

Innovaationa brändistrategia

Case: Himoslomat Oy

Annika Lohva-Laitinen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2018
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Lohva-Laitinen, Annika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 12.02.2018
	Sivumäärä 94	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Innovaationa brändistrategia Case: Himoslomat Oy		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Himoslomat Oy, Tiina Mäntyharju		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa Himoslomat Oy:lle innovatiivinen brändistrategia, joka kasvattaa yrityksen arvoa. Toisena tavoitteena oli tutkia, millaisia ominaisuuksia uudella brändistrategialla on ja kuinka potentiaalinen sen käyttöönotto toimeksiantajalle on. Tutkimuksella haluttiin lisätä ymmärrystä brändistrategian merkityksestä palveluyrityksissä. Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan soveltaa eri toimialoihin.</p> <p>Tietoperustassa kuvattiin brändin olemusta, tuote- ja palvelubrändin eroavaisuuksia, brändiportfolion hallintaa sekä brändi-innovaation diffuusioteoriaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena, ja lähestymistapa oli kehittämistutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla ja puolistrukturoidulla haastattelulla, jonka kysymykset muodostettiin innovaation diffuusioteorian pohjalta.</p> <p>Tutkimustyön tuloksena saatiin uusi brändistrategia, jonka pääpaino on brändiportfoliossa ja nimi uudistuksessa. Brändi-innovaatio todettiin diffuusioteorian pohjalta helposti omaksuttavaksi ja sen käyttöönottoa suositeltiin. Brändistrategiassa havaittiin useita hyötyjä, kuten selkeys, yhtenäisyys, helppous ja erilaistuminen kilpailijoista. Hyödyt heijastuvat sekä asiakkaisiin että henkilökuntaan. Suuria riskejä tai haasteita ei havaittu ja tarve muutokselle todettiin suureksi.</p> <p>Tärkein kehitystarve on tehdä brändi yhtenäiseksi ja saada se kommunikoimaan suunnitellun markkinointiviestinnän avulla asiakkaiden kanssa. Asiakassegmentit tarvitsevat vahvempia assosiaatioita palveluista ja yritysbrändistä. Palvelubrändin tärkein kommunikoinnin väline on henkilöstö, jonka perehdyttäminen brändiin on välttämätöntä. Vahvalla brändillä Himoslomat Oy pystyy nostamaan asemaansa alueellisena keskuksena Himoksen alueella.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Brändi, brändistrategia, palvelubrändi, brändiportfolio, brändisuhde-spektri, brändi-innovaatio, innovaation diffuusioteoria, aineeton pääoma		
Muut tiedot		

Author(s) Lohva-Laitinen, Annika	Type of publication Master's thesis	Date 12.2.2018
	Number of pages 94	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Brandstrategy as an Innovation Case: Himoslomat Ltd		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Himoslomat Ltd, Tiina Mäntyharju		
<p>The aim of the study to build an innovative brand strategy for Himoslomat Ltd in order to increase the value of the company. Another aim was to examine the qualities of the new brand strategy and how potentially the assignor company would use it. The purpose of the study was to increase understanding of the topic and of the significance of a brand strategy in service companies and its suitability to other industries.</p> <p>The knowledge base describes the essence of a brand and the differences between product and service brands as well as the management of a brand portfolio and the diffusion theory of brand innovation. The study was implemented as qualitative research, and the approach was that of developmental research. The material for the study was collected by using observation and semi-structured interviews whose questions were formed based on the diffusion theory of innovation.</p> <p>The outcome of the study was a new brand strategy the primary focus of which was on the brand portfolio and reforming the name of the brand. On the basis of the diffusion theory, the brand strategy was found highly commendable, and its introduction was recommended. The brand strategy was found to have several benefits, such as clarity, consistency, easiness and its distinctiveness among the competitors. The strategy would benefit both the staff and the customers. Major risks or challenges were not detected, and the need for the change was deemed to be great.</p> <p>The greatest development needs were related to making the brand uniform and to communicating with the customers by using the designed means of marketing communications. The customer segments need stronger associations to the services and the company brand. The most important means of communication is the staff to whom the introduction to the brand is essential. With a strong brand, Himoslomat can raise their status as a regional centre in the region of Himos.</p>		
Keywords (subjects) Brand, brand strategy, service brand, brand portfolio, brand relation -spectri, brand innovation, the diffusion theory of a brand, intellectual capital		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Aineeton pääoma kilpailukykyinä	3
1.1	Himoslomat Oy.....	5
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne ja keskeisimmät käsitteet.....	7
2	Brändin olemus	8
2.1	Rakentamisen perusajatus	11
2.2	Ominaisuudet.....	24
3	Palvelubrändistrategia	32
3.1	Portfolio- ja brändistrategiaan liittyviä käsitteitä	32
3.2	Brändisuhde-spektri	35
3.3	Palvelubrändistrategian prosessi	40
4	Brändistrategiasta uusi innovaatio	43
4.1	Brändi-innovaation määritelmä ja merkitys	45
4.2	Innovaation diffuusioteoria	46
4.3	Brändi-innovaatioprosessi.....	50
5	Tutkimuksen toteuttaminen	51
5.1	Kehittämistutkimus	52
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	53
5.3	Oma havainnointi	55
5.4	Asiantuntijoiden puolistrukturoitu haastattelu.....	62
6	Johtopäätökset	67
7	Pohdinta	73
	Lähteet	79
	Liitteet	83
	Liite 1. Teoreettisen viitekehyksen mindmap.....	83
	Liite 2. Havainnointipäiväkirja	84
	Liite 3. Uusi brändistrategia	88

Kuvio 1. Opinnäytetyö rakenne.....	7
Kuvio 2. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	8
Kuvio 3. Brändin sisäinen ja ulkoinen muodostuminen	13
Kuvio 4. Brändin rakentumisen pyramidi	15
Kuvio 5. Brändin pääoman muodostuminen	21
Kuvio 6. Arvon muodostumisen ketju.....	23
Kuvio 7. Tuote- ja palvelubrändien eroja ja ominaisuuksia	26
Kuvio 8. Palvelubrändin, suhteiden ja arvon muodostuminen.....	29
Kuvio 9. Palvelubrändin suhteen muodostuminen yrityksen toimintaympäristössä	31
Kuvio 10. Brändikäsitteiden käyttömuutokset	34
Kuvio 11. Brändisuhde-spektri	36
Kuvio 12. Palvelubrändistrategian prosessi.....	42
Kuvio 13. Innovatiivisen yrityksen tulos	43
Kuvio 14. Innovaation asteet.....	44
Kuvio 15. Innovaation diffuusion omaksujat	49
Kuvio 16. Innovaatioprosessi.....	50
Kuvio 17. Tutkimuksen kulku.....	52
Kuvio 18. Himoslomat Oy:n logoja	57
Kuvio 19. Himoslomat Oy:n nykyinen brändiportfolio.....	59
Kuvio 20. Jalostettu SWOT-analyysi	61
Kuvio 21. Haastatteluaineiston käsittelyvaiheet	62
Kuvio 22. Brändialusta.....	69
Kuvio 23. Uusi brändiportfolio	70
Kuvio 24. Brändi-innovaation diffuusio.....	72
Kuvio 25. Tutkimuksen triangulaatio.....	75

1 Aineeton pääoma kilpailukyknä

Mikään yritys, konserni tai toimiala ei pysty kasvamaan ja menestymään loputtomiin, ellei se etsi itseään kannattelevia toimintoja ja kasvata omaa markkina-arvoaan kilpailijoihin nähden. Ongelmana on kuitenkin se, että saman toimialan kilpailijoita on paljon ja niillä samat tavat pyrkiä tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Yritykselle jää vain yksi keino erottautua kilpailijoista: sen täytyy keksiä omat innovatiiviset strategiat ja menestyksekkäät toimintatavat. Menestyvä yritys tekee sen ennen kilpailijoitaan. Yrityksen täytyy olla kilpailukykyinen, tutkia ja toimia sekä käyttää kilpailijoiden heikkoja kohtia omien etujensa tavoitteluun. Kilpailu ei tulevaisuudessa vähene vaan päinvastoin tulee entisestään kasvamaan. Innovaatioille on annettava suuri sija ja yrityksen on panostettava oikeaan osaamiseen. Luovuus on uuden talousopin sijasta menestyksekkään liiketoiminnan perusta (Malmelin & Hakala 2007, 22). Luovuudella on osaa myös siihen, miten tehdään kannattavimmat strategiat yrityksen voimavaraksi ja miten radikaalejakin muutoksia uskalletaan tehdä.

Elämme innovaatioiden aikakautta globaalissa maailmassa. Uudet, kaupallisesti potentiaaliset ideat ja innovaatiot nähdään nykyään merkityksellisinä, ja harva yritys menestyy ainoastaan karsimalla kustannuksia. Innovaatiot saattavat olla jopa ratkaisevan tärkeässä roolissa yritysten menestykselle ja selviytymiselle. Muuttamalla vanhoja vakiintuneita toimintatapoja ja malleja yrityksen on mahdollista saavuttaa entistä parempi ja kannattavampi liiketoimintaympäristö. Innovatiivisuuden avulla saavutetun ainutlaatuisuuden lisäksi palvelukokonaisuuden ominaisuuksien, kuten hinnan, laadun ja palvelun, täytyy olla kunnossa (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 15). Kun näitä ominaisuuksia ohjataan tehokkaasti vieretysten ja määrätietoisesti eteenpäin, saavutetaan kilpailukykyä.

Yrityksillä on aineetonta pääomaa eli ei-taloudellisia resursseja ja toimintatapoja. Yritys luo aineettomalla pääomallaan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. (Aineettoman pääoman johtaminen 2004, 5.) Aineetonta pääomaa ovat muun muassa ulkoinen ja sisäinen yritysviestintä. Ulkoisen viestinnän keinona on brändin kehittäminen. Se näkyy yrityksen maineena, julkikuvana, tunnettuute-

na ja näkyvyytenä eri sidosryhmille (mts. 13). Luovuudella ja uusilla innovaatioilla kehitetään myös aineetonta pääomaa sekä luodaan radikaaleja ja vahvoja brändejä, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan.

Brändien merkitys on kasvanut nopeasti, ja vasta viime vuosina on alettu ymmärtämään niiden todellinen voima. Brändillä on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen, ja kansainväliset yritykset keskittävät voimavarojaan suomalaisia yrityksiä paremmin brändien hierarkian hallintaan. Suomalaisyrittäjissä on nähtävissä edelleen trendi, jossa korostetaan enemmän tuotekehitystä eikä markkinointitoimenpiteille anneta niin paljon arvoa (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 14). Tämä voi johtua osittain siitä, että brändin rakentaminen on pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä, jonka tulos nähdään vasta vuosien kuluttua. Kuitenkin jokaisella yrityksellä on sama mahdollisuus saada aikaan hyvän panostuksen ja työn seurauksena arvostettu ja tunnettu brändi. Jokainen yritys lähtee samalta viivalta, ja jokainen yritys luo itselleen brändi-identiteetin asettamiensa brändistrategioiden avulla. Brändi rakennetaan siis todellisesta arvosta, substanssista, johon yrityksen kilpailuvoima perustuu. Brändin johtamisen avulla voidaan luoda pitkän aikavälin kannattavuutta. (Aaker & Joachimstaler 2000, 32.)

Digitalisaatio muuttaa ulkoista yritysviestintää, jolloin vahvojen brändien rakentamisen merkitys kasvaa. Asiakaskokemus muodostuu kaikkien niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden kautta, joita asiakkaalla on brändin kanssa. Brändit ovat vahvasti esillä joka puolella ja luovat suurta merkitystä mielikuvissamme, halusimme tai emme. Asiakaskokemus on yhä enemmän näkemistä ja imagojen hahmottamista. NetTrackin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan 47 % suomalaisista käyttää internetiä päivittäin, mikä kertoo yritysten digitaalisen markkinoinnin merkittävydestä. Kaikkein edistyksellisimmät brändit ovat jo ymmärtäneet tunteisiin ja mielikuviin vetoamisen sekä brändien aktiivisen johtamisen.

Asiakasnäkökulman priorisoiminen on brändi-identiteetin rakentamisessa ensiarvoisen tärkeää. Enää ei ajatella, mitä yritys haluaa, vaan kuinka asiakas haluaisi kohdata yrityksen sen toimintaympäristössä. Yrityksen on entistä te-

hokkaammin asetettava asiakkaan paikalle luodakseen hyvät edellytykset menestykselle. Kun luodaan uutta tai hallitaan nykyistä brändistrategiaa, asiakkaan lähestymisen yritykseen on oltava vaivatonta ja nojaututtava vahvoihin mielikuviin. Asiakas haluaa selkeän kokonaiskuvan ja ratkaisun tarpeilleen eikä hallitsematonta brändikaaosta. Selkeä brändikokonaisuus antaa myös yrityksen sidosryhmille ajatuksen hallinnasta ja lisää mielenkiintoa yritystä kohtaan. Digitalisaation myötä asiakkaat haluavat osallistua, vaikuttaa ja olla kaiken aikaa läsnä luottobrändeilleen. Yrityksen tärkeänä tehtävänä on siis tehdä itsensä mielenkiintoiseksi. Tähän digitalisaatio tarjoaa puitteet.

Tuotteiden ja palveluiden markkinoiminen on nykyään tuotteistamista ja tuoteimagon luomista. Brändin luominen vaatii aivan toisenlaista osaamista ja työkalupakkia kuin perinteinen markkinointi. Se vaatii brändin loputonta laajentamista, hierarkian ja portfolion hallintaa, markkinoinnissa käytettyjen mielikuvien jatkuvaa uudistamista ja ennen kaikkea uutta, käyttämätöntä tilaa, jossa brändi voi tuoda itseään esiin. Nyt kilpaillaan kiivaasti brändivapaasta tilasta. (Klein 2001, 24.)

1.1 Himoslomat Oy

Tutkimuksen toimeksiantaja on Himoslomat Oy, ja yhteistyökumppanina opinäytetyön aikana on ollut toimitusjohtaja Tiina Mäntyharju. Himoslomat Oy on kehittänyt Himoksen aluetta jo vuodesta 1989 ja keskittynyt Himoksen mökki-, ravintola-, safari- ja ohjelmalveluihin. Toiminnan perusajatuksena on tarjota tasokas lomakokonaisuus yksityisille henkilöille, perheille, ryhmille ja yrityksille. Himoslomat Oy on myös kansainvälinen kohde, jossa on toimintaa ympäri vuoden. (Himoslomat Oy n. d.)

Himos on keskellä Suomea sijaitseva kohde, jonne on helppo tulla läheltä ja kaukaa. Paikka on ihanteellinen irtiottoon arjesta ja perheen yhteiseen puuhasteluun. Himoslomat Oy:n laaja palvelutarjonta tarjoaa aktiviteetteja jokaiselle niin kesällä kuin talvellakin. Lähitulevaisuudessa palvelujen tarjonta kasvaa, koska alueelle rakennetaan kylpylähotelli vuoden 2019 aikana.

Talvikaudella Himoslomat Oy tarjoaa monenlaista talviurheilua, kuten moottorikelkkailua, retkiluistelua, curlingia ja hiihtoa. Talvikaudella mökkivuokraus on aktiivista, koska alueella on laskettelukeskus ja suuria viihdetapahtumia. Himoslomat Oy tarjoaa myös tapahtuma- ja kokouspalveluita ympäri vuoden.

Myös kesäkausi on alueella hyvin vilkas, ja tarjolla on paljon erilaisia yhteistyökumppaneiden järjestämiä aktiviteetteja sekä suosittuja tapahtumia.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Ensimmäinen askel oli määrittää toimeksiantajan kanssa tutkimuksen aihe. Alussa oli sovittu, että bränditutkimusta ryhdytään tekemään, mutta aihe vaati tarkkaa rajausta. Useita mielenkiintoisia näkökulmia Himoslomat Oy:n brändin kehittämiseen löydettiin ja vähitellen aihe saatiin rajattua selkeämmäksi. Aluksi mietittiin aluebrändin kehittämistä yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta se olisi vaatinut useamman toimeksiantajan halukkuuden yhteistyöhön. Aiheen rajaus muodostui kuitenkin selkeäksi yhteisellä pohdinnalla. Apuna käytettiin myös mind map -työskentelyä ja havainnointia, jotta kehittämiskohde saatiin selville. Aiheen rajaamista ja teoreettista viitekehystä voi tarkastella liitteestä 1, joka on muokkaantunut koko tutkimusprojektin ajan.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Himoslomat Oy:lle brändistrategia, joka kasvattaa yrityksen arvoa. Tarkoituksena oli luoda kokonaan uusi brändiportfolio ja brändien välinen hierarkia, joka toisi asiakkaille selkeämpiä assosiaatioita palvelutarjonnasta ja toimeksiantajasta. Kun keskeiset ongelmat löydettiin, toimintaa lähdettiin kehittämään selkeämmäksi etsimällä johtavat brändit ja niiden alabrändit. Kehittämisehdotuksia tehdään myös Himoslomat Oy:n brändin vahvistamiseksi ja kilpailijoista erilaistumiseksi. Tuloksena syntyi uusi brändistrategia, jonka ominaisuuksia ja käyttöönottoa arvioitiin innovaation diffuusioteorian pohjalta puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla. Lisäksi työn tavoitteena oli lisätä ymmärrystä brändistrategioista ja painottaa niiden kehittämisen merkitystä matkailun ja palveluliiketoiminnan alalla yhteiskunnallisesti.

Päätutkimuskysymys on:

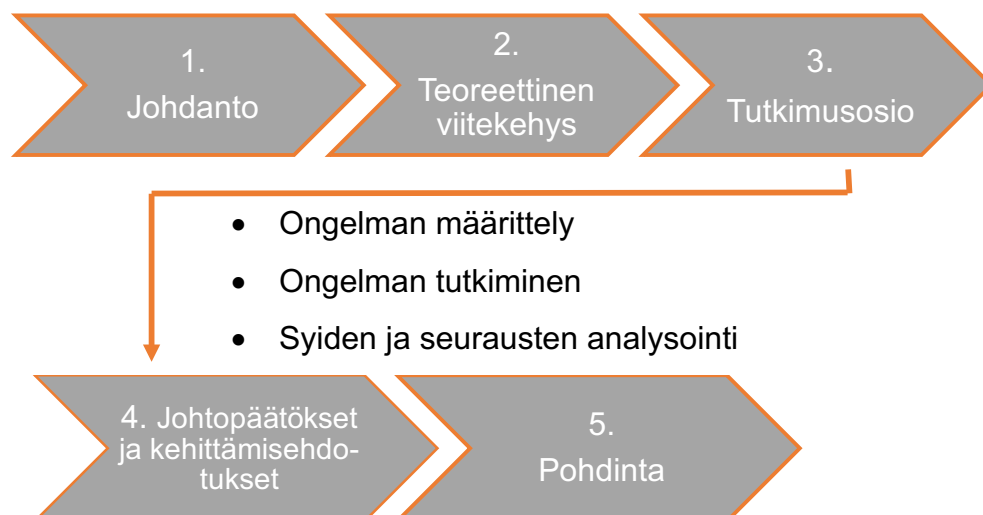
- Millainen on uusi brändiportfolio ja strategia?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia ominaisuuksia uudella brändiportfoliolla ja strategialla on?
- Kuinka potentiaalinen on uuden brändiportfolion ja strategian käyttöönotto?

