006, 162–163.)

Yritysten välisessä markkinointiviestinnässä käytetään hieman erilaisia kanavia ja keinoja kuin kuluttajille suunnatussa markkinointiviestinnässä (Karjaluo 2010, 194). Käytettävien medioiden suosio ja hyöty eivät korreloi keskenään kovin vahvasti, mutta eri kanavat ja keinot täydentävät silti toisiaan (Mattila & Rautiainen 2010, 156, 158). Henkilökohtainen myyntityö, messut, näyttelyt ja suhdetoiminta ovat melko suuressa roolissa yritysten välisessä markkinointiviestinnässä (Karjaluo 2010, 194). Päättäjähöyhrymille suunnattu tapahtuma- ja telemarkkinointi, verkkofoorumit sekä hakukonemarkkinointi ovat tehokkaimmat keinot liidien² synnyttämiseen. (Mattila & Rautiainen 2010, 157–158.) Yksisuuntainen markkinointiviestintä, kuten mainonta talous- ja ammattilehdissä, kasvattaa tunnettuutta ja rakentaa mielikuvaa. Sähköinen ja perinteinen suoramarkkinointi puolestaan tarkentaa viestiä ja pyrkii aktivoimaan kohderyhmän. Osallistuvampi markkinointiviestintä, kuten kyselytutkimukset ja kartoitukset sekä internetin eri foorumit, mahdollistaa vaikutuksen syventämisen ja suhteen rakentamisen. Usein tarjotaan myös henkilökohtaisia kokemuksia rajatussa seurassa. Jos yritys haluaa tarjota lähinnä areenoita ja puheenaiheita, on korkein markkinointiviestinnän aste nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välinen myönteinen viestintä eli suusta suuhun -markkinointi. Tällöin kohderyhmä toimii aktiivisena osallistujana ja jopa suosittelijana, eli se välittää itse markkinointiviestejä. (Mattila & Rautiainen 2010, 156, 158.)

Internet on muuttunut entistä sosiaalisemmaksi mediaksi ja sillä on vaikutusta myös yritysten väliseen markkinointiviestintään (Karjaluo 2010, 203). Leberechtin (2009) mukaan tärkein ero perinteisen ja sosiaalisen median välillä on siinä, että perinteinen media tarjoaa alkuperäistä, markkinoijan tuottamaa sisältöä, kun taas sosiaalinen media mahdollistaa kolmannen osapuolen osallistumisen viestintään. Sosiaalinen media tarjoaa yritysmarkkinoilla toimivallekin yritykselle monia eri muotoja. Kommenteille avoimet **blogit** ovat toistaiseksi käytetyin yhteisömedia yritysmarkkinoinnissa. **Podcastit** ovat ladattavaan muotoon tallennettuja asiantuntijahaastatteluita ja -luentoja. Niiden avulla pystytään tuomaan näkemysjohtajuuteen hieman henkilökohtaisuutta. Reaaliaikaiset tai ladattavat kuvan ja äänen yhdistelmät eli **webcastit** puolestaan sopivat esimerkiksi yri-

² Liidistä (prospektista) voidaan puhua, kun potentiaalinen asiakas on antanut jonkinlaisen signaalin kiinnostuksestaan, eli vastannut esimerkiksi kyselyyn tai ilmoittautunut tapahtumaan (Mattila & Rautiainen 2010, 28).

tystapahtumien laajentamiseen tai jälkihyödyntämiseen. **Webinaarit** ovat verkossa toteutettavia yritystapahtumia, ja niihin rekisteröityminen ja osallistuminen tapahtuu yrityksen puolisuuljetussa ympäristössä. Twitter on esimerkki **mikroblogista**. Sen tekstiviestin mittaiset, lyhyet päivitykset sopivat parhaiten linkkien levittämiseen ja esille tuomiseen. Erilaiset **verkkoyhteisöt** ovat yleistyneet etenkin it-alalla, ja ne sopivat hyvin asiakkuuden hoitamiseen, syventävän asiantuntijatiedon jakamiseen ja vertaistukseen. **Hakukoneet** ovat tutuin ja perinteisin alusta verkossa tapahtuvalle yritysmarkkinoinnille perinteisen bannerimainonnan ohella. (Mattila & Rautiainen 2010, 313–314.) Muitakin vaihtoehtoisia sosiaalisen median muotoja on, ja yrityksen tulee miettiä eri keinojen soveltuvuutta juuri sen omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Tarkkaan harkittu, kohderyhmistä ja tavoitteista johdettu viestintäkanavien ja -keinojen yhdistelmä tuottaa parhaat tulokset. Kun tavoitellaan mahdollisimman kattavaa peittoa ja toistoa, massamediat ovat toimivin vaihtoehto. Sen sijaan kohdennetut ja rajatut verkkofoorumit sekä tilaisuudet rakentavat asiantuntijuutta mainontaa syvemmin ja vaikuttavammin. Parhaimmillaan yrityksestä saadaan luotua haluttava kumppani, jota halutaan aidosti kuunnella. (Mattila & Rautiainen 2010, 157.) Taulukossa 3 on kuvattuna tehokkaimmat viestintäkanavat ja -keinot sen mukaan, mitä asiaa tavoitellaan.