1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeisimmät käsitteet

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa, ja tutkimus tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja. Kehittämistutkimuksen taustalla on aina teorit, joihin kehittämisessä nojataan. (Kananen 2012, 19.) Tutkimus etenee kirjallisuus- ja teoriakatsauksen jälkeen tutkimusosioon, jossa analyysimenetelmien avulla päädytään tutkimustuloksiin, joiden pohjalta tehdään johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Tutkimuksessa käytetään paljon visuaalista havainnollistamista, koska se on tärkeä osa tutkimuksen aiheen kokonaisuutta tarkasteltaessa. Tutkimus etenee seuraavan kaavan mukaisesti (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyö rakenne

Johtopäätöksissä annetaan kehittämis ehdotukset, käydään läpi kokonaisuutta ja tehdään synteesiä teorian kanssa. Johtopäätöksissä halutaan innostaa ja suositella ajattelemaan asioita laaja-alaisemmin. Pohdinnassa käydään läpi

tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista, tutkimusprosessia sekä jatkotutkimusta.

Brändi-

identiteetti	= brändin ydin ja ominaisuudet, eli millaisena brändi halutaan koettavan.
imago	= asiakkaan muodostama mielikuva brändistä.
pääoma	= yrityksen arvo koostuu aineettomasta ja aineellisesta pääomasta. Brändipääoma on yrityksen aineetonta arvoa.
arkkitehtuuri	= kaikki yrityksen brändit ja niiden hallintatapa.
hierarkia	= brändien väliset suhteet.
portfolio	= kaikki yrityksen brändit.
strategia	= toimintamalli, jolla tavoitteet saavutetaan. Käsittää brändien määrät, roolit ja keskinäiset suhteet.
alusta	= pohja/malli/ominaisuudet, jotka ilmentävät brändiä.
innovaatio	= yrityksen uusi käyttöönotettava prosessi brändin kehittämiseksi.

Kuvio 2. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet (Aaker & Joachimsthaler 2000, 5, 196; Keller 2013, 77; Malmelin & Hakala 2007, 80; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 79, 131; Solatie & Mäkeläinen 2013, 28; Brandfoundations 2017.)

2 Brändin olemus

Brändin määritelmiä on kertynyt vuosisatojen saatossa useita. Brändi on hyvin vakiintunut markkinointiin liittyvä käsite, ja tietoisuutta brändeistä on pohdittu jo kauan. Mitä uudempi brändimääritelmä on, sitä nokkelammaksi se osoittautuu. Perimmiltään sanoma on kuitenkin aina ollut sama, ja ensimmäiset brändiin liittyvät havainnot on tehty jo 1500-luvulla. Sana ”brändi” juontaa saksan-

kielisestä sanasta ”brandr”, joka tarkoitti ”polttaa” (Keller 2013, 30; Collin 2005, 117; Schultz & Barnes 1999, 36). Ensimmäiset havainnot brändi-sanankäytöstä ovat vuodelta 1552. Sanakirjakirjoittajat määrittelivät markkinoinnin käsitteen Oxfordissa vuonna 1561 eli noin kymmenen vuotta sen jälkeen, kun brändi-sanaa oli todistetusti ensimmäisen kerran käytetty. (Collin 2005, 117.) Siispä käsitteenä brändi ei ole uusi. Sen olemassaoloa on välillä kyseenalaistettu ja välillä korostettu. Collinin (2005) mukaan on haastettu, että brändi on vain monimerkityksellinen hyötyjen yhdistelmä, joka voi merkitä paljon olematta sitä kuitenkaan todellisuudessa eli substanssissa. Siitä huolimatta merkityksellisuuden muodostuminen asiakkaalle ja yritykselle on tuotteen identiteetin tuotos, joka muodostuu mielikuvissa. (Mts. 117–118.)

Kilpailun kiristyessä brändin tuoman arvon eli brändipääoman merkitys on kuitenkin kasvanut, koska brändiin panostamisen on huomattu yksilöivän tuotteita erilaisiksi kilpailijoiden tuotteista. Aaker ja Joachimsthaler (2000) kertovat brändipääoman nousseen puheenaiheeksi 1980-luvulla. Moni piti sitä muoti-ilmiönä, joka menisi ohitse muutamassa vuodessa. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan useilla toimialoilla huomattiin brändien merkitys välttämättömänä kilpailun kannalta. Brändien tunnettuus, koettu laatu, asiakasuskollisuus, vahvat brändimielleyhtymät ja selkeä brändipersonallisuus kokivat merkityksen. Brändi on tullut jäädäkseen ja kiinnostus on pysyvää, sillä brändi pitää yllä kilpailun kasvua: ylikapasiteetti, hintakilpailu, samankaltaisten tuotteiden ja palveluiden saatavuus sekä vähittäismyyjien voima ovat vain osa niistä tekijöistä, jotka tekevät brändin rakentamisen välttämättömäksi. (Mts. 9–10.) Tuotteiden erilaistamisen lisäksi tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, mikä on johtanut siihen, että yritykset kiinnittävät entistä tiiviimmin huomiota asiakkaiden ja brändin väliseen suhteeseen (Malmelin ym. 2007, 27). Usean vuosikymmenen brändi on ollut osana markkinoinnin 4P-mallia, mutta yrityksissä ei ole panostettu brändin vastuuhenkilöihin, joten brändin rooli on jäänyt pieneksi (Schultz & Barnes 1999, 35). Nykyään liiketoiminnan ytimessä on brändi, joka on osana yrityksen strategioita arvon kasvattajana. Brändin kehittäminen ja jalostaminen katsotaan strategiseksi voimavaraksi sekä menestymisen edellytykseksi. (Aaker & McLoughlin 2010, 175.)

Aakerin (2014) tuoreimpien tulkintojen mukaan brändi on paljon enemmän kuin nimi tai logo. Se on organisaation lupaus tulla esiin asiakkaalle sellaisena kuin brändilupaus on. Se ei tule esiin pelkästään käytännön hyötynä vaan myös tunteisiin vetoavana, vaikuttavana ja sosiaalisena hyötynä. Brändi on myös enemmän kuin annettu lupaus. Brändi on matka, kehittyvä suhde, joka perustuu havainnointiin ja kokemuksiin siitä, mitä asiakas kokee joka kerta oltuaan tekemisissä brändin kanssa. (Mts.1.)

American Marketing Association (AMA) määrittelee brändin olevan nimi, termi, malli, symboli tai mikä tahansa toiminto, joka kuvailee tuotetta tai palvelua ja erottelee sen kilpailijoistaan. Brändi on kokoelma asiakkaan kokemuksia tuotteesta tai palvelusta, ja usein se esittää symboleja, kuten nimeä, logoa ja sloganeita. Brändin huomiointi ja kunnioitus syntyvät joukosta kokemuksia, jotka liittyvät tuotteeseen tai palveluun. Kokemusten lisäksi suuri vaikutus on sillä, kuinka brändiä markkinoidaan asiakkaille ja mikä imago sen kautta syntyy. (Mts.1)

Brändi on kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summa, joita ihmisellä on jostain asiasta. Asia voi olla tuote, palvelu, yritys, ihminen, puolue, valtio, tapahtuma jne. Brändi on aina totta, vaikka se ei aina olisikaan yrityksen tahtotilan mukainen (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 16).

Brändit saatetaan yhdistää useimmiten tuotteisiin. Kuitenkin olemme brändien ympäröimänä kaikkialla ja altistumme joka hetki erilaisille brändiviesteille. Koko maailma on kytkeytymässä nettiin digitalisaation myötä, mikä muuttaa ihmisiä ja antaa valtaa kuluttajille sekä brändeille. Brändit elävät ympärillämme, ja niillä on kyky vaikuttaa kuluttajiin joka puolella aktiivisesti. Lähes kaikki on brändättävää, niin aineeton kuin aineellinenkin. Brändin tulisi asettaa yritykselle yksilöllinen ja erottuva dna, joka on toimiva ja pystyy ottamaan vastaan sosiaalisen median haasteet sekä kestää aikaa (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 50).

Uusitalo (2014) tulkitsee brändin kertovan, kuka me olemme omassa toimintaympäristössämme ja minkä takia yrityksemme on olemassa. Menestyvät brändit perustuvat brändistrategialle, joka kertoo, mistä brändissä on kysymys. Selkeyteen liittyy myös toinen tärkeä piirre: brändin tietoinen erilaistaminen

kilpailijoistaan eli kuinka voimme erilaistua kohdeasiakkaitamme puhuttelevalla tavalla. Kolmas vahvan brändin ominaisuus on asiakkaita ja yritystä inspiroiva brändi-idea. Brändi välittää ydinidean arvoa niin yritykselle kuin sen sidosryhmille, ja brändistrategia on vain avain sen arvon vapauttamiseen. Brändi ei tyydy toteuttamaan vain nykytilaa vaan asettaa tavoitteita. Alati muuttuvassa maailmassa brändi ei ole koskaan valmis, vaan sen on kehityttävä jatkuvasti pysyäkseen kilpailukykyisenä. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, joten menestyäkseen brändien on löydettävä oma reittinsä. Brändin todellinen voima näyttäytyy, kun siitä tulee yrityksen muuttumisen työkalu ja katalyytti. Brändi ohjaa ja johdattaa yritystä jatkuvassa muutoksessa pysyen kuitenkin samalla uskollisena itselleen ja perinteilleen. (Mts. 30–32.)

2.1 Rakentamisen perusajatus

Brändien rakentaminen on määrätietoista työskentelyä tavoitteita kohti. Vahvat brändit eivät synny itsestään, vaan ne ovat luomisen tulosta. Brändin syntyminen on monen yhtälön summa, ja lopulta asiakas päättää, kuinka ja millaiseksi brändi kehittyy (Brand Resonance Model, 2013). Kun tuotteelle on kehitetty jokin kilpailevista tuotteista erottuva, kuluttajille merkittävä ominaisuus, brändin määrätietoinen rakentaminen voi alkaa. Ominaisuus tai piirre voi tässä yhteydessä tarkoittaa fyysisen tuotteen tai palvelun ominaispiirteiden lisäksi myös hintaa, jakelua tai markkinointiviestintää. Brändin syntyminen alkaa vasta silloin, kun asiakas mielessään kokee tuotteella tai palvelulla olevan jotakin lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden. (Laakso 2003, 83.)

Vahvan brändin syntyminen vaatii uusia ideoita ja myös tapoja osoittaa asiakkaalle, että kyseessä on ainutlaatuinen brändi. Ainutlaatuisuuden ja erilaistumisen tuloksena syntyy vahvoja brändejä, jotka löytävät markkinoille ennen kilpailijoita. (Adamson 2006, 10, 80.) Vahvojen brändien luomisen päätekijä on useimmiten loistava toteutus, joka erottuu kirkkaasti massasta ja vauhdittaa voimakkaasti brändin menestystä. Haasteena on tulla huomatuksi ja jäädä mieleen, kyetä muuttamaan käsityksiä ja mielikuvia ja lujittamaan asenteita sekä luomaan syvällisiä ja pitkiä suhteita asiakkaisiin. Eroa hyvän ja loistavan toteutuksen välillä ei voi liiaksi korostaa. Pelkkä hyvä toteutus takaa harvoin

näkyviä tuloksia ainakaan ilman, että yritys joutuu tekemään suuria uhrauksia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51–52.)

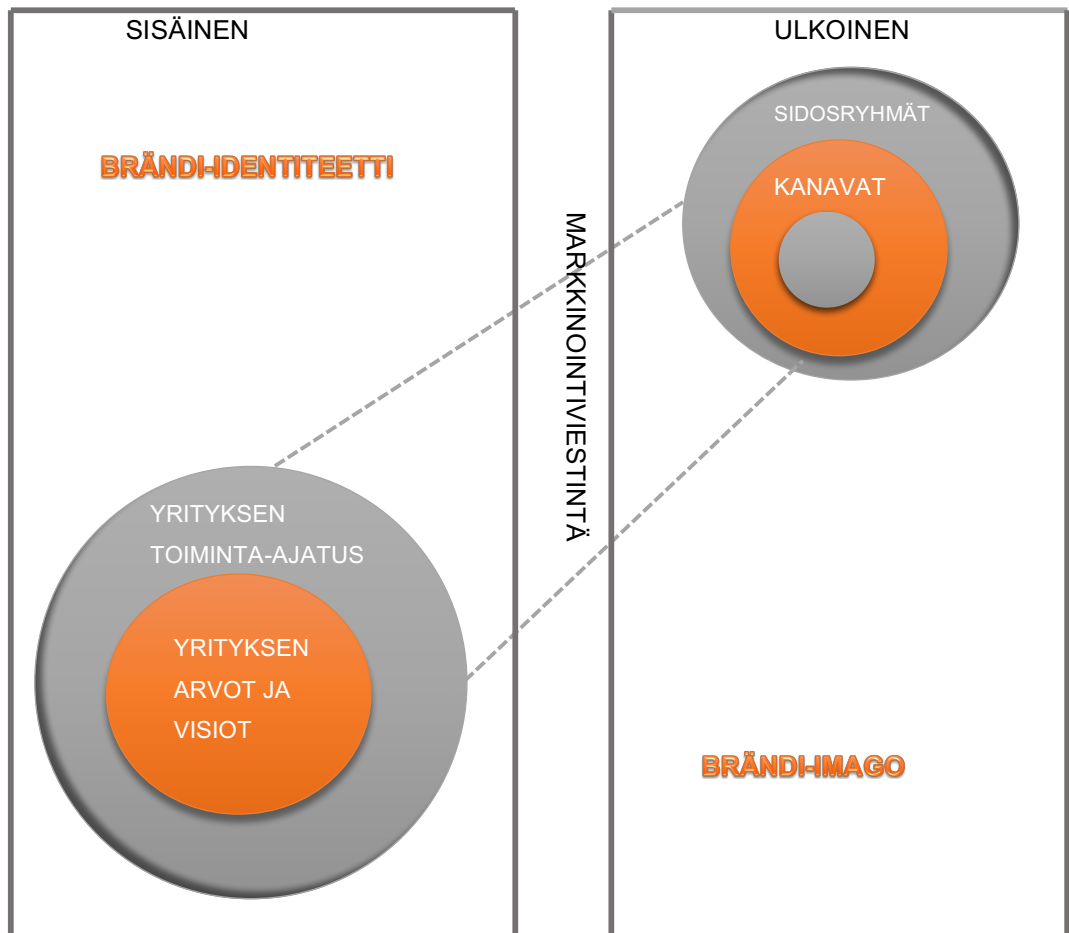
Identiteetti ja imago

Brändin muodostuminen alkaa brändi-identiteetin perusteellisesta määrittämisestä. Selkeä käsitys brändistä ja sen identiteetistä on johdonmukaisen viestinnän kivijalka. Identiteetti on summa kaikista niistä ominaisuuksista, jotka tekevät tarjoamasta ainutlaatuisen, sekä ne brändin tunnusmerkit, kuten nimi, väri tai symbolit, jotka tekevät tarjoamasta tunnistettavan. Yrityksen identiteettiin vaikuttavat kaikki yrityksen toimintaan liittyvät asiat, kuten liiketoimintalueet, tuotteet ja palvelut sekä myös yrityksen luomat arvot ja visiot. Identiteettiin vaikuttavat myös kilpailutilanne, toimintaympäristö sekä yritykseen liitetty mielikuvat ja käsitykset. (Malmelin & Hakala 2007, 80.)

Brändi-imago on nimenomaan asiakkaan mielikuvissa syntyvä kuva tuotteesta tai palvelusta. Luodakseen positiivisen mielleyhtymän yritys täytyy esittää markkinointiviestinnässä vahvoja, myötämielisiä ja ainutlaatuisia näkökulmia. Brändistä syntyvät mielleyhtymät voivat liittyä brändin ominaisuuksiin tai brändistä koettuihin hyötyihin. (Keller 2013, 77.) Brändi-identiteetti on puolestaan kuvaus brändi-imagosta, jonka markkinoija tai yritys haluaa luoda, eli tavoiteltu brändi-identiteetti. Kirjallisuuteen tutustuessa saa helposti käsityksen, että yritys voi luoda brändin itse ja tarjota sen kuluttajille tietäntyyppisenä ja valmiina. Tämä on väärä ja jopa harhaanjohtava käsitys. Todellisuudessa asiakas on se, joka määrittelee brändin kehitystä. Mitä tahansa markkinoija tekee, asiakkaalla on suuri merkitys siihen, toteutuuko tavoiteltu brändi vai ei. Markkinoijan päätehtävänä on luoda puitteet brändin muodostumiselle. Jos siinä onnistutaan, luodaan edellytykset tavoitellun brändi-identiteetin kehitykselle. (Grönroos 2010, 386–387.)

Brändi-identiteetti on määriteltävä jokaiselle aktiivisesti johdettavalle brändille. Se on visio siitä, kuinka brändi halutaan koettavan sen sidosryhmien keskuudessa. Brändi-identiteetti on brändin rakentamisen olennaisin osa, sillä juuri se ohjaa ja antaa oikeita virikkeitä muodostumiselle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51.)

Kuviossa 3 esitellään brändin sisäinen ja ulkoinen muodostuminen. Yrityksen sisäinen brändi-identiteetti muodostuu yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen pohjalta, joka mahdollistaa yrityksen erilaistumisen muihin yrityksiin nähden. Yrityksen arvot pysyvät lähes muuttumattomina ja brändi-identiteetin pohjana, joten ne yksilöivät yrityksen toimintaa. Tämän vuoksi arvojen tarkka määrittäminen on yritykselle menestymisen edellytys. Yrityksen toimintatavat sekä kaikki palvelutapahtumat asiakasrajapinnassa osoittavat sen, kuinka arvot näyttäytyvät ulkoisessa brändi-imagossa. Henkilöstön käyttäytyminen asiakas kohtaamisissa, sidosryhmätoiminta, verkostoituminen sekä viestintä muodostavat brändi-imagon, jonka toivotaan olevan yhdenmukainen brändi-identiteetin kanssa. (Rode & Vallaster 2005, 122–124.)

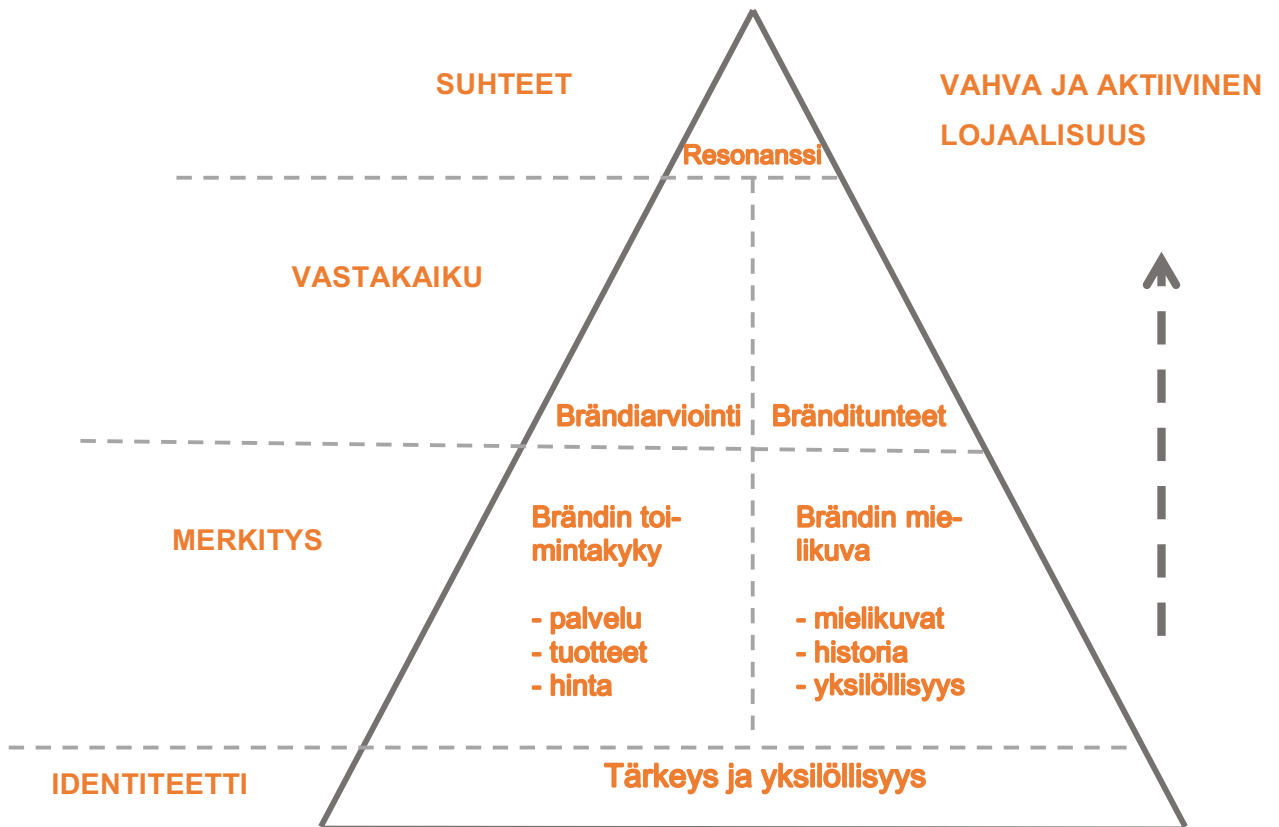


Kuvio 3. Brändin sisäinen ja ulkoinen muodostuminen (Rode & Vallaster 2005, 123, muokattu).

Kuvion 3 perusteella voidaan havainnoida, että yritys pystyy vaikuttamaan ainoastaan sisäisen toiminnan kautta siihen, millainen brändi-imago syntyy kuluttajille. Yrityksen arvojen ja visioiden täytyy heijastua kaikessa yrityksen sekä henkilöstön toiminnassa. Huonosti välittyvät arvot saattavat tehdä brändi-imagosta huomaamattoman tai huonossa tapauksessa epätodellisen. Brändi-identiteetin esiin tuominen markkinointiviestinnän avulla on yrityksen keino vahvistaa brändi-imagoa oikeaan ja todenmukaiseen suuntaan. Mitä säännöllisempää ja aktiivisempää markkinointiviestintä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä brändi-imago kehittyy myös aktiivisesti.

Vaihe vaiheelta

Kellerin (2013) mukaan brändin rakentuminen on kuvattu pyramidina, joka etenee vaihe vaiheelta kohti huippua eli saavutettavaa brändipääomaa kohti. Jokainen pyramidin osio on riippuvainen toisesta ja ne vaikuttavat toisiinsa prosessin aikana. Resonanssi eli pysyvien suhteiden luominen ja brändipääoma nähdään tavoitteellisena maalina. Resonanssia ei voida saavuttaa, ellei jokaista pyramidin vaihetta ole käyty läpi. Pyramidi osoittaa, että ilman asiakasta yritys ei voi luoda brändiä, koska asiakas on brändin arvioija. Yrityksen tehtävänä on opettaa asiakkaille, mikä brändin identiteetti on ja mikä sen merkitys on, eli luoda tarkoitus. (Keller 2013, 107–108; Brand Resonance Model 2013.)



Kuvio 4. Brändin rakentumisen pyramidi (Keller 2013, 108; Brand Resonance Model 2013, muokattu).

Tärkeys ja yksilöllisyys

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, brändi-identiteetin avulla yritys pystyy luomaan yksilöidyn ja persoonallisen brändin, jolla erottautua. Yritys tekee itsestään tärkeän, ja brändi rakennetaan aina yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteistyö on välttämätöntä, koska brändiä ei luoda yksin. Mielleyhtymät brändistä syntyvät identiteetin pohjalta ja luovat merkityksen brändille. Tunneperäinen hyöty liittyy brändin kykyyn herättää kuluttajassa ostotapahtuman tai käyttökokemuksen aikana tunteita. Vahvimpiin brändi-identiteetteihin sisältyy usein tunneperäistä hyötyä. (Aaker & Joachimsthaler 200, 79.) Pyramidin alimmassa kohdassa, josta lähdetään liikkeelle, vastataan kysymykseen ”Kuka me olemme?” (Keller 2013, 107). Kuinka hyvin meidät tunnistetaan ja kuinka laaja-alaista bränditietoisuus on? Bränditietoisuus mittaa brändin tärkeyttä ottamalla huomioon brändin tunnistettavuuden ja merkityksen eri tilanteissa (Mts. 108.) Toisin sanoen, jos brändillä ei ole bränditietoisuutta, ei brändin olemassaolo ole kovin merkittävä. Asiakkaat pitävät tunnettuudesta ja yhdis-

tävät yleensä mielellään kaiken positiiviseen ja entuudestaan tuttuun brändiin. Bränditietoisuus on siis merkki menestyksestä ja sitoutumisesta sekä siitä, että asioita on tehty oikein. (Aaker 2014, 10).

Brändin toimintakyky

Brändin toiminta kuvaa sitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu kohtaavat asiakkaan toiminnalliset tarpeet ja kuinka sitä arvioidaan. Brändin rakentamisen lopputulokseen liittyy olennaisesti se, kuinka yritys tästä suoriutuu. Brändin pääoman ytimenä voidaan pitää itse tuotetta tai palvelua, koska ne jakavat kokemukset asiakkaiden kanssa. Ne luovat pohjan sille, millainen kaiku brändistä on, ja niiden avulla yritys keskustelelee asiakkaiden kanssa. Tuotteen tai palvelun tarjoaminen, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet perusteellisesti, on menestyksellisen markkinoinnin edellytys. Jotta pyramidin huippu (resonanssi) voidaan saavuttaa, yrityksen on oltava varma, että asiakkaan tarpeet ja yrityksen tarjonta vähintään kohtaavat mutta mielellään ylittyvät. (Keller 2013, 111–112.) On pystyttävä vastaamaan kysymyksiin ”Mitä me olemme?” ja ”Mikä on meidän tarkoituksemme?” (Keller 2013, 107). Yrityksen toiminta ja toiminnoista suoriutuminen ovat tärkeä osa yrityksen brändin rakentamista ja etenkin sitä, millaisiksi suhteet muotoutuvat. Brändin toiminta on läsnä koko ajan. Toiminnasta välittyvät tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja kyvyt erilaistua. Sillä on tärkeä osa brändisuhteiden muodostumisessa. Brändin toimintakyvyn perustana on viisi määritelmää ja hyötyä, jotka kuvaavat tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin brändin toimintakyvyn muodostumisen. (Keller 2013, 112–113.)

1. Ensisijaiset ominaisuudet ja täydentävät piirteet

Tuotteilla ja palveluilla on ensisijaisia perusominaisuuksia, joilla on täydentäviä ja differoivia piirteitä. Asiakkaat muodostavat mielikuvia ja uskomuksia perusominaisuuksien perusteella arvioimalla, kuinka tuote tai palvelu toimii (matala, keskitaso, korkea, hyvin korkea). Täydentävät piirteet muokkaavat mielikuvia ja uskomuksia haluttuun suuntaan. (Keller 2013, 113.)

2. Tuotteen luotettavuus, kestoikä ja huollettavuus

Luotettavuus mittaa toimintakyvyn johdonmukaisuutta kaiken aikaa jokaiselta hankinnalta ja ostolta. Kestoikä on tuotteen tai palvelun toimintakykyä ja ikää tulkitseva määritelmä. Huollettavuus kertoo, kuinka helposti tuote tai palvelu on korjattavissa, jos sellaiselle tarvetta on. Tuotteen tai palvelun toimintakyvyn havainnoimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat nopeus, virheettömyys, tuotteen jakamisesta ja asettamisesta huolehtiminen, riipeys, huomaavaisuus ja asiakaspalvelun avuliaisuus, palvelun harjoittaminen sekä tuotteen kehittäminen ajan myötä. (Keller 2013, 113.)

3. Palvelun tehokkuus, aikaansaavuus ja empatia

Asiakkaat yhdistävät brändin toimintakyvyn useasti palvelun laatuun. Palvelun tehokkuus mittaa, kuinka hyvin brändi tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Palvelun aikaansaavuus kuvaa palvelun nopeutta ja reagointikykyä eli palvelun toiminnallista laatua: millaisena ja kuinka tehokkaasti palvelu on asiakkaan saavutettavissa. Palvelun empatia pitää sisällään luotettavuutta ja huolenpitoa eli sitä, kuinka hyvin palvelutarjoajat ottavat huomioon asiakkaansa. (Keller 2013, 113.)

4. Tyyli ja suunnittelu

Brändin toimintakykyyn ja suoriutumiseen vaikuttavat ulkoinen tyyli ja suunnittelu eli se, minkä näköisenä tuote tuodaan esille. Asiakkaiden visuaaliset mielikuvat muotoutuvat tätä kautta ja voivat joskus mennä jopa käytännöllisyyden edelle valintoja tehdessä. (Keller 2013, 113.)

5. Hinta

Hinnoittelupolitiikka voi luoda mielikuvia asiakkaille siitä, kuinka kallis tai edullinen brändi on verrattuna muihin. Hinta on hyvin tärkeä tekijä toimintakyvyn määrittämisessä, koska asiakas järjestee sen avulla tuotetietoutta ja hintatasoa eri brändien välillä. (Keller 2013, 113.)

Mielikuvien luominen

Toinen merkitystä tuova elementti on mielikuvien luominen ja muodostuminen. Mielikuvat ja assosiaatiot muodostuvat tuotteiden ja palveluiden ulkoisten ominaisuuksien kautta sekä siitä, kuinka ne kohtaavat asiakkaiden psykologiset ja sosiaaliset tarpeet. Abstraktinen ajattelutapa saattaa olla lähtökohtaisempaa kuin brändin todellinen tulkitseminen ja sen vuoksi joskus myös harhaanjohtavaa. Mielikuvat osoittavat enemmän brändin aineettomia näkökulmia, jotka voivat muodostua suoraan omista kokemuksista, epäsuorasti viestinnän tai markkinoinnin kautta tai jopa ”word of mouth” -tyyliin. (Keller 2013, 113.)

Yrityksen herättämät mielleyhtymät ovat tehokkaita, sillä ne ovat pääsääntöisesti aineettomia, joka tekee niistä vaikeasti kilpailtavia. On yleensä helppo voittaa kilpailija, jonka positiointi perustuu tuoteominaisuuksiin. Paljon vaikeampaa on kilpailla sellaisten yritysten kanssa, joiden herättämät mielleyhtymät perustuvat yrityksen ohjelmiin, arvoihin, perintöön ja henkilöstöön. Jos yritys saa hankituksi itselleen maineen uudistuskykyisenä, yhteiskunnallisesti vastuuntuntoisena, johtavana, vahvana ja asiakkaistaan välittävänä yrityksenä, sen on varsin helppo pitää loitolla lyhytaikaisiin tuote- tai lisäarvohyötyihin nojaavat kilpailijat. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 83.)

Brändien aineettomat mielikuvat syntyvät seuraavien neljän näkökulman pohjalta (Keller 2013, 113.):

1. Käyttäjäprofiili

Millaiset ihmiset ja yritykset käyttävät brändiä? Kuluttajat muodostavat mielikuvia siitä, ketkä ovat brändin käyttäjiä. Mielikuviin voivat vaikuttaa demografiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, rotu ja tulotaso. (Keller 2013, 114.)

2. Osto ja käyttötapahtumat

Mihin tilanteisiin ja olosuhteisiin brändin käyttäminen liittyy? Mielleyhtymiin vaikuttavat ostotilanteisiin liittyvät ominaisuudet, kuten helppous

ja myyntikanavien saavutettavuus. Käyttötilanteeseen vaikuttavat ajankohta, paikka sekä tapa. (Keller 2013, 115).

3. Persoonallisuus ja arvot

Brändien persoonallisuus ja arvot voivat heijastaa hyvinkin samanlaisia piirteitä sekä koostua samoista asioista kuin ihmisillä. Brändin persoonallisuus jaetaan viiteen ulottuvuuteen: rehellisyys, jännitys, pätevyys, kehittyneisyys ja vahvuus. Aina brändin persoonallisuus ei kuitenkaan kohtaa todellisuutta käyttötilanteissa, jolloin syntyy ristiriitaa ja brändin persoonallisuus muokkautuu. (Keller 2013, 115.)

4. Historia, perintö ja kokemukset

Kuluttajalla voi olla brändistä omakohtaisia kokemuksia, jotka ovat muokanneet mielikuvia tiettyyn suuntaan. Kokemukset voivat olla yksilöllisiä, yhteisöllisiä tai brändin logoon liittyviä miellelyhtymiä. (Keller 2013, 116.)

Brändiarviointi ja -tunteet

Vastakaiku syntyy kuluttajan arvioinnista ja tunteista brändiä kohtaan eli siis kaikesta siitä, mitä kuluttaja ajattelee ja kokee brändiin liittyen. Kuluttaja arvioi brändiä liittämällä kaikki miellelyhtymät sekä kokemukset yhteen ja muodostaa näin omia persoonallisia mielipiteitä ja arviointeja. Ne syntyvät brändin kyvyistä suoriutua. Neljä tärkeintä kriteeriä arvioida brändiä on brändin arvo, uskottavuus, hienotunteisuus ja ylivoima. (Keller 2013, 117.)

Bränditunteet ovat kuluttajan emotionaalisia reaktioita brändiä kohtaan. Brändit muodostavat sosiaalista pääomaa, jotka herättävät bränditunteita. Tunne pohjainen hyöty liittyy brändin kykyyn herättää kuluttajassa ostotapahtumaan tai käyttökokemukseen liittyviä tunteita. Etenkin vahvimmat brändit sisältävät niitä. Bränditunteet tuovat brändin omistamiseen ja käyttöön monipuolisuutta sekä syvyyttä (Keller 2013, 118–119; Aaker & Joachimsthaler 2000, 78–79.)

Resonanssi

Pyramidin huipulla sijaitsee tavoite ja päämäärä, joka kuvaa asiakkaan ja brändin välistä perimmäistä suhdetta ja tunnistamisen tasoa. Brändin resonanssi kertoo suhteen luonteesta, uskollisuuden aktiivisuudesta sekä laajuudesta brändin ja asiakkaan välillä. Resonanssia voidaan luonnehtia intohimoksi tai asiakkaan ja brändin välille muodostuvan psykologisen siteen syvyyssasteeksi. Brändin resonanssi voidaan jakaa neljään eri käyttökategoriaan; uskollisuus, riippuvuus, yhteisöllisyys ja aktiivisuus. (Keller 2013, 120.) Toisin sanoen brändin resonanssilla ja suhteilla on kaksi ulottuvuutta; intohimo ja aktiivisuus. Intohimo mittaa asenteita ja kiintymystä brändiä kohtaan sekä yhteisöllisyyttä. Aktiivisuus kertoo siitä, kuinka usein asiakas on brändin kanssa aktiivisesti tekemisissä. (Mts.122.)

Pyramidin korkeimmalla kohdalla syntyy vahva ja aktiivinen lojaalisuus eli uskollisuus brändin ja asiakkaan välille. Jokainen pyramidin rakennusvaihe vaikuttaa siihen, millaiseksi suhteet muodostuvat. Vahvan uskollisuuden rakentuminen alkaa syvän bränditietämyksen ja -identiteetin luomisen kautta. Tämä luo vakuuttavan pohjan yksilöllisille brändimielikuville. Positiivisten mielikuvien kautta asiakkaille syntyy avoimia ja myönteisiä reaktioita, jotka vaikuttavat aktiivisuuteen ja vuorovaikutukseen brändin kanssa. Näin syntyy vahva uskollisuus brändiä kohtaan. (Keller 2013, 108.)