Taulukko 3: Kanavat ja keinot eri tarkoituksiin (vrt. Mattila & Rautiainen 2010, 157)³

Tavoite	Tehokkaimmat kanavat ja keinot
Peitto ja tavoitavuus	<ul style="list-style-type: none"> Perinteiset ja sähköiset massamediat sekä suoramarkkinointi
Läheisyys ja intensiteetti	<ul style="list-style-type: none"> Digitaaliset foorumit, kutsuvierastilaisuudet ja suosittelumarkkinointi
Dialogisuus	<ul style="list-style-type: none"> Ammattilaisverkostot, keskustelupalstat, blogit, tilaisuudet ja suosittelumarkkinointi
Uskottavuus ja asiantuntijuus	<ul style="list-style-type: none"> Ammattilaisverkostot, keskustelupalstat, blogit, julkaisut, webinaarit, tilaisuudet ja suosittelumarkkinointi
Yksinoikeus ja huomiomonopoli	<ul style="list-style-type: none"> Webinaarit ja tilaisuudet
Kohdennettavuus	<ul style="list-style-type: none"> Perinteinen ja sähköinen suoramarkkinointi, ammattilaisverkostot, keskustelupalstat, blogit, julkaisut, webinaarit ja tilaisuudet

³ Alkuperäinen lähde: Mediatoimisto Dagmar & Peltoniemi, P. 2008. Kohtaamiset osana mediasuunnitelmaa. Seminaaripuheenvuoro 12.2.2009. Helsinki.

Kanavavalintoja pohtiessa myös yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota lisäksi seuraaviin asioihin:

- 1) Missä ja milloin kohderyhmä tarvitsee tarjoamaasi ratkaisua?
- 2) Missä tilanteissa kohderyhmä on vastaanottavaisin viesteille?
- 3) Missä tilanteissa kohderyhmä hyötyisi eniten markkinointiviestinnästäsi?

Edellä mainittujen kysymysten lisäksi tulisi miettiä, onko jokin kohderyhmän käyttämä media juuri noina hetkinä osuvimmillaan. Tarkoitus on nostaa esiin ainoastaan tehokaimmat kohtaamispisteet. Luovien mutta perusteltujen poikkeuksien toteutukselle on myös jätettävä tilaa. (Takala 2007, 131, 134.) Erottautumisen kannalta erinomainen tapa on esiintyä medioissa, joissa kilpailijoiden tai toimialan viestintää ei ole aiemmin ollut. Esimerkiksi erään konsulttiyrityksen mainonta televisiossa kasvatti yrityksen tunnettuutta huomattavasti jo pelkästään siksi, että vastaavat yritykset eivät olleet ennen hyödyntäneet televisiomainontaa. (von Hertzen 2006, 160–161.)