Tavoitteena pääoma

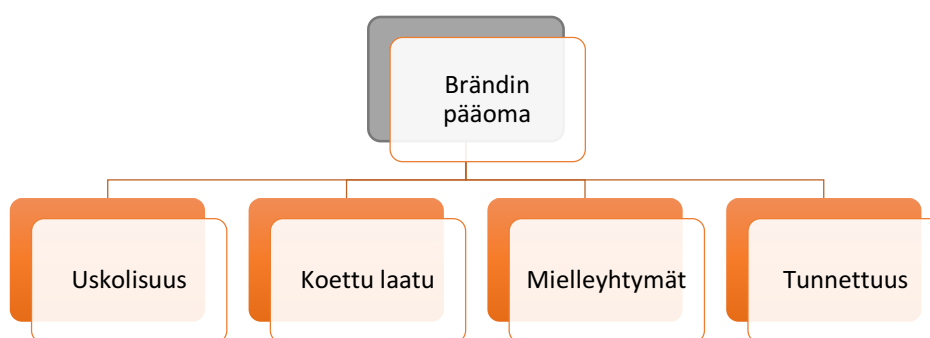
Brändin rakentamisen päätavoitteena on brändin arvon kasvattaminen ja sitä kautta saada abstraktia ja mielikuvallista kilpailuetua. Voidaan olettaa, että tuote tai palvelu, jolla on vahva brändi, saa osakseen suuremman huomion sidosryhmiltään kuin tuote tai palvelu, jolla on heikompi brändi. Grönroosin (2010) mukaan brändin arvo tarkoittaa asiakkaan käsitystä siitä, minkä arvoisen tietty tuote, palvelu tai ratkaisu on hänelle verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Jos brändin arvo laskee, asiakas on alttiimpi muiden yritysten palveluille, kun taas brändin arvon kasvaessa asiakkaasta tulee entistä uskollisempi. Brändin arvo asiakkaille on tärkeä, koska se muodostaa perustan yrityksen myynnille ja sille, miten brändi luo arvoa. Brändi tuottaa arvoa tietenkin myös yritykselle, koska mitä arvokkaampana asiakkaat pitävät brändiä, sitä enem-

män yritys saa myydyksi. Brändipääoman käsitettä käytetään kuvaamaan brändin arvoa yritykselle (Mts. 389–390.):

Brändipääoma on olemassa silloin, kun asiakas tuntee brändin ja kun hän liittyy siihen joitakin myönteisiä, vahvoja ja ainutlaatuisia mielikuvia. (Mts. 390).

Wood (2000) kirjoittaa artikkelissaan, että käsite brändipääoma on syntynyt tarpeesta kuvata asiakkaan ja brändin välistä suhdetta. Brändin pääoma ja sen erottuva voimavara tulevat esiin yritystä tai brändiä myytäessä. Asiakkaan kiintymys ja riippuvuus brändiä kohtaan kertovat myös brändin pääomasta, kuten myös se, mitä uskomuksia ja liittoutumia asiakkaalla on brändiin liittyen. (Mts. 662.)

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin Kellerin (2013) brändin rakentamisen pyramidi, jonka tuloksena on vahva ja aktiivinen lojaalisuus eli kasvanut brändipääoma. Aaker & Joachimsthaler (2000) sekä Aaker (2014) mainitsevat kirjoissaan, että brändiin liittyvä varallisuus koostuu neljästä osa-alueesta: brändiuskollisuudesta, koetusta laadusta, brändimielleyhtymästä ja bränditunnettuudesta (ks. kuvio 5).

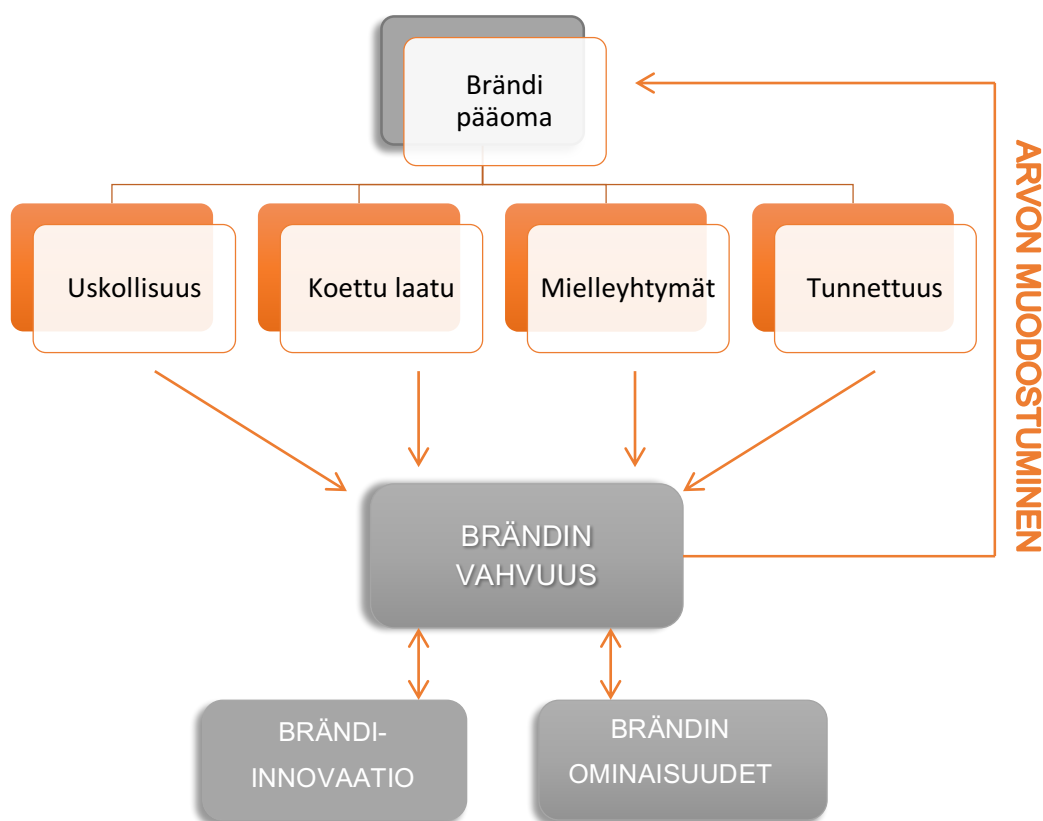


Kuvio 5. Brändin pääoman muodostuminen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38; Aaker 2014, 10-11).

Loppupeleissä kuvio 5 muodostaa brändin pääoman hyvin samanlaisista argumenteista ja ominaisuuksista kuin Kellerin pyramidi tulkitsee brändin rakentamisen. Tämä johtuu siitä, että tavoite molemmissa on yhdenmukainen. Brändistä halutaan tehdä vahva, yksilöllinen, vuorovaikutuksellinen ja aktiivi-

nen, joka luo pääomallaan kilpailukykyä. Vahvan brändin ja pääoman saavuttaminen tuo yritykselle etuja: uskolliset asiakkaat, paremmat rahoitusmahdollisuudet, kiinnostavuus työnantajana ja haluttavuus yhteistyökumppanina (Malmelin & Hakala 2007, 27). Pääoman saavuttaminen on yrityksen pitkäaikaisen kehittämisen kannalta ainutlaatuinen tekijä: kun asiakas kartuttaa tietoaan, kokemuksiaan ja käsityksiään brändistä, nämä mielikuvat ja assosiaatiot kasvavat usein yrityksen koko toiminnan laajuisiksi. Tämän vuoksi brändipääoman kasvattaminen on tulevaisuuden investointi. Brändipääoma perustuu brändin historiaan, mutta se on myös lupaus liiketoiminnan tulevaisuuden tapahtumista. Yritysten kilpailuedun lähteet ovat yhä lyhytikäisempiä ja brändin rakentaminen on yksi niistä harvoista tekijöistä, jotka mahdollistavat kestävä ja pitkäaikaisen kehityksen. (Mts. 28.)

Kuviossa 6 on yhdistetty Woodin (2000), Aakerin & Joachimsthalerin (2000) sekä Aakerin (2014) teorit brändin pääoman synnystä. Brändiin liittyvä varallisuus muodostuu brändin tunnettuudesta, koetusta laadusta, brändiin liitetyistä mielikuvista sekä brändiuskollisuudesta. Nämä joko edistävät tai heikentävät tuotteen tai palvelun menestymisen mahdollisuuksia. Brändin vahvuus syntyy näiden elementtien myönteisestä vaikutuksesta, jota muokkaavat vahvemaksi myös brändin ominaisuudet ja persoonalliset piirteet. Brändin ominaisuudet sisältävät myös identiteetin eli brändin syvimmän olemuksen. Brändin vahvuus kertoo brändin positiivisen suosion ja tunnettuuden sekä osoittaa sen, mikä on brändin olemassa oleva arvo, joka puolestaan muokkaa myös olemassa olevan brändin ominaisuuksia. (Wood 2000, 667; Aaker & Joachimsthaler 2000, 38; Aaker 2014, 10–11.)



Kuvio 6. Arvon muodostumisen ketju (Wood 2000, 667; Aaker & Joachimsthaler 2000, 38; Aaker 2014, 10-11; Norskov, Chrysochou & Milenkova 2015, 246, muokattu).

Teorioita yhdistämällä saadaan syvempi tulkinta siitä, kuinka brändi tuottaa arvoa yritykselle ja mitkä asiat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Teorian avulla voidaan myös havaita, että asiakas on lopulta se, joka luo lopullisen arvon ja vahvuuden brändille. Tämän vuoksi brändityö on vaikuttamista asiakaskäyttäjiin, heidän kokemaansa laatuun ja mielleyhtymiin. Grönroos (2010) painottaa asiakkaan huomiotta jättämisen olevan virhe. Perusoletuksena on, että asiakas muodostaa brändistä juuri sen käsityksen, johon markkinoija on pyrkinyt. Näin ei todellisuudessa kuitenkaan käy. (Mts. 385.)

Brändin arvon muodostumisen ketju kulkee syklinä (ks. kuvio 6), koska brändin vahvuus vaikuttaa myös brändin pääoman kasvuun eli kertoo sen, kuinka paljon pääomaa brändi tuottaa. Mitä suurempi brändin vahvuus on, sitä

enemmän brändillä on pääomaa (Wood 2000, 668). Kuvion 6 perusteella voidaan myös huomioda, että yritys voi itse vaikuttaa brändin ominaisuuksiin eli siihen, millainen identiteetti brändille rakennetaan. Johtamistaidoilla on talousjohtamista suurempi merkitys siihen, millaisia ominaisuuksia brändi välittää asiakkaille ja kuinka vahvaksi brändi rakentuu (Wood 2000, 667). Yrityksen liiketoiminnalliseen voittoon pyrkiminen on ollut aina läsnä, mutta brändin arvon lisääminen on tulevaisuutta. Brändin vahvuuteen vaikuttaminen ja panostaminen vaikuttavat pitkäjäksoisesti yrityksen menestymiseen. (Mts. 667–668.) Toinen keino, jolla yritys pystyy vaikuttamaan brändin vahvuuteen, on luoda brändi-innovaatioita. Uusien innovaatioiden myötä brändiä pystytään kasvatamaan ja kehittämään sekä pitämään yllä brändin mielenkiintoa. (Norskov, Chrysochou & Milenkova 2015, 246.) Brändi-innovaatioita käsitellään enemmän luvussa neljä.

Uusitalo (2014) mainitsee arvon tuottamisen yhtälössä olevan kolme tärkeää muuttujaa: arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen sekä arvon kotiuttamisen malli. Yrityksen täytyy saada nämä kolme asiaa toimimaan oikeassa tasapainossa toisiinsa nähden. Arvon kommunikointia ja kotiuttamista on kuitenkin turha pohtia, jos arvon tuottaminen ei ole kunnossa. Puutteita arvon tuottamisessa ei voi paikata arvon kommunikoimisella, eikä asiakkaan olemattomaksi kokemassa arvossa ole kotiutettavaa. Tuote tai palvelu on se, joka tuottaa yritykselle arvoa. Tuotteen tai palvelun on oltava pohjimmiltaan kunnossa, jotta voidaan luoda edellytykset vahvalle brändille. (Mts. 43.)

2.2 Ominaisuudet

Brändin ominaisuuksien tärkeimpänä muodostajana on asiakaskokemukset (customer mind-set). Asiakas kerää ympäriltään jatkuvasti tietoa (tunteet, kokemukset, mielikuvat), joiden pohjalta ominaisuudet muokkaantuvat. Ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä kuvailevia piirteitä ja asioita, jotka luonnehtivat tuotetta tai palvelua, kuten esimerkiksi mitä asiakas ajattelee tuotteen tai palvelun olevan ja mitä liittyy tuotteen tai palvelun kuluttamiseen ja ostamiseen. Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka kaikki vaikuttavat ominaisuuksiin (Keller 2013, 129.):

- **Bränditietoisuus**
eli brändin tunnettuus. Tutut asiat miellyttävät asiakkaita ja niihin yhdistetään helpommin myönteisiä asenteita.
- **Brändiassosiaatiot**
eli brändin miellelyhtymät. Ne voivat olla mitä tahansa asioita, jotka yhdistävät brändin ja asiakkaan.
- **Brändiasenteet**
eli asiakkaan arviointi brändistä ja havaittu kyky tyydyttää asiakasmotivaatio.

(Keller 2013, 129; Aaker & Joachimsthaler 2000, 38; Grace & O’Cass 2004, 257–258.)

Bränditietoisuus, -assosiaatiot ja -asenteet vaikuttavat yleisesti brändin kaikkien ominaisuuksien muodostumiseen. Jos asiaa halutaan tarkastella vielä yksityiskohtaisemmin, jako voidaan tehdä palvelubrändin ja tuotebrändin muodostumisen välille. Näitä näkökulmia tarkastellaan seuraavaksi.

Palvelu- ja tuotebrändi

Tutkimuksen kannalta on olennaista erotella ja selvittää, mitä eroa on tuotebrändillä sekä palvelubrändillä, koska tutkimuksessa käsitellään palveluihin liittyvän brändistrategian kehittämistä. Tuotteita on ollut aina helpompi brändätä, koska brändi-imago kehittyy konkreettisen tuotteen ympärille. Fyysisten tuotteiden kehittämisprosessin tärkeimpänä osana on tavallisesti markkinoinnin toteuttama suunniteltu viestintä, ja itse tuotteella on brändin kehittämisessä suuri rooli. Tuote pyritään suunnittelemaan niin, että se tukee tavoiteltua brändi-identiteettiä. Palvelubrändi on näkymätön ja kehittyy kohtaamisista sekä brändilupauksista, joille on tyypillistä prosessimainen luonne (Gröroos 2010, 391; Kapferer 1998, 76.) Seuraava kuvio 7 määrittää, kuinka palvelubrändi eroaa tuotebrändistä ja mitä yhteisiä ominaisuuksia näiden brändämisessä on.

Tuotteille ominaista	Yhteistä molemmille	Palveluille ominaista
TUNTEET	YDINTUOTE /PALVELU	PALVELU- MAISEMA
MINÄKUVAN YHTENEVYYS	BRÄNDI- KOKEMUS	KUULO- PUHEET
	MIELIKUVA KÄYTTÄJÄS- TÄ	TYÖNTEKIJÄT

Kuvio 7. Tuote- ja palvelubrändien eroja ja ominaisuuksia (Grace & O’Cass 2002, 108.)

Grace & O’Cass (2002, 108) jakavat ominaisuuksia sen mukaan, onko brändättävä kohde palvelu vai tuote ja mitkä piirteet nousevat voimakkaimmin esiin. Tuotteiden brändäyksessä huomioon otettavia piirteitä ovat tunteet ja minäkuvan yhtenevyys tuotteen kanssa. Brändin luonne ja persoonallisuus liittyvät epäsuorasti minäkuvaan esimerkiksi käyttötilanteissa. Yhteisiä ominaisuuksia ovat ydintuote tai -palvelu, kokemus brändistä ja mielikuva käyttäjäs-
tä. Palvelun brändäämiseen tärkeimmin vaikuttavat ominaisuudet ovat hyvin poikkeavat tuotteisiin verrattuna. Palvelumaisema koostuu mielikuvista ja kokemuksista hinnasta (hinta-laatusuhde), viestinnästä (mainokset, esitteet) sekä palvelusta ja konkreettisista tiloista (Mts. 107). Näiden havaintojen avulla asiakas muodostaa oman mielikuvan palvelun laadusta ja tasosta sekä muodostaa brändiassosiaatioita. Yritykseen liitetyillä assosiaatioilla on usein eniten merkitystä juuri palvelubrändeille, joissa brändin takana olevalla yrityksellä on suora yhteys asiakkaaseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 83.) Toisena tärkeänä ominaisuutena ovat kuulopuheet (word of mouth), joita syntyy kokemuksesta brändin kanssa, sekä työntekijät, jotka ovat ainaisessa vuorovaiku-

tuksessa asiakkaan ja brändiassosiaatioiden kanssa. Brändiassosiaatioilla on siis suuri merkitys palvelubrändin muodostumiselle (Grace & O’Cass 2004, 257).

Palvelubrändi

Matkailun ja palveluliiketoiminnan sektorilla brändien kehittäminen on ollut hidasta verrattuna teollisuuteen, jossa brändistrategioihin on panostettu jo vuosisatojen ajan. Kuitenkin nykypäivänä on alettu ymmärtämään palveluiden brändäämisen merkitys arvoa kasvattavana tekijänä ja sillä on huomattu olevan suora yhteys esimerkiksi hinnan määrittämiseen. Vahva palvelubrändi pärjää paremmin hintakilpailussa kuin palveluyritys, jolla brändiä ei ole tai sen vahvuus on pienempi. (Palmer 2014, 250–251.)

On etsitty syitä, miksi palvelubrändien kehittämistä ei ole pidetty suuressa arvossa ja minkä vuoksi palveluliiketoiminnan sektori on jäänyt asiassa niin paljon jälkeen. Ensimmäisenä haasteena on yleisesti ottaen palveluiden vaihtelevuus verrattuna tuotteeseen, jonka voidaan aina olettaa olevan suurin piirtein tasalaatuinen asiakkaalle. Palvelu kuitenkin muodostuu aina kohtaamisista ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, mihin vaikuttavat monet asiat. (Palmer 2014, 252; Keller 2013, 42.) Näin ollen brändilupaus asiakkaalle ei aina välttämättä toteudu palveluprosessissa (Grönroos 2010, 391). Toisena haasteena palvelusektorilla on brändistrategioiden kehittämiseen vaadittujen resurssien vähyys. Vahvojen brändien kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii useiden vuosien työtä sekä paljon resursseja kasvuunsa. Siksi pk-yritykset eivät välttämättä pysty toteuttamaan näitä linjauksia suurilinjaisesti, vaikka tahtoa olisi. Suurin osa palveluyrityksistä on pk-yrityksiä. Palvelusektorin tulisi avartaa katsettaan yhteiskunnallisesti kuitenkin kurkottelematta liian laaja-alaista brändin kasvua. Globaalit brändit vaativat globaalia kauppaa, johon usealla palvelusektorin brändillä ei ole haluakaan kasvaa. Realistinen ja brändin toimialakohtainen rakentaminen palvelusektorilla on kilpailukykyisempää. Moni palveluyritys tai -organisaatio saattaa olla myös riippuvainen yhteiskunnan omistuksesta monopoliasemassa, jolloin brändin kehittämiseksi ei anneta arvoa. (Palmer 2014, 252.)

Palveluiden brändin kehittämisen ytimenä on palvelujen luonteen vuoksi palveluprosessin suunnittelu ja hallinta. Jos asiakkaan kokemus ja brändin toteutuminen jäävät puutteelliseksi, ei muodostu haluttua brändi-identiteettiä vastaavaa brändi-imagoa. Näin ollen palvelubrändin rakentamisen voidaan katsoa epäonnistuneen. Haluttu brändi saadaan muodostumaan asiakkaiden ja yrityksen arvojen sopusoinnusta. Palvelubrändin kehittämisessä on kyse sisäisestä brändin kehittämisestä, jolla tarkoitetaan sisäisten arvojen sopusointua ulkoisesti haluttujen arvojen kanssa, jolloin brändi-imagon toteutuminen on todennäköisempää. Brändi-imagon toteutuminen edellyttää, että brändi-identiteetti toteutetaan ensin onnistuneesti yrityksen sisällä. Yrityksen arvojen lähettiläänä toimii henkilöstö, joka viestii jokaisessa palvelutilanteessa arvoista asiakkailleen. Siksi on tärkeää, että jokainen työntekijä työskentelee arvojen mukaisesti. Arvojen määrän tulee olla sopiva ja hyvin ymmärrettävissä, jotta niiden periaatteiden mukainen työskentely on mahdollista. Sisäinen brändityö on monelle yritykselle haasteellista, eikä sen merkitystä ole tarpeeksi huomioitu. Myös sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille sisäisten toimenpiteiden ja arvojen tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta brändiä voidaan toteuttaa menestyksellisesti. (Grönroos 2010, 393; Palmer 2014, 255–257.) Palvelubrändin kehittämisprosessin tärkeimpänä tehtävänä on siis hallita palveluprosesseja niin, että asiakkaat saavat myönteisiä brändikontakteja, jotka ovat imagoa tai tietoa sisältävää kokemusta yrityksestä tapahtumapaikasta tai laadusta riippumatta (Grönroos 2010, 387). Brändin syntymisen painopiste palvelualalla on vuorovaikutusprosessi useiden sidosryhmien kanssa omassa toimintaympäristössä. Positiiviset brändikontaktit johtavat myönteiseen brändisuhteeseen asiakkaan kanssa. Markkinointiviestintää suunnittelevat toimenpiteet ovat vain tukitoimintoja brändisuhteiden kehittämisessä, eikä niillä voida korjata brändin arvoa, jos se koetaan negatiiviseksi. (Mt.)

Kuvio 8 auttaa hahmottamaan edellä kuvattua prosessia. Palvelubrändin arvон luominen asiakkaille ja sekä brändipääoman luominen yritykselle sekä sidosryhmille edellyttää, että kolmion sivujen edustamat kolme prosessia suunnitellaan ja yhdistetään toimimaan huolellisesti keskenään. (Grönroos 2010, 395.)



Kuvio 8. Palvelubrändin, suhteiden ja arvon muodostuminen (Fyrberg & Jurado 2009, 242; Grönroos 2010, 394, muokattu.)

Kolmion oikea puoli osoittaa yrityksen antavan erilaisia tarkkaan suunniteltuja viestintätoimenpiteitä eli ulkoisia lupauksia brändistä ja saa näin aikaan bränditietoisuutta sidosryhmille ja asiakkaille. Kolmion pohja osoittaa, että yrityksen täytyy tehdä ponnisteluja, jotta arvolupaukset toteutuvat, eli panostettava myös sisäiseen brändityöhön. Ulospäin viestittävien brändin arvojen tulisi olla yhdenmukaisia yrityksen ja sen työntekijöiden sisäisten arvojen kanssa. Myös asiakkaiden ja työntekijöiden vuorovaikutus ja viestintä tulevat edistämään brändin toteutumista. Brändistä annettujen lupauksien on täyttyvä, jotta asiakkaan mielessä todennäköisesti muodostuu haluttu brändi-imago. Jos niin ei käy, muodostuu vääränlainen brändi-imago, joka ei vastaa yrityksen brändi-identiteettiä. (Grönroos 2010, 394–395.)

Siihen, kuinka asiakas kokee yrityksen arvot ja palvelustaan saaman hyödyn, vaikuttavat useat tekijät. Asiakkaalla on tietty visio brändin arvoista. Se, kuinka ne täyttyvät, määrittelevät hyvin pitkälti sen, millaiseksi palvelubrändi muodostuu. Näitä arvoja ja ominaisuuksia, joilla asiakkaat arvioivat asiakaspalvelutilanteita, ovat:

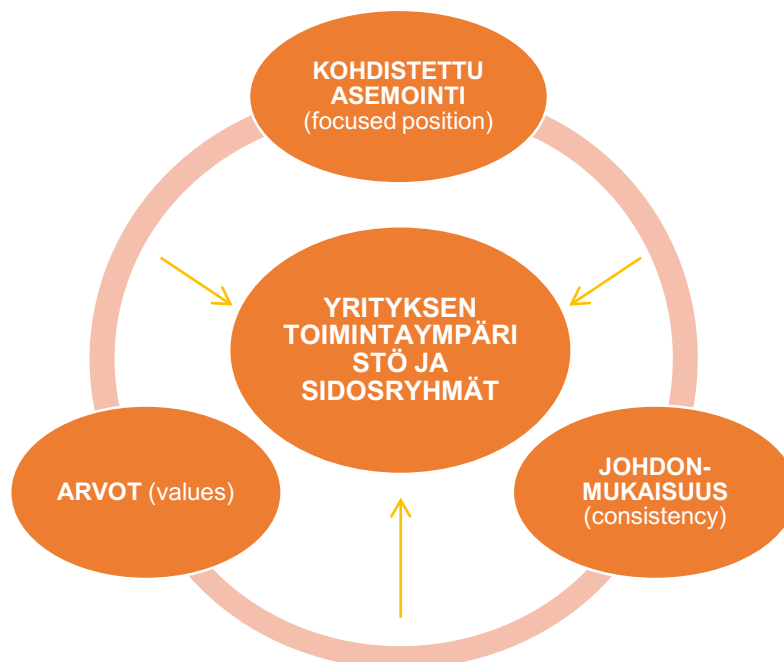
- **Palvelun kilpailukyky ja luotettavuus**
Palvelun kompetenssi eli kelpoisuus ja pätevyys sekä miten asiakas kokee palvelun luotettavuuden palvelutilanteissa.
- **Tarpeiden täytyminen ja vastine rahalle**
Asiakkaan tarpeiden täytyminen palvelutilanteessa sekä kokeeko asiakas saaneensa palvelusta odotetun hyödyn.
- **Innovaatiot ja erilaistuminen**
Uusien toimintatapojen tuottaminen palveluihin ja niillä erilaistuminen kilpailijoista.
- **Tunteet ja hyöty**
Asiakkaan kokemat positiiviset tunteet (ilo, nautinto) sekä konkreettinen hyöty palvelusta.
- **Asiakaspalvelu ja palvelun laatu**
Pyrkiminen tasalaatuiseseen ja yksilöityyn asiakaspalveluun, jota asiakas palvelutilanteissa aistii.
(Palmer 2014, 256; Laakso 2003, 253–254.)

Palvelubrändi suhteen rakentajana

Palvelun aineettomuuden ja prosessimaisen luonteen vuoksi palvelubrändi rakentuu hyvin eri lailla, kuten ollaan todettu. Rileyn ja de Chernatonyn (2000) mukaan palvelubrändin tärkeimpiä rakentajia ovat suhteen luominen ja verkostoituminen. Koska palvelubrändi ei rakennu minkään konkreettisen ympärille, suhteen rakentamista voidaan pitää ainoana keinona. Vuorovaikutus, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen välille, on kannatteleva ja suhteen ylläpitäminen on edellytys vahvalle palvelubrändille. Palvelubrändi syntyy huolimatta siitä, huolehditaanko brändistä vai ei. Sen vuoksi asia on palveluyritykselle ensisijaisen tärkeää. (Mts. 144–148.)

De Chernatonyn ja Segal-Hornin (2003) tutkimuksen mukaan menestyvään palvelubrändiin vaikuttavat kolme eri teemaa (ks. kuvio 9): **kohdistettu asemointi** (focused position), **arvot** (values) ja **johdonmukaisuus** (consistency). Koska palvelubrändi on suhdesidonnainen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, se on myös riippuvainen arvoistaan sekä palvelukohtaamisista. Palvelubrändin asemointi vahvistaa asiakkaan mielikuvaa brändistä ja määrää sen, millaisen

aseman brändi saa markkinoilla. Asemoinnin tärkein tehtävä suhteen muodostumiselle on uskollisuuden ja luotettavuuden osoittaminen. Asemoinnissa yrityksen on tehtävä johdonmukaisia valintoja ja tuntee hyvin asiakaskuntansa, kohderyhmänsä ja segmentit sekä saatava vuorovaikutusta näiden välille. Asemoinnin täytyy olla tarkkaan kohdennettua. Brändi-identiteetti ilmaisee yrityksen arvoja, joiden pitää olla yrityksen keskiössä. Yrityksen arvot heijastuvat henkilöstön käytökseen ja lisäävät tietoisuutta palvelubrändistä. Se, miten henkilöstö voi, näkyy väistämättä arvoissa ja palvelukohtaamisissa. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan palvelubrändin selkeää identiteettiä. Palvelubrändien viestien tulee tukea yhdenmukaista brändimielikuvaa ja antaa johdonmukaisia signaaleja. (Mts. 1113–1114.)



Kuvio 9. Palvelubrändin suhteen muodostuminen yrityksen toimintaympäristössä (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1115, muokattu).

Kohdistettu aseointi, arvot ja johdonmukainen toiminta antavat pohjan selkeälle ja innostavalle viestille yrityksestä. Malmelin ja Hakala (2007) painottavat, että kiteytetty viestintä auttaa toimimaan sekä perinteisen että sosiaalisen median kanssa. Jos toimintaympäristöön ja sidosryhmään annetaan poikkeavia ja ristiriitaisia viestejä, tuloksena on epäselkeys. Selkeyttääkseen viestintäänsä yritykset ovat vähentäneet palvelubrändiensä lukumäärää, jolloin julkisuuden ja viestinnän hallitsemisesta tulee helpompaa. Yhden tai muutamman brändin rakentaminen ei vie niin paljon aikaa kuin useamman. (Mts. 107.)

3 Palvelubrändistrategia

Kun on selvitetty brändin olemusta, arvon rakentumista sekä palvelubrändin muodostumista, voidaan lähteä tutkimaan, mikä merkitys on brändiportfoliolla ja brändien välisellä hierarkialla eli kuinka brändistrategiaa toteutetaan. Aaker (2010) kuvaa brändien välistä suhdetta toisiinsa ja asiakkaisiin metaforisesti näin:

A brand can be likened to a ship in a fleet facing an upcoming battle. The brand manager is the captain of the ship, who must know where his ship is going and keep it on course. The other brands in the firm, like other ships in a fleet, need to be coordinated to achieve the maximum effectiveness. Competitors correspond to enemy ships; knowing their location, direction, and strength is critical to achieving strategic and tactical success. The perceptions and motivations of customers are like the winds: It is important to know their direction, their strength, and possible changes. (Mts. 75.)

3.1 Portfolio- ja brändistrategiaan liittyviä käsitteitä

Aaker ja kumppanit (2000) kuvaavat brändiarkkitehtuurin olevan väline, jonka avulla brändijoukko saadaan toimimaan yhtenä kokonaisuutena ja tuottamaan selkeyttä ja keskinäistä brändivoimaa. Brändiarkkitehtuuri on brändiportfolion järjestystä luova rakenne, joka määrittelee brändien roolit ja niiden keskinäiset suhteet. (Mts. 195–196.) Mäkinen ja kumppanit (2010, 79) kuvaavat brändiportfolion olevan yksinkertaisesti kaikki yrityksen omistamat brändit. Brändiportfolio kattaa kaikki brändit ja alabrändit, jotka liitetään tiettyyn tarjoamaan (tuote-markkinatarjonta) mukaan luettuna muiden yritysten kanssa yhteiset rinnakkaisbrändit (Aaker & Joachimsthaler 2000, 196).

Aaker ja Joachimsthaler (2000) ja von Herten (2006) kirjoittavat brändin arkkitehtuurista. Uusimmassa kirjallisuudessa voidaan huomata käsitteiden muutoksia ja nykyään puhuttavan brändien hierarkiasta, jonka merkitystä voidaan pitää samana kuin brändin arkkitehtuurin. Molemmat ovat tapoja, joilla hallita yrityksen brändiportfoliota. Aakerin (2010) mukaan brändihierarkia määrittää, millä tavoin brändit linkittyvät toisiinsa ja mitkä ovat niiden väliset suhteet toisiinsa. Brändihierarkia kertoo myös jokaisen brändin roolista ja sen merkityk-

sestä portfolioissa. Hyvin tärkeä osa on myös sillä, kuinka alabrändien suhdetta kuvataan yritys-/organisaatiobrändiin. (Mts. 242–243.) Hallittu brändihierarkia pyrkii siis olemaan yritykselle arvoa tuottava kokonaisuus, jossa brändien roolit sekä yhteydet toisiinsa tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen. Tämän kokonaisuuden tulee rakentua yrityksen strategiat huomioon ottaen ja niitä noudattaen.

Brändiportfolio kattaa siis kaikki yrityksen brändit. Hallitulla portfolioilla saadaan maksimoitua yrityksen arvoa: yksikään brändi ei saa vahingoittaa tai laskea toisen brändin arvoa. Ihanteellisin tilanne luodaan niin, että jokainen brändi kasvattaa arvoa symbioosissa toisten brändien kanssa. (Keller 2013, 393.) Brändiportfolion haastavin tehtävä on määritellä brändien sopiva määrä. Yritykset pohtivat, pitäisikö brändejä lisätä vai karsia. Tärkeintä on, että asiaa katsotaan portfolion näkökulmasta eikä tehdä päätöksiä yritysten eri osastoilla, jolloin tuloksena syntyy epäselkeä portfolio. Portfoliokokonaisuus kokee vahinkoa, jos brändejä lisätään sattumanvaraisesti ja hallitsemattomasti. Jokainen brändi vaatii yrityksen voimavaroja, ja jos brändejä on liikaa, voimavarat eivät välttämättä riitä kaikkien brändien tukemiseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 197–198.)

Aaker, McLoughlin (2010) ja Palmer (2014) kirjoittavat tuoreissa teoksissaan portfolion strategiasta, mikä osoittaa, että brändien hallinnasta on tullut osa liiketoiminnallisia strategioita. Brändit ovat liiketoimintastrategioiden kasvot ja brändistrategioiden hallitseminen on merkki siitä, että liiketoiminnalliset päätökset ovat olleet oikeita (Aaker & McLoughlin 2010, 274). Yksi tärkeä elementti brändistrategian toteuttamisessa on brändien laittaminen tärkeysjärjestykseen. On määriteltävä strategisesti vahvat, johtavat brändit sekä tulevaisuuden kannalta hyödylliset ja potentiaaliset brändit. Brändit, jotka eivät edellytä investointia ja ole kannattavia, täytyy jättää vähemmälle huomiolle eikä kuluttaa resursseja niihin. On myös pystyttävä poistamaan brändejä, joista ei ole mitään hyötyä yritykselle. (Aaker & McLoughlin 2010, 274.)



Kuvio 10. Brändikäsitteiden käyttömuutokset

Kuviossa 10 on kuvattu, kuinka brändien hallintaan liittyviä käsitteitä on käytetty kirjallisuudessa. Kirjallisuus on valittu sen perusteella, mitä tämän tutkimuksen tietoperustassa on käytetty eniten. Avainsanat on valittu taulukkoon sen perusteella, mitkä ovat nousseet tekstistä olennaisimmaksi ja kantaneet teoksessa punaista lankaa. Muitakin käsitteitä teoksissa on käytetty, mutta ne ovat jääneet vähemmälle merkitykselle. Tutkimuksen etenemisen kannalta on olennaista aukaista käsitteiden kirjoa, vaikka niiden sisällön merkitys ei ole kokenut suurta muutosta. Kuitenkin tärkein havainto on, että brändikäsitteiden käytössä on tapahtunut muutoksia noin viidentoista vuoden aikana. Brändiarkkitehtuurin käyttö on jäänyt pikkuhiljaa vähemmälle ja tilalla on käytetty brändi-

hierarkiaa. Strategian merkitys brändin hallinnassa on noussut vahvemmassi ja nykypäivänä puhutaan paljon brändi- ja portfoliostrategiasta. Tämä johtuu siitä, että brändeistä on tullut isompi osa liiketoimintastrategioita, mikä edellisessä kappaleessa todettiin. Strebinger (2014) kirjoittaa artikkelissaan, kuinka kirjallisuudessa esiintyvän brändiarkkitehtuurin tulisi muuttua joustavammaksi eikä olla liian tarkkaan kategorioitunut. Jokainen yritys käyttää omaa ainutlaatuista portfolioa brändistrategioissaan. (Mts. 1783.)

3.2 Brändisuhde-spektri

Brändiportfolion muodostamiseen on työkaluja, joista yksi tunnetuimmista on brändisuhde-spektri, Brand Relationship Spectrum (BRS) (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154; Aaker 2014, 156). Brändisuhde-spektrin ajatuksena on auttaa hahmottamaan yritysten tuote- ja palvelubrändiin liittyviä rooleja ja sijoittamaan ne hierarkiassa oikeille paikoille. Tehtävänä on myös määrittää yritysbrändin suhdetta tuote- ja palvelubrändeihin eli miten riippumattomia tai riippuvaisia ne ovat toisiinsa nähden ja mikä niiden välinen valtasuhde on. Hyvin laadittu brändiportfolio luo selkeyttä, synergiaa ja brändien välistä vipuvoimaa sekä pyrkii ehkäisemään hajanaisuutta, markkinoilla vallitsevaa sekaannusta ja tarpeetonta brändirakennustyötä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–155; Aaker 2014, 156–157.)