Tiivistettynä markkinointiviestinnän vuorovaikutuskanavat voidaan jakaa kolmeen osaan. **Ostetulla medialla** tarkoitetaan perinteisiä, maksettuja viestintäkanavia. **Omis-tettu media** on markkinoijan itse tuottamaa aineistoa, kuten yrityksen verkkosivut. **Ansaittu media** perustuu puolestaan siihen, mitä brändi on saanut aikaiseksi omalla toiminnallaan ja aktiivisella viestinnällään. Ansaittu media ei yleensä maksa mitään ja sen avulla voidaan saada valtavasti huomiota. (Lintunen 2009.) Ansaitun median uskottavuutta lisää se, että se on ulkopuolisten tahojen tuottamaa ja tieto on vapaasti haettavissa, jolloin kohderyhmät ovat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita siitä (Leberecht 2009). Brändien on joka tapauksessa löydettävä tasapaino sekä puhumisen että puheenaiheena olemisen välillä ja erotuttava silti kilpailijoista. Brändiviestinnässä tulisikin hyödyntää niin ostettua, omaa kuin ansaittua mediaa. Kun yritykset tuottavat itse kiehtovaa sisältöä (oma media), ne kiinnittävät perinteisten tiedotusvälineiden huomion, joka laajenee sosiaaliseen mediaan (ansaittu media). Tämän jälkeen yritykset voivat tehostaa näkyvyytään tarvittaessa mainoksilla (ostettu media). (Leberecht 2009.)

7 Työn toteutus

Käytin Toimeksiantajayrityksen brändistrategian laatimiseen laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelin Toimeksiantajayrityksen johtoa ja henkilökuntaa sekä yrityksen nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita – jokaista yksilöllisesti. Nauhoitin kaikki haastattelut haastateltujen luvalla ja menetelmäksi valitsin teemahaastattelun eli niin sanotun puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelut pohjautuivat työn kannalta keskeisiin ja välttämättömiin aiheisiin. Päädyin haastatteluihin niiden vuorovaikutteisuuden vuoksi. Suullisessa haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia jatkokysymyksiä ja täsmentää kysymystenasettelua. Näin haastateltavalle ei jää epäselväksi, mitä kysymyksillä haetaan. Jatkokysymysten avulla haastateltavaa voidaan ymmärtää paremmin.

Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei teemahaastatteluissa ole erityistä merkitystä (Vilka 2005, 101–102). Pysin silti etenemään haastatteluissa loogisesti ja kiinnitin huomiota etenkin kysymystenasetteluun. Esitettyjen kysymysten täytyi olla selkeitä ja ytimekkäitä, sillä haastatteluihin oli käytettävissä varsin rajallinen aika. Muotoilin kysymykset siten, etteivät ne peilanneet ennakkokäsitystäni asiasta ja ettei niihin voinut vastata sanoilla *kyllä* tai *ei*. Näin sain myös syvällisempiä vastauksia. Haastattelurungot ovat liitteessä 1.

Osa johtohenkilöistä haastattelin kasvotusten ja osaa puhelimitse heidän kiireellisyydestään riippuen. Työntekijähaastattelut pidettiin yrityksen toimitiloissa. Toimeksiantajayrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden haastattelut sen sijaan hoidettiin puhelimitse. Jos olisin haastatellut heitä kasvotusten, olisin voinut saada hieman enemmän irti ja pystynyt rakentamaan luottamuksen paremmin. Puhelinhaastattelu oli kuitenkin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille mielekkäin ja helpoin tapa, enkä halunnut aiheuttaa heille ylimääräistä vaivaa. Odotin Toimeksiantajayrityksen johdon ja työntekijöiden haastatteluista nousevan esiin asioita, joista olisi hyvä kysyä nykyisiltä ja potentiaalisilta asiakkailta. Siksi haastattelin nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat viimeisenä. Esille tuli muun muassa yrityksen käsitys sen pahimmista kilpailijoista, ja hyödynsin tietoa asiakkaille suunnatuissa kysymyksissä.

Tarkoitukseni oli antaa haastattelurungot Toimeksiantajayrityksen johdolle etukäteen, jotta he ehtisivät valmistautua haastatteluihin, mutta se koettiin tarpeettomaksi. Myös-

kään Toimeksiantajayrityksen työntekijät, asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat eivät saaneet haastattelurunkoja etukäteen. Mielestäni heidän spontaanit vastauksensa olivat työni kannalta arvokkaampia ja joidenkin – esimerkiksi visioon, missioon ja arvoihin liittyvien – kysymysten osalta välttämättömiä.

Haastattelin Toimeksiantajayrityksen johdon lisäksi lähes yrityksen jokaista työntekijää, jotta sain eri asemissa olevien henkilöiden näkemyksen selville. Saadut tulokset edustavat siis hyvin pitkälti koko henkilökunnan näkemystä. Lisäksi haastattelin kuutta yrityksen asiakasta ja neljää potentiaalista asiakasta. Otos ei ole suuri mutta yhteisötannaltaan ja opinnäytetyöni laajuus huomioiden riittävä. Haastatellut asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat kattavat myös hyvin Toimeksiantajayrityksen asiakaskirjon.