Brändisuhde-spektrin roolit ovat:

1. Johtava brändi (Master Brand)
2. Tuettu brändi (Endorsed Brand)
3. Alabrändi (Subbrand)
4. Uusi brändi (New Brand)



Kuvio 11. Brändisuhde-spektri (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154-155; Aaker 2014, 156-157.)

Kuvio 11 avaa brändisuhde-spektrin roolien suhdetta johtavaan brändiin. Avainsanabrändi on kaikkein lähimpänä johtavaa brändiä ja ne ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Alabrändillä ja tuetulla brändillä on yhteys johtavaan brändiin, mutta ne pitävät sisällään myös itsenäisiä piirteitä. Uusi brändi on täysin riippumaton johtavasta brändistä luomalla täysin oman ja erillisen brändi-identiteetin. Brändisuhde-spektri auttaa sijoittamaan brändien roolit oikeille paikoilleen portfolioissa sekä kertoo roolien välisestä hierarkiasta. Seuraavaksi perustellaan syyt, miksi on kannattavaa jakaa brändit rooleihin ja miettiä tarkkaan niiden asema portfolioissa.

Hyötyjä ja tavoitteita ovat:

- **Selkeys**
Yrityksen sisällä ja markkinoilla toimiva järjestelmällisyys.
- **Synergia**
Yrityksen brändin ja brändin rakentamisen hierarkia ja tasapaino.
- **Asiaankuuluvuus**
Brändit ovat sijoitettuna niin, että ne saavat parhaimman näkyvyyden ja uskottavuuden.
- **Vahva brändialusta**
Pohja kehittäväälle ja eteenpäin pyrkivälle yritykselle.
- **Selvät roolijaot**
Jokainen brändi tietää tehtävänsä. (Aaker 2014, 156.)

Tehokkaan ja hyödyllisen brändiportfolion laatiminen yritykselle on todella haastavaa. Jokainen yritys on yksilöllinen ja vaatii myös yksilöllisen brändistrategian. On olemassa paljon työkaluja portfolion laatimiseen, mutta niiden käyttämisessä on otettava huomioon yrityksen yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet. Brändistrategia yhdistetään nykypäivänä yritysstrategioihin, joka luo velvoitteen muokata, uudistaa ja laajentaa portfoliota. (Aaker 2014, 156.) Kuitenkin brändien määrän tulee pysyä optimaalisena ja liiallista brändien käyttöönottoa täytyy välttää. Brändien määrä ei takaa menestystä vaan laatu ja se, kuinka brändi tuodaan esille. Vahvat ja tarkkaan pohditut brändialustat luovat selkeitä assosiaatioita asiakkaille, sillä asiakkaan täytyy olla kaiken keskiössä. Sama pätee myös brändistrategian luomisessa. (Keller 2013, 421.) Jotta brändit voidaan jakaa rooleihin onnistuneesti, on tarkasteltava roolien tarkempaa merkitystä sekä työnjakoa.

Johtava brändi

Johtava brändi on yritysbrändi. Johtava brändi koordinoi sekä rakentaa brändiä. Määrittelemällä huolellisesti tavoitemielikuvansa yritys voi keskittää voimavaransa yhden kokonaisuuden rakentamiseen. Asiakkaan ja brändin suhdetta tarkasteltaessa brändin tunnettuus luodaan vain kerran. Kun tunnettuus on luotu, voidaan alkaa panostamaan toimivaan suhteeseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Jos yritys rakentaa kaiken yhden brändin alle, haasteena voi olla hankaluus laajentamiseen yrityksen kasvaessa ja asiakaskunnan muuttuessa. Avainsanabrändi on osa johtavaa brändiä, ja se asemoidaan suoraan johtavan brändin alle ilman omaa identiteettiä. (Aaker 2014, 159; Keller 2013, 398–399; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 80–81.)

Alabrändi

Alabrändin yhteys johtavan brändin kanssa on läheisempi kuin tuetun brändin kanssa. Kiinteän yhteyden vuoksi alabrändi vaikuttaa johtavan hyvinkin paljon brändin miellelyhtymiin, mikä voi olla molemmin puolin riski tai mahdollisuus. Alabrändin strategian asemoinnissa tärkeintä on ymmärtää johtavan brändin rooli ja pitää se merkityksellisenä koko ajan. Alabrändi on osa johtavan brändin identiteettiä, joten se ei voi lähteä tekemään omia ratkaisuja yksin. Kaikki

strategiat ja toimintaohjeet määräytyvät johtavan brändin strategioista. Alabrändi on siis hyvin sidonnainen, mutta samalla edullinen vaihtoehto yritykselle, koska alabrändin identiteetin rakentuminen on täysin johtavan brändin saanelema. Alabrändillä voidaan myös kertoa, että tarjonta on laajentunut ja sillä on uutuusarvoa. Lisäksi alabrändi voi luoda uusia mielleyhtymiä tekemällä johtavasta brändistä persoonallisemman ja lähentää yhteyttä asiakkaaseen. (Aaker 2014, 159; Rajagopal 2007, 27.)

Alabrändi voi käyttää johtavan brändin logoa, mutta se tuo logoon oman viestin, joka spesifioi brändin toimintaa tarkemmin. Mielikuvat pysyvät kuitenkin lähes muuttumattomana ja johtavan brändin kaltaisena. Alabrändiä voidaan pitää hyödyllisenä tapana ilmaista yrityksen lisä- tai oheispalveluista tehokkaasti kuitenkin ilman suuria resursseja. Etenkin silloin alabrändien strategian toteuttaminen on kannattavaa, kun brändin ei tarvitse vallata uusia asiakassegmenttejä (Keller 2013, 399).

Tuettu brändi

Tuetut brändit ovat myös itsenäisiä, mutta niillä on tukija, joka on tavallisesti yrityksen brändi. Tukija eli yrityksen brändi seisoo palvelulupausten takana ja toimii niiden laadun takeena. Tukija auttaa assosiaatioiden muokkaamisessa ja antaa pohjan brändi-imagon muodostumiselle. Tukijan ensisijainen tehtävä on kuitenkin tuetun brändin uskottavuuden lisääminen ja lisävahvistuksen antaminen kuluttajille päätöksentekovaiheessa. Tässä hierarkiamallissa ja strategiassa tiedetään tarkalleen asiakkaille ja muille sidosryhmille kohdennetun viestinnän avulla, kuka brändin takana on. Brändin rakentamisen kannalta tämä malli on kustannustehokkaampi kuin uusien brändien rakentaminen yksittäin. Tuetut brändit antavat johtavalle brändille mahdollisuuksia laajentua ja kehittää toimintaa. Ne auttavat muodostamaan uusia assosiaatioita ja saattavat näin vahvistaa johtavaa brändiä. Uusia kategorioita on helpompi tuoda johtavan brändin alle, kun koko brändiä ei tarvitse asemoida uudelleen. Tuetuja brändejä voidaan käyttää myös työkaluna, jos johtavan brändin identiteetti kaipaa päivittämistä. Tuetuilla brändeillä saadaan johdettua mielikuvia oikeaan ja tavoiteltuun suuntaan. (Aaker 2014, 158–159; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 84; Rajagopal 2007, 27; Aaker & Joachimsthaler 2000, 157–166.)

Esimerkiksi palveluyritys, jonka toiminnan ja arvojen lähtökohtana on runsas aktiviteettitarjonta asiakkaille, huomaa vuosien saatossa lupauksen täyttämättä jättämisen ja jumittumisen vanhoihin aktiviteetteihin. Tuetun brändin avulla yritys voi tuoda uutta palvelutarjontaa asiakkaille tarjoamalla uuden aktiviteetin, joka vahvistaa yrityksen perusarvoa ja brändi-identiteettiä. Tuetun brändin avulla aktiviteetti saa tarvittavan näkyvyyden, mutta ei ole irrallinen johtavasti brändistä. Johtava brändi saa merkittävän hyödyn tuetusta brändistä, ja brändit elävät vuorovaikutuksellisessa symbioosissa, jossa molemmat hyötyvät toisistaan.

Uusi brändi

Kaikkein irtaantunein rooli portfoliossa on luoda uusi brändi. Uudella brändillä ei ole selkeitä yhteyksiä johtavaan brändiin vaan brändi esiintyy omana kokonaisuutena ja pyrkii valtaamaan markkina-asemaa itsenäisesti. Tämä rooli ja strategia esiintyvät tuotteiden brändäämisessä useammin kuin palveluiden brändäämisessä. Uusi brändi ei synnytä haitallisia eikä hyödyllisiä assosiaatioita johtavaa brändiin, koska ne toimivat niin erillisinä. Uuden brändin etuna on se, että jokainen tuote voidaan asemoida optimaaliseen positioon ilman huolta siitä, kuinka se vaikuttaa johtavaan tai muihin yrityksen brändeihin. Tarkan positioinnin avulla voidaan päästä hallitsemaan myös todella kapeita kohdesegmenttejä. Tässä strategiassa onnistuessaan yrityksellä on suora yhteys asiakkaisiin ja näille tarkoin määritetty arvoväittämä. Puhdas uusi brändi antaa mahdollisuuden uudelle strategialle, kun yritys haluaa laajentua ja hakea kasvua uusille markkinoille sekä uusille kohderyhmille. (Aaker 2014, 158; Keller 2013, 400; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 86–87; Aaker & Joachimsthaler 2000, 157–164.)

Mahdolliset riskit uuden brändin asemoinnissa liittyvät ensisijaisesti uuteen brändiin eivätkä yritykseen. Kuitenkin uuden brändin asemointi voi olla kallista ja viedä paljon aikaa. Tämä johtuu siitä, että brändit eivät hyödynnä toisiaan eikä yhteistä omaisuutta. Uuden brändin on myös kyettävä puolustamaan paikkaansa kilpailuilla markkinoilla. Uusien brändien suosiminen voi myös jäy-

kistää yrityksen rakennetta, kun ne eivät ole täysin osa yrityksen brändi-imagoa. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 86–90.)

3.3 Palvelubrändistrategian prosessi

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan kasvaessa brändeistä on tullut yhä tärkeämpi osa markkinointistrategioita myös palvelusektorilla. Palveluiden brändäämiselle ei ole aina annettu suurta painoarvoa sen aineettomuuden takia. Tämä antaa vahvan brändin luomiselle aivan uuden lähtökohdan. (Palmer 2014, 250–251.) Vasta kaikkein uusimmassa kansainvälisessä kirjallisuudessa (Aaker & McLoughlin 2010, Palmer 2014, Wang & Chung 2015) päästään tutustumaan siihen, kuinka palvelubrändien strategioita on alettu pohtimaan osana yrityksen strategioita. On huomattu, että jo pienellekin palveluyritykselle syntyy brändi-imago, on sitä rakennettu määrätietoisesti tai ei. Joka tapauksessa sen syntyminen on väistämätöntä ja tämän vuoksi sille on alettu antaa enemmän painoarvoa. Palveluiden brändäämisen on huomattu myös yksinkertaistavan asiakkaan päätöstä sekä antavan assosiaatioita luotettavuudesta. Palveluiden brändistrategia perustuu suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen asiakkaan kanssa, luotettavuuteen ja rehellisyyteen sekä näiden elementtien arvolu-pauksiin. (Palmer 2014, 252–258.)

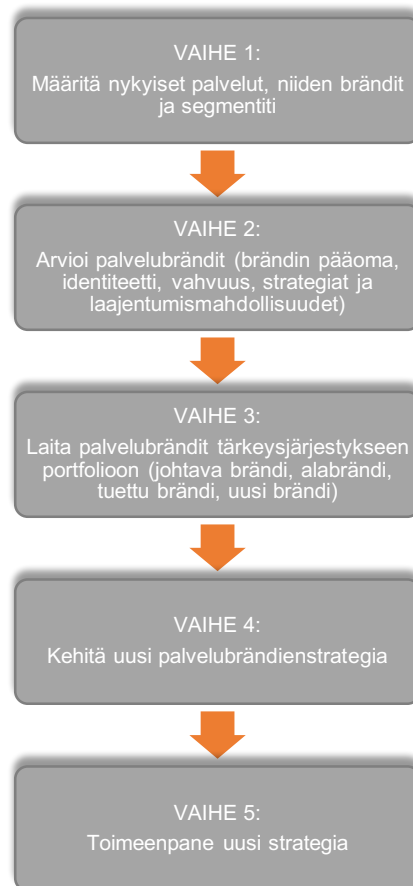
Palvelubrändin arvon laskeminen voi olla signaali liiketoiminnan heikentymisestä (Aaker & McLoughlin 2010, 274). Yhden brändin johtaminen on paljon helpompaa kuin brändiportfolion hallinta, koska brändiportfoliostrategia on osa yrityksen strategioita ja markkinointia (Wang & Chung 2015, 561). Kyse on siis siitä, miten suurta roolia brändit ottavat yrityksen strategioissa ja kuinka paljon niihin panostetaan.

Majoituksen toimialalla kaikkein menestyneimmät hotellit ovat pystyneet rakentamaan vahvimmat brändit. Ne pystyvät erilaistumaan ja antamaan tehokkaasti persoonallisiakin assosiaatioita asiakkaan mieleen. Kaikkein suurimpana haasteena on kuitenkin mielikuvien pysyminen tasalaatuisena ja arvolu-pausten täytyminen etenkin isoissa hotelliketjuissa. (Wang & Chung 2015, 562–563.)

Vaiheet ja työkalut

Brändistrategian tehtävänä on antaa jokaiselle brändille oma roolinsa ja selkeyttä sille portfolioa. Tavallisesti palveluyrityksissä on liikaa brändejä, jotka eivät elä symbioosissa keskenään vaan saattavat jopa vahingoittaa toisiaan. Brändistrategian ydin on siinä, että brändit elävät sujuvassa hierarkiassa ja tukevat toisiaan antaen toisilleen parhaan mahdollisen avun. Täytyy olla uskallusta hävittää turhia brändejä tai nähdä potentiaalisen brändin strateginen kyky. Brändistrategian rakentaminen jaetaan vaiheisiin. Se aloitetaan määrittämällä nykyiset palvelubrändit ja niiden segmentit (Ks. kuvio 12, vaihe 1.) sekä pohtimalla jokaisen brändin roolia portfolioissa. Jokainen palvelubrändi tulee arvioida sen ominaisuuksien mukaan (vaihe 2) (Aaker & McLoughlin 2010, 276.):

- **Brändin pääoma** (tunnettuus, maine, erilaistuminen, merkitys, lojaalisuus)
- **Liiketoimintakyky** (merkitys myynnissä, markkinapaikka, hyöty, kasvu)
- **Strategiset mahdollisuudet** (laajentuminen, yhteenkuuluvuus yritystrategian kanssa)
- **Brändin ominaisuudet portfolioissa** (hierarkkisuus muiden brändien kanssa) (Mts. 276.)



Kuvio 12. Palvelubrändistrategian prosessi (Aaker & McLoughlin 2010, 275; Wang & Chung 2015, 563, muokattu).

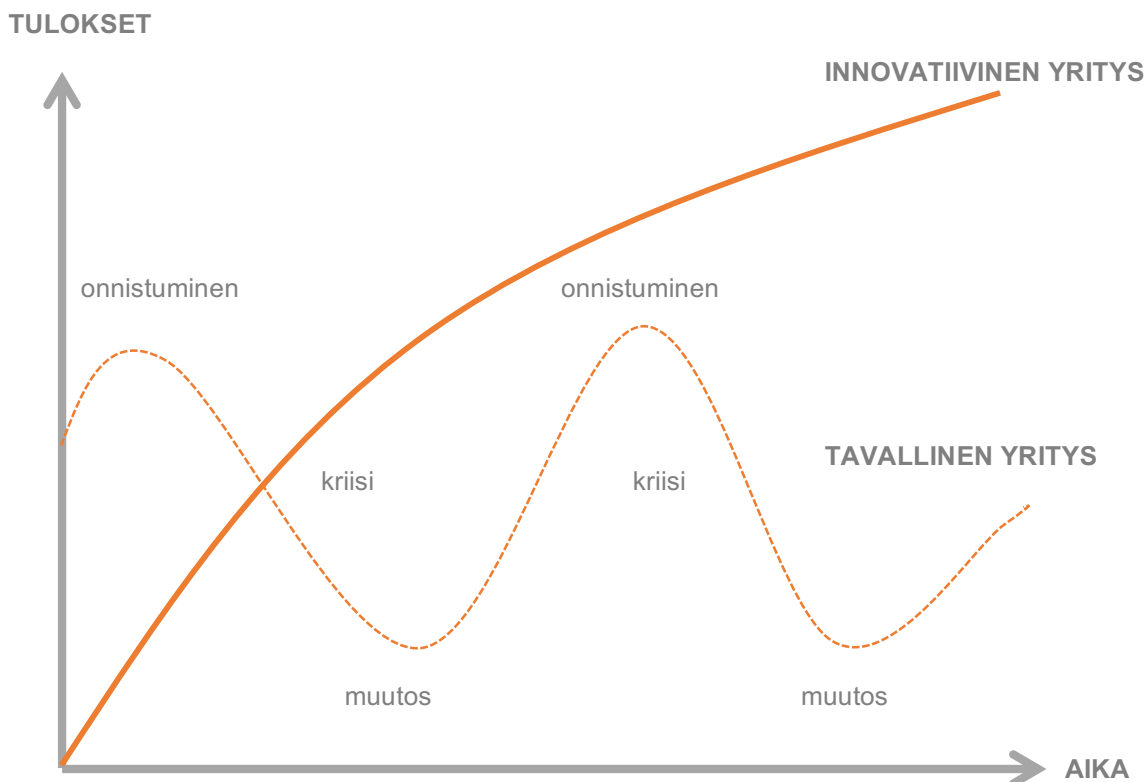
Kun vaihe 2 on tehty huolellisesti, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Vaihe 3. on prosessin haastavin vaihe. Siinä kaikki palvelubrändit laitetaan paikoilleen portfolioon ja mietitään niiden roolia verrattuna muihin brändeihin. Roolien määrittely voi olla haastavaa, ja brändeihin kiintymisen myötä niistä on myös hankala luopua. (Aaker & McLoughlin 2010, 275–276.)

Vaiheessa 4 luodaan uusi brändistrategia. Brändit on aseteltu portfolioon, mutta niiden viestit täytyy suunnitella kohderyhmäkohtaisesti. Jokaisella brändillä on oma paikkansa sekä oma viestinsä. On myös pohdittava, kuinka brändit tukevat toisiaan ja elävät symbioosissa. Vaihe 5 on brändistrategian toimeenpano eli käytäntöön otto, joka vaati tarkan suunnittelun. (Aaker & McLoughlin 2010, 278–279.)