Johdon haastatteluun olin varannut aikaa noin 45 min/hlö, työntekijöiden haastatteluun 30 min/hlö ja asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden haastatteluun 20 min/hlö. Haastattelut pysyivät näissä aikarajoissa varsin hyvin. Haastattelujen aluksi selvensin haastateltaville opinnäytetyöni tarkoituksen ja aineiston käyttöön liittyvät asiat. Korostin myös haastattelujen luottamuksellisuutta. Haastateltujen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden henkilöllisyys ei tule työstäni ilmi, ja vastauksia tarkastellaan kokonaisuutena. Myöskään johtohenkilöiden tai työntekijöiden sanomisia ei voida yksilöidä. Luottamuksellisuus vaikuttaa myös lähdemerkintöihin, eli niissä ei mainita esimerkiksi haastateltujen nimiä. Toimeksiantajayrityksen johdon ja työntekijät haastattelin 21.–22.9.2010 ja asiakkaat sekä potentiaaliset asiakkaat 2.–8.10.2010.

Aivan kaikkea ei haastatteluilla voi selvittää. Haastatteluissa on keskityttävä vain oleellisiin asioihin, mikä myös säästää aikaa. Haastatteluiden ja omien selvitysteni pohjalta tutustuin Toimeksiantajayrityksen kilpailijoiden verkkosivuihin, julkaisuihin, viestintään sekä uutisointiin. Lisäksi etsin tietoa markkinanäkymistä ja tulevista trendeistä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni perustui Toimeksiantajayritys Oy:n toiveeseen laatia yritykselle brändi-strategia. Toimeksiantajaa kiinnostivat etenkin ne elementit ja erottavat tekijät, joille yrityksen brändiä kannattaa rakentaa, sekä teemat, joita tulisi korostaa kasvatettaessa brändin tunnettuutta. Brändistrategian laatimista varten selvitin ensin, kuinka brändi-strategia rakentuu ja mihin etenkin b-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen on syy-tä kiinnittää siinä huomiota. Käsittelin työssäni lyhyesti myös brändiviestintää eli lähin-nä sitä, kenelle viestitään, mitä viestitään ja miten viestitään. En sen sijaan sisällyttänyt työhöni brändin visuaalista identiteettiä ja brändistrategian jalkautusta.

Työn laatiminen osoittautui huomattavasti haastavammaksi kuin olin kuvitellut. Brändi-strategiaa koskevat teoriat ja käsitteet erosivat toisistaan merkittävästi, joten kokonais-käsityksen muodostaminen brändistrategian laatimisesta ei ollut helppoa. Teoriaosuuden kirjoittamiseen kuluikin lähteiden ristiriitaisuudesta johtuen huomattavasti enemmän aikaa kuin olin suunnitellut – alkuperäinen aikatauluni oli tosin varsin optimistinen. Alkuperäisessä aikataulussa pitäytymistä tärkeämpää on mielestäni kuitenkin se, että sain aikaan huolellisesti laaditun ehdotuksen Toimeksiantajayrityksen brändistrategiaksi ja brändiviestinnän linjauksiksi.

Työni osoittaa, että brändistrategian luomiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia. Työssä kuvailemani brändistrategian rakenne onkin oma näkemykseni asiasta. Esittämäni malli sopii myös kuluttajamarkkinoilla toimivan yrityksen ohjenuoraksi. Brändistrategia poh-jautuu aina yrityksen visioon, missioon ja arvoihin. Lisäksi on selvitettävä yrityksen ja sen kilpailijoiden nykytilanne sekä päätettävä tärkeimmistä asiakassegmenteistä. Myös asiakkaiden käyttäytymistä ja näkemyksiä on analysoitava, samoin kuin tulevia trende-jä. Kun nämä asiat ovat selvillä, yrityksen tulee päättää, monenko brändin varaan se haluaa toimintansa rakentaa. B-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavalle yrityksille tyypil-linen ratkaisu on toimia yhdellä yritysbrändillä yksittäisten palvelubrändien asemesta.

Seuraavaksi yrityksen tulee määrittää brändin kilpailuedut ja johtaa niistä asiakkaan saamat hyödyt. Kilpailuedut ilmaistaan asemoimalla brändi suhteessa kilpailijoihin. Tavoitemielikuvaa tehostetaan brändipersonalla eli määrittämällä viestinnän sävy. Brändipersonan tulee sopia kokonaisuuteen, ja siihen sisältyy myös brändin arvojen

määrittely sekä mahdollinen brändin tarina. Näiden asioiden perusteella muotoillaan brändin ydin, eli nimetään brändi-identiteetin tärkeimmät osatekijät. Lopuksi päätetään vielä kohderyhmälle viestittävästä brändilupauksesta, joka kiteyttää brändin merkityksen.

Brändistrategian laatimisen jälkeen on päätettävä, miten brändistä viestitään. Se edellyttää viestinnän nykytilan analysointia, tavoitteiden ja mittareiden sekä viestinnän painopisteiden asettamista, asiakaslupausten ja pääviestin määrittämistä sekä viestintäkanavien ja -keinojen valintaa. Yritys- ja kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset käyttävät brändiviestinnässään yleensä hieman eri kanavia ja keinoja.

Haastattelin Toimeksiantajayrityksen johtoa, työntekijöitä sekä nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita yksilöllisesti. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, ja ne toteutettiin puhe- tai kasvotusten tilanteesta riippuen. Haastattelujen ja omien selvitysteni pohjalta lähdin luomaan Toimeksiantajayritykselle brändistrategiaa ja brändiviestinnän linjauksia edellä esittämäni rakenteen mukaisesti.

Vaikka en käsitellytkään työssäni brändin visuaalista identiteettiä, Toimeksiantajayrityksen on syytä panostaa myös siihen. Yritys voi laatia selkeän graafisen ohjeistuksen tai brändikäsikirjan, joka kattaa myös esimerkiksi pukeutumiseen ja toimitilojen ulkoasuun liittyvät asiat. Kun viestintä on visuaalisestikin yhdenmukaista, toivotun mielikuvan luominen tehostuu.

Onnistuin asettamissani tavoitteissa hyvin, vaikka en pysynytkään alkuperäisessä aikataulussani. Työn varsinainen laajuus selvisi minulle vasta melko myöhäisessä vaiheessa, mutta työmäärään suhteutettuna projekti eteni sujuvasti. Mielestäni työn laajuus myös ylitti opinnäytetyölle asetetut vaatimukset, mikä näkyy esimerkiksi työni sivumäärässä. Toimeksiantajayritykselle laatimani brändistrategian käyttökelpoisuus voidaan kuitenkin kyseenalaistaa. Kuten totesin, brändistrategia rakentuu myös yrityksen vision ympärille. Koska yrityksellä ei ollut varsinaista visiota olemassa, sain tehtäväkseni laatia sellaisen. Mielestäni yrityksen tulevaisuuden tavoitteista päättäminen ei kuitenkaan ole opinnäytetyön tekijän tehtävä, vaan asia on ennen kaikkea yrityksen johdon vastuulla. Toimeksiantajayrityksen kilpailijoista oli myös haastavaa saada kunnan käsitystä, sillä niitä on yrityksellä laajasti ajateltuna todella monta. Lisäksi haastatellut asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat eivät osanneet sanoa kilpailijoista paljoakaan. Näin ollen kilpai-

lija-analyysi perustui lähinnä omiin tulkintoihini, jotka olin muodostanut tutustumalla yritysten verkkosivuihin ja muuhun viestintään.

Laatimani brändistrategia on kattava, ja siinä otetaan huomioon monia eri näkökulmia. Toimeksiantajayritys saa työstäni paljon tietoa kehittämisalueistaan. Olen koonnut työhön runsaasti sellaisenaan käyttökelpoista aineistoa, ja jo strategiset analyysit sekä esittämäni brändistrategian rakenne tarjoavat Toimeksiantajayritykselle kattavan ja perustellun pohjan toimintansa kehittämiseen. Seuraava haaste on kuitenkin toteutettavan brändistrategian jalkauttaminen henkilökunnalle, sillä koko yrityksen on sitouduttava valitun brändin rakentamiseen. Vaikka Toimeksiantajayritys ei päättäisikään toteuttaa laatimaani brändistrategiaa suoraan sellaisenaan, uskon, että opinnäytetyöstäni on sille joka tapauksessa todellista hyötyä.