4 Brändistrategiasta uusi innovaatio

Yritykset haluavat erottautua kilpailijoistaan ja tehdä asioita kilpailukyvyyn kasvattamisen eteen. Keinot, joilla näitä saavutetaan, saattavat olla yrityksellä hukassa. Kuitenkin parhaat yritykset luovat mullistavia innovaatioita ja sen varassa eläminen kannattelee jopa vuosikymmeniä (Solatie & Mäkeläinen 2013, 40). Kun kilpailijat pääsevät vuosien päästä samalle tasolle, on innovaattori jo rakentanut itselleen hyvin vahvan, ellei peräti ylivoimaisen kilpailuedun (Mts.)

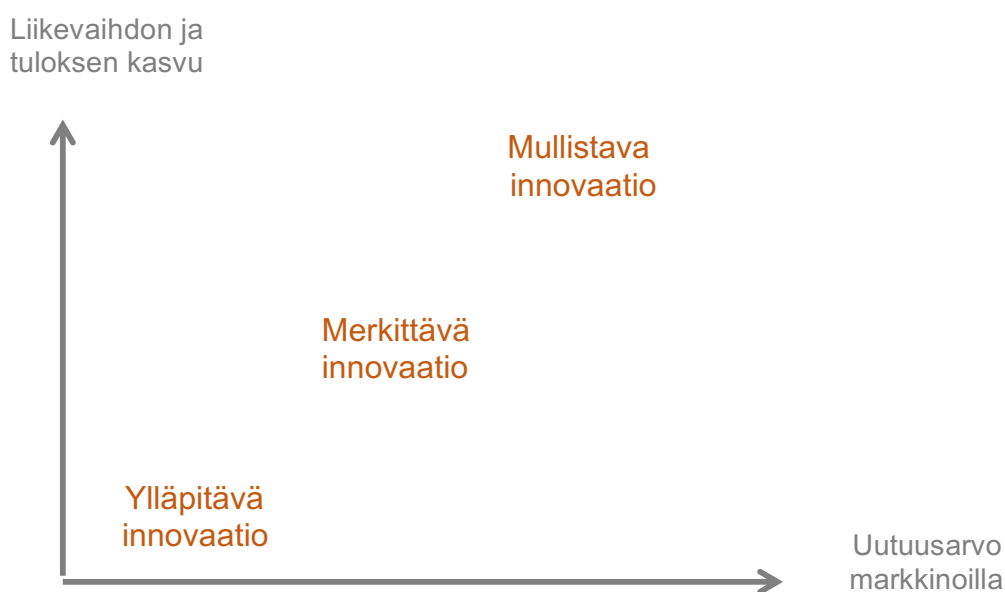
Yritys pystyy itse luomaan innovaationsa, mikä vaatii tietenkin resursseja. Resurssien kohdentaminen innovaatiotoimintaan on kuitenkin kannattavaa ja luo juuri niitä ominaisuuksia ja toimintamalleja yritykselle, joita menestyminen vaatii. Solatien ja Mäkeläisen (2013) mukaan innovatiivisuus ja organisaation oppimiskyky ovat kaikkein vaikeimmin kilpailijoiden kopioitavissa. Yritys lisää sillä kestäväää kilpailukykyä, koska innovaatiotoiminta ei ole yksi prosessi vaan jatkuvaa toimintaa. Jatkuvan toiminnan kopioiminen on kilpailijoille haastavaa. (Mts. 20.)



Kuvio 13. Innovatiivisen yrityksen tulos (Solatie & Mäkeläinen 2013, 19.)

Kuviossa 13 käy ilmi, kuinka innovatiivisen yrityksen kehitys kulkee verrattuna tavallisen yrityksen kehitykseen. Innovatiivisen yrityksen toistuvasta vuoristoradasta kasvaa tasainen tulos, kun taas tavallinen yritys ei pysty kasvamaan tasaisesti vaan joutuu aina kriisiin onnistumisen myötä. Innovaatiotoiminta on siis menestyvän yrityksen edellytys.

Innovaatiot kehittävät liiketoimintaa hyvin eri tavoin. Kaikki innovaatiot (tuote- ja palveluinnovaatiot) voidaan jakaa **ylläpitäviin**, **merkittäviin** ja **mullistaviin** (ks. kuvio 14) Kun innovaation uutuusarvo ja liikevaihto ovat pieniä, on kyse ylläpitävästä innovaatiosta, joita syntyy koko ajan ja niitä myös tarvitaan kasvun ylläpitäjäksi. Vaikka mahdollisuudet mullistaa markkinat ovat pienemmät, ylläpitävät innovaatiot vaativat harvoin suuria muutoksia. Myös kilpailijoiden on helppo samaistua ja kopioida pienempiä innovaatioita. Merkittävien innovaatioiden tähtäin on uudistaa liiketoimintaa useiksi vuosiksi ja tuoda uutta näkemystä. Merkittävyys korostuu siinä, että halutaan tuoda asiakkaille jotain entistä parempaa. Mullistavia innovaatioita ei synny usein, eikä välttämättä jokaiselle yritykselle koskaan. Sen varassa on helppo elää jopa vuosikymmeniä ja mullistava innovaatio alkaa lähes aina tilanteesta, jossa suoranaista kilpailua ei vielä ole. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 39–40.)



Kuvio 14. Innovaation asteet (Solatie & Mäkeläinen 2013, 39).

Innovaatioita on siis hyvin erikokoisia ja ne riippuvat paljon jo yrityksenkin koosta. Yrityksessä kehitettyä brändistrategiaa voidaan pitää merkittävänä innovaationa, jos sillä pystytään tuomaan uutta näkökulmaa liiketoimintaan. Brändistrategia voi olla yrityksessä uusi innovaatio, koska strategisella innovaatiolla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla yritys tuottaa uutta lisäarvoa asiakkaille (Solatie & Mäkeläinen 2013, 36). Uusi lisäarvo voi olla parempi tunnettuus, vahvempia assosiaatioita tai syvempi uskollisuus asiakkaalle. Perinteinen strateginen suunnittelu perustuu nykyisten markkinoiden arvon kasvattamiseen, kun taas strateginen innovointi luo uutta arvoa muun muassa uusille markkinoille. Strateginen innovointi tuottaa ajatuksia, ideoita ja yrityksille tarvittavaa polttoainetta strategiselle suunnittelulle. Se on myös luovaa, näkemyksiin ja heikkoihin signaaleihin perustuvaa toimintaa. (Mts. 36–37.) Strategiainnovaatiot kulkevat käsi kädessä muiden innovaatiolajien kanssa, koska menestykseen tarvitaan aina useamman innovaatiolajin yhdistämistä (Mts. 38.) Yhteenvetona perusteluja, miksi brändistrategia on merkittävä innovaatio:

- YRITYKSELLE → vahvempi brändi-identiteetti, tunnettuuden kasvu, suunnitelmallisuus, tuloksen kasvu
- ASIAKKAALLE → vahvempi brändi-imago, selkeät viestit ja assosiaatiot, uskollisuus, luotettavuus, mielenkiintoisuus.

4.1 Brändi-innovaation määritelmä ja merkitys

Innovaatio on uutuus, uudistus tai keksintö, jota ei ole aikaisemmin käytöön otettu. Keksinnöstä innovaatio eroaa siinä, että innovaatio on keksintö, josta on taloudellista hyötyä. Innovaatiot ovat hyvin erilaisia taustaltaan, sisällöltään, merkitykseltään ja vaikutuksiltaan. Tärkein innovaatioita yhdistävä tekijä onkin niiden erilaisuus. (Lemola 2009, 9.) Innovaatio on myös:

- tuoretta ajattelua, joka luo arvoa
- laajasti käytöön otettu keksintö tai uudistus

- uusi tai parannettu tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi, toimintamalli, toimintapa, brändi, jakelukanava
- jonkin asian käynnistämistä ensimmäistä kertaa
- uuden luomista (Solatie & Mäkeläinen 2013, 28.)

Innovaatioita on hyvin monenlaisia, ja tavallisesti ne liitetään vain tuotteisiin ja palveluihin. Kuten edellä todettiin, innovaatio voi kuitenkin olla esimerkiksi yrityksen käyttöönottama uusi prosessi, uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä tai markkinointiprosessi. Markkinointi-innovaatio on yrityksen käyttöönottama uusi markkinointistrategia tai -menetelmä, joka eroaa olennaisesti yrityksen aikaisemmista menetelmistä ja toimintamalleista eikä sitä ole aikaisemmin käytetty. Markkinointi-innovaatioihin voidaan katsoa kuuluvaksi myös brändi-innovaatiot. (Solatie & Mäkeläinen 2013, 29–32; Innovaatiotoiminta N. d.)

Tikka & Gävert (2014) kirjoittavat brändi-innovaation merkityksestä. Arvonluonnin keinot ovat muuttuneet, ja meillä on käsissämme uuden bisneksen rakennuspalikat. Tarvitsemme aivan uudenlaista näkemystä bisneksen mahdollisuuksista ja päämääristä. On käytävä kriittisempää keskustelua siitä, kuinka roolit muuttuvat uudenlaisessa maailmassa ja miten yritysten on muututtava mukana, koska suomalaista liike-elämää sekä julkista keskustelua hallitsevat edelleen vanhan aallon narratiivisuus. Lisäksi yritykset tarvitsevat avoimempaa asennetta uusien strategioiden ja innovaatioiden suunnittelussa ja niiden tukemisessa. Laittamalla vähemmän fokusta teknologiaan ja antamalla painoarvoa enemmän sille, mitä sillä tehdään, voimme saada suuriakin moottoreita käyntiin. Yhteiskunnassamme ajatellaan liian usein, että innovaatio on teknologiaa eikä uusi prosessi-, strategia- tai brändi-innovaatio. Digitaalisessa ajassa kuitenkin korostuvat juuri nämä aineettomat ja kulttuuriset innovaatiot. (Mts. 65.)

4.2 Innovaation diffuusioteoria

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkitaan brändi-innovaation diffuusiota asiantuntijahaastattelun avulla. Haastattelussa käytettävät kysymykset on teh-

ty diffuusioteorian pohjalta, jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla tutkimaan brändi-innovaation ominaisuuksia. Tästä johtuen teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan innovaatioiden omaksumista ja leviämistä eli innovaation diffuusio -käsitettä, jonka teorian perusmallin kehitti Rogers Everett 1960-luvulla. Rogersin mallia pidetään edelleen perusteoksena, vaikka muitakin teorioita on vierelle syntynyt. Kuitenkaan Rogersin teosta ei ole kyseenalaistettu. (Kalliokulju & Palviainen 2006, 1; Rogers 2012, 5.)

Rogersin (2012, 5–7) mukaan innovaatioiden diffuusio on prosessi, jossa innovaatio omaksutaan tiettyjen kommunikaatiokanavien kautta ajan kuluessa sekä sosiaalisten järjestelmien keskuudessa. Innovaation diffuusiota voidaan kutsua myös käytäntöön sulautumiseksi. Vaikuttavia tekijöitä innovaation leviämiseen ovat kommunikaatiokanavat, aika, sosiaalinen järjestelmä sekä itse innovaatio. Kommunikoinnilla Rogers tarkoittaa prosessia, jossa innovaatioon liittyvät osalliset luovat ja jakavat tietoa päästäkseen yhteisymmärrykseen uudesta innovaatiosta. Diffuusio kantaa yllään aina myös epävarmuutta, koska innovaatio on uusi. Tiedon leviämällä vähennetään epävarmuutta, mikä myös kiihdyttää innovaation diffuusiota. (Mts 7.)

Meidän toimintaympäristömme koostuu lukuisista päällekkäisistä diffuusioprosesseista, joiden keskellä elämme. Prosessit ovat ikään kuin aaltoja, jotka ovat eri vaiheissa ja vaikuttavat toisiinsa. Levitessään diffuusio synnyttää lukuisia mahdollisuuksia yhdistellä luovasti innovaatioita niin, että valtava määrä uusia käytäntöjä syntyy. Kulkiessaan läpi koko yhteiskunnan ja tuotannon uusi innovaatio synnyttää todellisen innovaatioiden kaskadin, jossa yksi innovaatio tekee toisen mahdolliseksi. (Kauhanen, Kaivo-oja & Hautamäki 2007, 41.)

Innovaation ominaisuudet

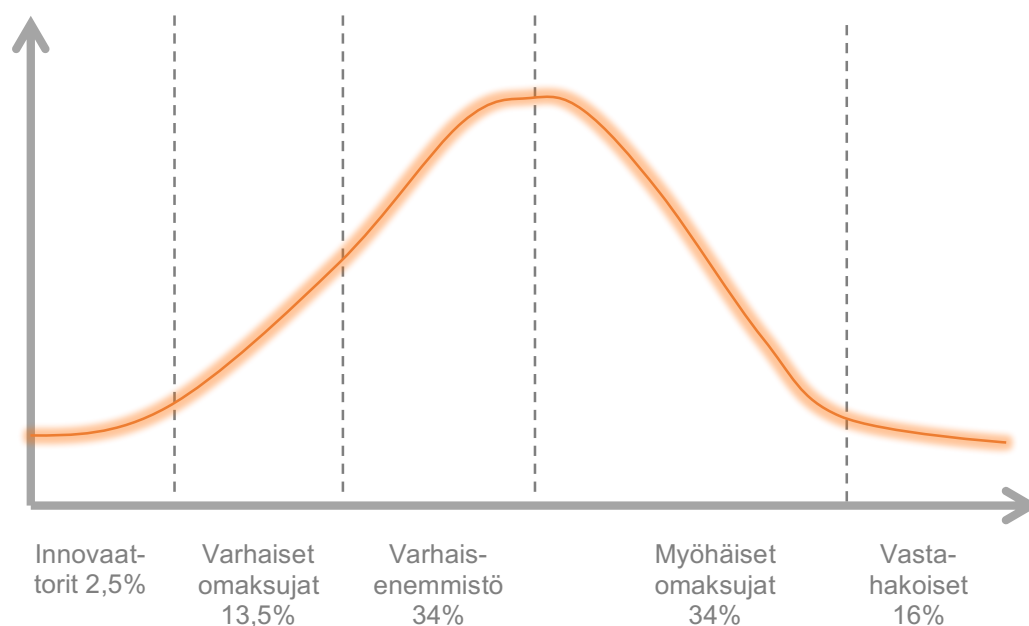
Rogersin (2012, 20–21) mukaan yksilön kyky omaksua idea, käytäntö tai uusi tuote riippuu tietyistä tekijöistä. Jokaisella innovaatiolla on ominaisuudet, jotka määrittelevät sen, kuinka nopeasti innovaatio voidaan omaksua. Innovaatio arvioidaan ominaisuuksien sekä yksilön omien kokemusten pohjalta, jotka yhdessä määrittävät omaksumisnopeuden. Innovaatiolla on kuusi perusominaisuutta, ja ensimmäinen niistä on **suhteellinen etu** (relative advantage), joka

määrittää innovaation paremmuuden edeltäjiin verrattuna eli olennaisena pidetään, että uusi innovaatio koetaan paremmaksi. Arviointikriteerejä on useita, ja yhtenä mittarina voidaan pitää taloudellista keinoja. Se, kuinka moni viime kädessä hyväksyy innovaation, on suhteellisen edun tavoite. Mitä suuremman suhteellisen edun omaksuja kokee, sitä nopeampaa omaksuminen on. Tekijät, jotka arvioivat suhteellista etua, ovat innovaation hyödyllisyys, käytettävyys ja sosiaalinen asema. (Rogers 2012, 15; Kalliokulju & Palviainen 2006; 2.) **Yhteensopivuus** (compatibility) on ominaisuus, joka helpottaa omaksumisen edellytyksiä ja mittaa, kuinka yhteensopiva innovaatio on arvojen, kokemusten ja tarpeiden kanssa. Innovaatio, joka on yhteensopiva omaksujan arvoihin ja tarpeisiin, on huomattavasti helpompi hyväksyä, koska epävarmuustekijöitä ei silloin ole niin paljon. Hyvä yhteensopivuus kasvattaa omaksumisen todennäköisyyttä ja nopeutta sosiaalisessa järjestelmässä. **Monimutkaisuus** (complexity) selvittää innovaation ymmärrettävyyttä ja käytettävyyttä sekä sitä, kuinka vaikeaksi omaksujat sen kokevat. (Mts.) Vaikeasti ymmärrettävät ja käytettävät innovaatiot saattavat pahimmassa tapauksessa olla este innovaatiolle tai hidastaa sen diffuusiota. Rogersin (2012, 15) sekä Kalliokuljun ja Palviaisen (2006, 2) mukaan **kokeiltavuus** (trialability) poistaa innovaation epävarmuutta. Jos omaksujilla on mahdollisuus nähdä ja kokea innovaatio jo ennen käyttöönottoa, se lisää omaksumisen nopeutta huomattavasti. **Havaittavuus ja kommunikoitavuus** ovat keinoja, joilla innovaation ominaisuuksia sekä hyötyjä viestitään omaksujille ja jotka selvittävät sitä, kuinka hyvin hyödyt ovat näkyvissä. Kommunikoitavuus lisää vuorovaikutusta yhteisöissä ja ryhmissä sekä levittää tietoa innovaatiosta. Tiedon leviämisen myötä epävarmuutta pystytään poistamaan ja siten lisäämään diffuusion nopeutta. (Rogers 2012, 16; Kalliokulju 2006, 2.) Rogersin mukaan **tarve muutokseen** selvittää sitä, kuinka paljon omaksujan tulisi mukauttaa toimintaansa ja käytöstään omaksuessaan innovaation. (Kalliokulju & Palviainen 2006, 2.)