Lähteet

- Aaker, D. 1996. Building strong brands. New York: The Free Press.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen (suom. Niinimäki, P.). Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Porvoo: WSOY.
- Anderson, J. & Narus, J. 2004. Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value. 2nd edition. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Blythe, J. 2008. Essentials of Marketing. 4th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väiliraportti. [pdf] [viitattu 13.10.2010].
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020_korj.pdf
- Google 2010. Yritysesittely. [online] [viitattu 23.8.2010].
<http://www.google.fi/intl/fi/corporate/>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. (suom. Tillman, M.). Helsinki: WSOYpro.
- Heikkilä, O. 2010. Alussa oli lupaus. [pdf] [viitattu 1.6.2010].
<http://la-static.talentum.fi/pdf/mm/1501201036-353c0f92ac9fa7dfb0a52a547d954816.pdf> [Julkaistu painettuna: Markkinointi&Mainonta 1/10, 36].
- Helme, M. n.d. Brändistrategia. [online] [viitattu 1.6.2010].
<http://www.mtl.fi/brandistrategia>
- Häkkinen, T. 2010a. Toimitusjohtaja. Hoot & Company Oy. Sähköpostiviesti. Tulostettu 18.7.2010.
- Häkkinen, T. 2010b. Toimitusjohtaja. Hoot & Company Oy. Sähköpostiviesti. Tulostettu 29.8.2010.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä: Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro Oy.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. (suom. Tillman, M.). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. (suom. Tillman, M.). Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing: Global Edition. 13th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. B2B Brand Management. New York: Springer Berlin.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leberecht, T. 2009. Multimedia 2.0: From paid media to earned media to owned media and back. [online] [viitattu 24.8.2010]. http://news.cnet.com/8301-13641_3-10237112-44.html
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja?. Helsinki: WSOYpro.
- Lintunen, J. 2009. Ostettu – omistettu – ansaittu. Siperia 2/2009. [pdf] [viitattu 24.10.2010]. <http://www.aamulehti.fi/mediapalvelu/liitteet/100122.pdf>
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Malmi, T.; Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäkinen, M.; Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen!. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjola, J. 2003. Ilme: Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Sahiluoma, V. 2008. Brändistrategia on ylimmän johdon asia. [online] [viitattu 24.5.2010]. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinkarto/index.jsp?xid=2870440&date=2008/06/05> [Julkaistu painettuna: Kauppalehti 5.6.2008, 14].

- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor Oy.
- Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja: totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Helsinki: WSOYpro.
- Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri: organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Hazy Chain Ltd.
- Tilastokeskus 2004. Kibs. [online] [viitattu 11.8.2010].
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_04_kibs.html
- Toimeksiantajayritys Oy:n asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat. Haastattelut 6.–8.10.2010. Tampere.
- Toimeksiantajayritys Oy:n johto. Haastattelut 21.–22.9.2010. Tampere.
- Toimeksiantajayritys Oy:n työntekijät. Haastattelut 21.–22.9.2010. Tampere.
- Tynkkynen, J. n.d. Viestintästrategia. Hill and Knowlton. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. [online] [viitattu 20.5.2010].
<http://www.mtl.fi/viestintastrategia>
- Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vitale, R. & Giglierano, J. 2002. Business to Business Marketing: Analysis & Practice in a Dynamic Environment. Mason: South-Western.
- von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. (toim. Haarti-Kuokkanen, J. & Koskiniemi, S.). Helsinki: WSOY.
- Ylenius, J. & Keränen, T. 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy. [pdf] [viitattu 16.8.2010].
http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas_viestintastrategia_2007.pdf
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Yleiset asiat

- Tutkimuksen tarkoituksen ja toteutuksen selventäminen
- Luottamuksellisuuden ja aineiston käyttötarkoituksen selventäminen
- Nauhoittamisesta sopiminen, haastattelun aika ja paikka
- Nimenne ja asemanne Toimeksiantajayritys Oy:ssä?

Perustiedot Toimeksiantajayrityksestä

- Kertokaa Toimeksiantajayrityksen historiasta ja nykytilasta.
- Mitä palveluita Toimeksiantajayritys tarjoaa?
- [Kysymys poistettu salassapidon vuoksi]
- Mikä on Toimeksiantajayrityksen ydinosaamista?
- Mikä on yrityksenne visio? (Kerro, jos ei tiedä)
- Mikä on yrityksenne missio? (Kerro, jos ei tiedä)
- Mitkä ovat yrityksenne arvot? (Kerro, jos ei tiedä)
 - Mitä ne (arvo kerrallaan) mielestänne tarkoittavat?
 - Miten ne (arvo kerrallaan) ilmenevät omissa työtehtävissänne?

Asiakkaat ja valintakriteerit, kilpailu ja sidosryhmät

- Miten olette segmentoineet asiakkaanne?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiakassegmenttinne?
- Mitkä voisivat olla potentiaalisimmat uudet asiakassegmentit?
- Mitä riskejä liikkeenjohdon asiantuntijapalveluiden ostoon mielestänne liittyy asiakkaan kannalta?
- Millainen on mielestänne asiantuntijapalveluiden hinnan merkitys asiakkaalle?
- Minkä asioiden uskotte ratkaisevan liikkeenjohdon asiantuntijapalveluiden valinnassa?
- Nimetkää Toimeksiantajayrityksen pahimmat kilpailijat (3–5). Miksi juuri ne?
- Nimetkää Toimeksiantajayrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Miksi juuri ne?
- Mitkä ovat Toimeksiantajayrityksen kilpailuedut ja sen tarjoamat asiakashyödyt?

Tunnettuus ja brändi-imago

- Millainen on mielestänne Toimeksiantajayrityksen tunnettuus ja mistä yritys tunnetaan?
- Mistä haluaisitte Toimeksiantajayrityksen olevan tunnettu?
- Millainen on Toimeksiantajayrityksen tavoittelema brändi-imago?
- Millainen on mielestänne Toimeksiantajayrityksen nykyinen brändi-imago?
- Mihin Toimeksiantajayrityksen palveluiden hinnat asettuvat markkinoilla?
- Millainen on Toimeksiantajayrityksen tavoittelema hintamielikuva?
- Millä sanoilla (adjektiiveilla) kuvailisitte Toimeksiantajayritystä?

SWOT-analyysi

- Kuvailkaa lyhyesti Toimeksiantajayrityksen palveluprosessin kulkua.
- Mitkä ovat Toimeksiantajayrityksen palveluprosessin vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitkä ovat Toimeksiantajayrityksen selkeimmät vahvuudet ja heikkoudet yleensä ottaen?
- Mitkä ovat Toimeksiantajayrityksen todennäköisimmät mahdollisuudet ja uhat?

Viestintä

- Kuvailkaa Toimeksiantajayrityksen ulkoista viestintää.
- Kuvailkaa Toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää.
- Mitkä ovat mielestänne toimivia viestintäkanavia ja -keinoja? Mitkä puolestaan eivät ole toimivia?
- Millaisia muutoksia yritysten ulkoisessa viestinnässä on tapahtunut tai on odotettavissa?

Tulevaisuus

- Kuinka uskotte toimialanne ja yrityksenne aseman kehittyvän?
- Mitä muutoksia yrityksenne toimintaan, omistukseen, tarjoomaan ja henkilökuntaan on tulossa?
- Mitä muutoksia asiakkaidenne toimialoilla on tapahtunut ja mitä muutoksia on odotettavissa?
- Missä näette Toimeksiantajayrityksen viiden vuoden kuluttua?

Muut asiat

- Onko teillä vielä kysyttävää opinnäytetyöstäni tai haluatteko lisätä jotain edellä käytyihin asioihin?

Työntekijöiden haastattelu

2 (3)

Yleiset asiat

- Tutkimuksen tarkoituksen ja toteutuksen selventäminen
- Luottamuksellisuuden ja aineiston käyttötarkoituksen selventäminen
- Nauhoittamisesta sopiminen, haastattelun aika ja paikka
- Nimenne ja asemanne Toimeksiantajayritys Oy:ssä?

Visio, missio ja arvot

- Mikä on Toimeksiantajayrityksen visio? (Kerro, jos ei tiedä)
 - Miten se mielestänne ilmenee käytännössä yrityksen toiminnassa?
- Mikä on Toimeksiantajayrityksen missio? (Kerro, jos ei tiedä)
 - Miten se mielestänne ilmenee käytännössä yrityksen toiminnassa?
- Mitkä ovat Toimeksiantajayrityksen arvot? (Kerro, jos ei tiedä)
 - Mitä ne (arvo kerrallaan) mielestänne tarkoittavat?
 - Miten ne (arvo kerrallaan) ilmenevät omissa työtehtävissänne?

Palvelut

- Kertokaa lyhyesti, selkokielellä, mitä palveluita Toimeksiantajayritys tarjoaa.
- Mitä hyötyä (aineellista ja aineetonta) asiakkaille on Toimeksiantajayrityksen palveluista?
- Miten Toimeksiantajayritys mielestänne suoriutuu palveluprosessista (vahvuudet ja heikkoudet)?

Tunnettuus

- Millainen on mielestänne Toimeksiantajayrityksen tunnettuus?
- Mistä Toimeksiantajayritys todennäköisimmin tunnetaan?

Kilpailu

- Nimetkää Toimeksiantajayrityksen pahimmat kilpailijat (3–5).
- Miten Toimeksiantajayritys erottautuu kilpailijoistaan?

SWOT-analyysi

- Mitkä ovat mielestänne Toimeksiantajayrityksen selkeimmät vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitkä ovat mielestänne Toimeksiantajayrityksen todennäköisimmät mahdollisuudet ja uhat?

Muut asiat

- Kuvailkaa Toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää.
- Millä sanoilla (adjektiiveilla) kuvailisitte Toimeksiantajayritystä?
- Miten uskotte Toimeksiantajayrityksen toimialan kehittyvän?
- Missä näette Toimeksiantajayrityksen viiden vuoden kuluttua?
- Onko teillä vielä kysyttävää opinnäytetyöstäni tai haluatteko lisätä jotain edellä käytyihin asioihin?

Asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden haastattelu 3 (3)

Yleiset asiat

- Esittely ja tutkimuksen tarkoituksen selventäminen
- Luottamuksellisuuden ja aineiston käyttötarkoituksen selventäminen
- Nauhoittamisesta sopiminen, haastattelun aika ja paikka
- Nimenne ja asemanne?
- Yrityksenne nimi ja toimiala?

B-to-b-asiantuntijapalvelut yleisesti

- Kuinka paljon olette budjetoineet asiantuntijapalveluihin keskimäärin vuodessa?
- Millaisia kokemuksia teillä on liikkeenjohdon asiantuntijapalveluista?
- Milloin hyödynnätte tai voisitte hyödyntää liikkeenjohdon asiantuntijapalveluita?
- Mitkä asiat ratkaisevat liikkeenjohdon asiantuntijapalveluiden valinnassa?
- Miten palveluiden hinta vaikuttaa ostopäätökseenne? (jos ei tullut esiin edellisessä)
- Mitä teille tulee seuraavista yrityksistä mieleen?
 - [Kilpailijoiden nimet poistettu salassapidon vuoksi]
 - Toimeksiantajayritys Oy (kysytään vain potentiaalisilta asiakkailta)

Toimeksiantajayritys Oy (kysytään vain nykyisiltä asiakkailta)

- Miten saitte ensimmäisen kerran tietää Toimeksiantajayrityksestä ja yrityksen palveluista?
- Mitä Toimeksiantajayrityksen tarjoamia palveluita olette hyödyntäneet?
- Miksi päädyitte juuri Toimeksiantajayritykseen?
- Miten odotitte hyötyväanne Toimeksiantajayrityksen palveluista? Kuinka odotuksenne täytyivät?
- Miten Toimeksiantajayritys suoriutui palveluprosessista? Missä yritys onnistui ja missä sillä olisi eniten kehitettävää?
- Mitkä ovat mielestänne Toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?
- Millä sanoilla (adjektiiveilla) kuvailisitte Toimeksiantajayritystä?

Viestintä

- Mitä medioita käytätte tai seuraatte?
- Millaisia hyviä kokemuksia teillä on yritysten markkinointiviestinnästä?
Millaisia huonoja kokemuksia teillä on yritysten markkinointiviestinnästä?
- Millaista viestinnän tulisi olla sisällöltään ja tyyliltään?

Muut asiat

- Onko teillä vielä kysyttävää opinnäytetyöstäni tai haluatteko lisätä jotain edellä käytyihin asioihin?