Innovaation omaksujat

Innovaation omaksujat voidaan jakaa viiteen eri ryhmään tai segmenttiin. Ryhmät on jaettu sen perusteella, mikä on omaksumiskyky ja -nopeus. Omaksujaryhmät voidaan laittaa aikajanelle, koska diffuusio omaksutaan aina samassa järjestyksessä. Jokaisen innovaation kehittämisen aloittavat innovaat-

torit (Innovators, 2,5%), jotka ovat kokeilunhaluisia ja sietävät riskejä. Toinen ääripää aikajanalla on vastahakoiset (Laggards, 16%), jotka vastustavat kaikkea uutta ja uuden opettelua sekä omaksuvat viimeisenä uudet ideat. Varhaiset omaksujat (Early Adopters, 13,5%), varhaisenemmistö (Early Majority, 34%) ja myöhäiset omaksujat (Late Majority, 34%) kattavat kuitenkin suurimman osan omaksujista. Varhaiset omaksujat ovat innovaation kiihdyttäjiä ja poistavat epävarmuutta innovaatiosta. Varhaisenemmistö omaksuu innovaation juuri ennen keskimääräistä yksilöä sosiaalisessa järjestelmässä, mutta kuitenkin luovat sosiaalista painetta niille, jotka eivät innovaatiota vielä omaksuneet. Myöhäiset omaksujat ovat epäileväisiä, suhtautuvat varovaisesti sekä kyseenalaistavat innovaation. (Rogers 2012, 247–249; Kalliokulju & Palviainen 2006, 2.)



Kuvio 15. Innovaation diffuusion omaksujat (Rogers 2012, 247; Kalliokulju & Palviainen 2006, 3).

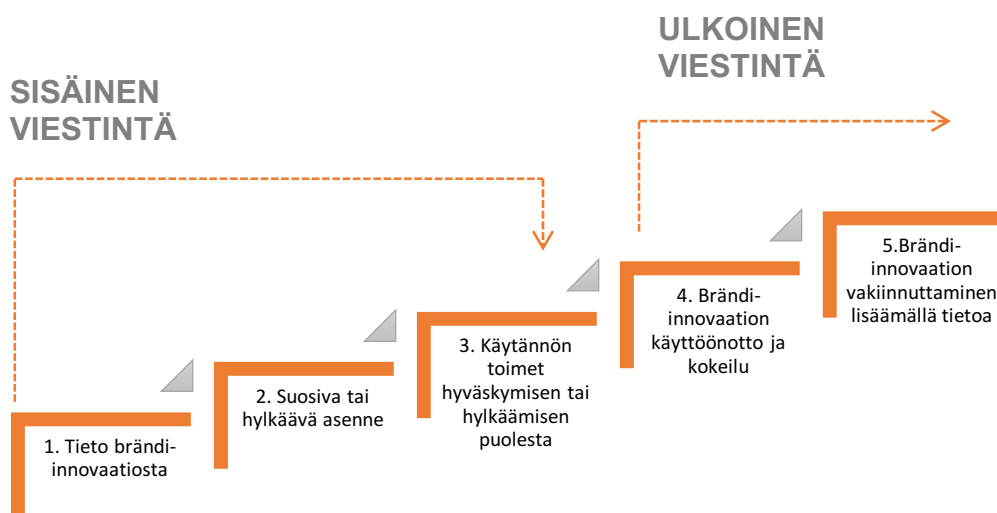
Rogersin (2012) mukaan innovatiivisuus on omaksumisen merkittävin persoonallisuuspiirre. Innovatiiviset ja vastaanottavat yksilöt omaksuvat innovaatiot huomattavasti nopeammin kuin yksilöt, joilla näitä piirteitä ei ole (Mts.22). Innovaatiotoiminnalla pyritään muutokseen ja kasvuun yrityksissä (Lemola 2009, 17, 153). Voidaan siis olettaa, että omaksumiseen vaikuttaa myös yksi-

lön kyky suhtautua muutokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Muutosha-
kuinen ja kasvuun pyrkivä yksilö omaksuu innovaation paremmin sekä edes-
auttaa innovaation leviämistä niille, jotka ovat vastahakoisempia.

4.3 Brändi-innovaatioprosessi

Rogers (2012, 20) kuvaa innovaatioprosessia viisivaiheiseksi. Ensimmäinen vaihe sisältää tietoa brändi-innovaatiosta. Sen jälkeen omaksujalle syntyy innovaatiota suosiva tai hylkäävä asenne eli suostutteluvaihe. Kolmas vaihe sisältää jo käytännön toimia hyväksymisen tai hylkäämisen puolesta, eli tällä portaalla ollaan päätösvaiheessa. Jos brändi-innovaatio hyväksytään, vuorossa on käyttöönotto sekä kokeilu. Lisäämällä tietoa edesautetaan brändi-innovaation vakiinnuttamista. Portaikon tuloksena syntyy siis prosessi, jossa brändi-innovaatio joko hyväksytään tai hylätään. (Mts.)

1. Tieto (knowledge)
2. Suostuttelu (persuasion)
3. Päätös (decision)
4. Käyttöönotto (implement)
5. Vakiinnuttaminen (confirmation)



Kuvio 16. Innovaatioprosessi (Rogers 2012, 20, muokattu).

Rogersin innovaatioprosessin malli ei painota viestinnän merkitystä, joka tekee mallista puutteellisen. Viestinnällä on suuri merkitys siihen, kuinka tieto brändi-innovaatiosta leviää ja pääseekö innovaatio kehittymään halutulle tasolle. Viestintää voidaan käyttää työkalun omaisesti. Sillä voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuviin jo muutoksen edellä. Kun osataan ennakoida ja viestiä oikeaan aikaan, se vaikuttaa omaksumisprosessiin positiivisesti. Sisäinen viestintä on henkilökunnalle tiedottamista (Ks. kuvio 16). Aluksi viestintä keskittyy johdolle, josta sitä laajennetaan muuhun henkilökuntaan sitä mukaa, kun innovaation käyttöönotosta päätetään. Yrityksen henkilökunta toimii innovaation lähettiläänä, ja he viestivät tietoa brändi-innovaatiosta eteenpäin. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää saada heiltä ensin suosiva asenne. Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että henkilökunta saadaan uudistuksen puolelle ja he haluavat selkeää viestintää siitä, mitä uusi innovaatio heiltä vaatii ja kuinka käyttöönotto toteutetaan. Henkilökunta haluaa olla osana yrityksen brändi-identiteettiä ja kiitettävän viestinnän kautta yritys sitouttaa heitä sekä herättää luottamusta. Tämä on ainoa keino saada hyväksyntää myös ulkoiselta toimintaympäristöltä. Kun brändi-innovaatio on hyväksytty ja tehty tarvittavat käytännön toimet hyväksymisen puolesta, ulkoinen viestintä aloitetaan. Ensisijaisena ulkoisen viestinnän kohteena on toimintaympäristön sidosryhmät, ja kun sanoma saadaan heille välitettyä kiitettävänä ja positiivisena, brändi-innovaation omaksuminen on nopeampaa ja helpompaa. Koska puhutaan aineettomasta innovaatiosta, on viestinnällä merkittävä vaikutus. Ei ole tuotetta tai teknologiaa, joka puhuisi puolestaan, vaan tieto perustuu pääsääntöisesti siihen, mitä kuullaan ja miten kuullaan, eli sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle. Kun brändi-innovaatiolle on tehty hyvä pohjatyö, saadaan aikaiseksi parempi lopputulos.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen luonteesta, toteutuksesta sekä tuloksista. Tiedonkeruumenetelmät ja niihin perustuvat valinnat on perusteltu alaluvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4.



Kuvio 17. Tutkimuksen kulku (Kananen 2015, 159, muokattu).

Tutkimuksen tuloksena syntyy Himoslomat Oy:lle uusi brändistrategia ja -portfolio, joiden ominaisuuksia ja käyttöönottoa tutkitaan innovaation diffuusio-teorian pohjalta. Tutkimuksessa halutaan selvittää uuden brändistrategian ominaisuuksia sekä sitä, kuinka potentiaalisena niiden käyttöönottoa pidetään.

5.1 Kehittämistutkimus

Luvussa 2 todettiin, että tutkimus on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen tuloksena esitetään ehdotukset uusille toimenpiteille ja pohditaan niiden käyttöönoton potentiaalia. Toimintoja kehitetään ja parannetaan yrityksissä jatkuvasti, joten kehittämistutkimus lähtee muutostarpeesta, jonka tuloksena

syntyy tuotos eli kehittämisehdotukset. Kehittämistutkimuksessa on aina taustalla teoria ja teoriat, joihin kehittämisessä nojataan. Lisäksi se vaatii tutkimuksellista otetta. Tiivistettynä kehittämisestä tekee tiedettä se, että kehittämis työ dokumentoidaan ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa ja uutta tietoa. Yksi tieteen kriteereistä on uuden tiedon tuottaminen. (Kananen 2012, 19–21.)

Tämän tutkimuksen tuloksena luodaan uusi strategia toimeksiantajalle. Strategiasta halutaan tehdä selkeä kuvaus sekä saada syvälinen näkemys. Aiheesta löytyy aikaisempaa tietoa, mutta siihen halutaan antaa syvämpi näkökulma ja konkreettinen malli. Tämän vuoksi kehittämistutkimuksen tutkimusotteeksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2012, 29). Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syväliniseen ymmärtämiseen (Mts. 29–30.)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin oma havainnointi pitämällä havainnointipäiväkirjaa ja puolistrukturoitu haastattelu asiantuntijoille. Havainnoinnin ja päiväkirjan avulla tehtiin johtopäätöksiä Himoslomat Oy:n brändiportfolion nykytilasta ja kartoitettiin kehittämistä vaativat kohdat, jonka pohjalta aloitettiin innovoimaan uutta brändistrategiaa sekä -portfoliota. Puolistrukturoidun haastattelun avulla selvitettiin uuden brändistrategian ja -portfolion käyttöönoton potentiaalia ja omaksumiskykyä osana Himoslomat Oy:n strategiaa.

Havainnointi

Havainnointi tulee tutkimuksessa kysymykseen tilanteissa, joissa kommunikointi ilmiön tai kohteen kanssa on mahdotonta, kuten esimerkiksi silloin, kun kyseessä on prosessi (Kananen 2012, 93). Havainnointia suositellaan käytettävän myös silloin, jos muilla keinoilla, kuten kvantitatiivisilla menetelmillä, ei saada uutta tietoa tai jos tieto on epäluotettavaa. Ilmiön pitää olla ”havainnoi-

tavissa” (Mts. 94.), ja tässä tutkimuksessa ilmiö on brändi. Brändi ja brändi-portfoliot ovat visuaalisesti kaikkien nähtävillä ja helposti koettavana. Peruslähtökohtana havainnoinnissa on havainnointipäiväkirja, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot tutkimusjakson aikana (Kananen 2012, 97). Havainnot kirjoitetaan tarkasti ylös ja samalla aineistoa analysoidaan jatkuvasti, jotta käsitykset ja ymmärrys ilmiöstä kasvavat. Samalla voidaan suunnata havainnointia sellaisille osa-alueille, jotka auttavat paremmin ratkaisemaan tutkimusongelman. Kehittämistutkimuksen havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi lähtökohtatilanteen kartoittamiseen ja ongelman määrittelyyn. (Mts. 97–98.)

Tutkimuksessa on käytetty strukturoimatonta arvioivaa havainnointia, jossa valmista listaa havainnoitavista asioista ei ole käytettävissä vaan tutkija kirjaa ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Havainnoitaessa ollaan tietoisia koko ajan siitä, mitä havainnoidaan, jolloin huomion kiinnittäminen on helpompaa. (Kananen 2015, 139–140.)

Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelut sopivat käytettäväksi aineistonkeruumenetelmänä silloin, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai sellaisia tutkimusalueita, joista ei tiedetä paljoa. Myös jos tutkimus suuntautuu menneeseen tai tulevaisuuteen, haastattelua pidetään ainoana laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Haastatteluita voidaan täydentää ja varmistaa muun muassa havainnoinnilla kerätyllä aineistolla ja sen tulkinnalla. Haastattelu on myös hyvin joustava menetelmä, sillä tutkija voi opastaa vastaajaa ja tehdä uusia kysymyksiä, jos tarvetta ilmenee. (Kananen 2015, 143.)

Haastattelun muodot voivat vaihdella täysin vapaasta keskustelusta tiukkoihin, kaikille ennakkoon suunniteltuihin kysymyksiin, jotka esitetään täysin samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu on välimalli, jossa sovelletaan strukturoimatonta (avoin, joustava) ja strukturoitua (tiukka, tarkkaan määritelly) haastattelua. (Mts. 144.)

5.3 Oma havainnointi

Oma havainnointi aloitettiin marraskuussa 2015. Havainnoinnin työkaluna käytettiin päiväkirjaa, johon tapahtumat ja havainnoinnit kirjattiin mahdollisimman tarkasti. Havainnointia tapahtui koko tutkimusprosessin ajan, ja se loppui maaliskuuhun vuonna 2016. Jokaisesta havainnoinnista kirjattiin päiväkirjaan aika, jolloin havainnointi tehtiin, sekä paikka ja tila. Jos havainnoinnin kohteena oli henkilö, myös henkilötiedot kirjattiin ylös. Havaintopäiväkirja merkinnät ovat liitteessä 2.

Havainnointi ei ollut sidonnainen tiettyihin aikajaksoihin, mutta sitä toteutettiin säännöllisesti. Havainnointia pystyi tekemään paikasta tai ajasta riippumatta. Tärkeintä oli havainnon kirjaaminen ja päiväkirjan pitäminen. Suunniteltua havainnointia tapahtui esimerkiksi sovituisissa tapaamisissa, sähköpostiviestinnässä, toimeksiantajavierailuilla tai kun havainnoitiin kilpailijoiden nettisivuja.

Havainnoinnin kohteena oli kaikki Himoslomat Oy:n brändiin liittyvät asiat, ja havainnoinnilla tutkittiin Himoslomat Oy:n brändin ja portfolion nykytilaa. Nykytilan tutkiminen oli välttämätöntä, jotta toimintaa oli mahdollista lähteä kehittämään menestyksekkäästi. Tuloksena havainnoinnista saatiin katsaus brändin ja portfolion nykytilaan, jonka pohjalta tehtiin uusi ehdotus brändistrategialle ja -portfoliolle. Ulkopuolisena tutkijana oli varattava aikaa, jotta pääsi sisään tutkittavaan kohteeseen, eli pohjatöitä oli paljon. Vähitellen kuitenkin kohdeilmiö, nykytila ja brändin ongelmakohdat alkoivat muodostumaan. Tuttuus ja tutkijan läsnäolo voivat vaikuttaa havainnoinnin lopputulokseen sekä tutkittavien käyttäytymiseen (Kananen 2015, 138). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytettiin arvioivaa piilohavainnointia, jotta havainnoitavat eivät olleet tietoisia havainnoinnin käytöstä menetelmänä. Tämä käytäntö lisää tuloksen luotettavuutta. Toimeksiantaja ja kohde olivat tutkijalle vieraat, mikä teki havainnoinnin helpommaksi tässä tapauksessa, kun haluttiin tutkia brändin ja portfolion nykytilaa. Hyvin usein ulkopuolinen näkee kehittämiskohteita yrityksessä työskentelevää helpommin.

Havainnoinnin aineistonkeruu ja analyysi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa (Kananen 2015, 138.) Havaintoja analysointiin sitä mukaa kuin havaintoja tehtiin.

Kaikkein eniten esille nousseet asiat on koottu tuloksiin ja yhteenvetoon SWOT-analyysissä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi ei ole lineaarinen vaan välillä joudutaan palaamaan prosessien edellisiin vaiheisiin (Mts. 138). Havaintojen kerääntyessä ja ajan kuluessa ilmiöstä ja ongelmasta muodostui selkeä kuva ja sen perusteella tehtiin kehityssuunnitelmat. Havaintoja tehtiin yhteensä 36 kappaletta, joista tuloksiin tehtiin tiivistelmä tärkeimmistä ja useasti toistuneista asioista.

Tulokset

Havainnoinnin tuloksiin on koottu esiin nousseita epäkohtia Himoslomat Oy:n brändin ja brändiportfolion nykytilaan liittyen. Epäkohtien kokoaminen on edellytys sille, että asioita voidaan lähteä kehittämään ja suunnittelemaan oikeaan suuntaan. Seuraavassa luvussa tehtiin yhteenvetona jalostettu SWOT-analyysi, jossa käydään läpi myös Himoslomat Oy:n brändin vahvuuksia, mahdollisuuksia ja menestystekijöitä.

Nimi

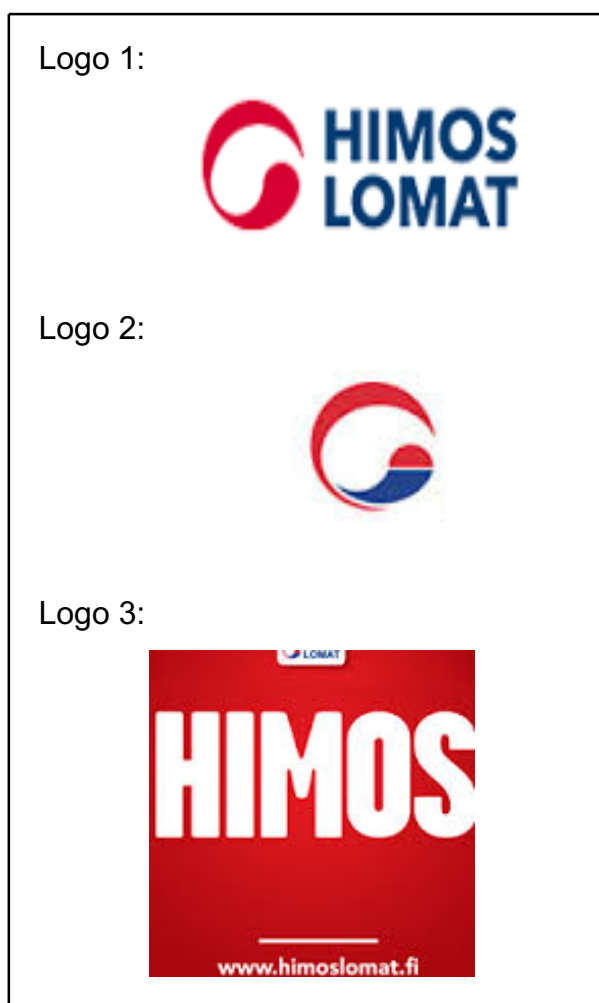
Himos on alueena suuri, ja alueelle mahtuu paljon yrittäjiä. Suurimmalla osalla yrityksen nimeen on yhdistetty Himos, jotta verkostoituminen Himosvuoreen käy asiakkaalle jo nimestä ilmi. Alueella olevia Himoslomat Oy:n kilpailijoita ja yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Himoshuvilat, Lomahimos, Himosmajoitus, Himospirtti ja Himosrantahovi, eli nimet ovat hyvin samankaltaisia. Kävi myös ilmi, että majoituessaan asiakkaat eivät välttämättä muista, kenen toimijan kautta heille on varaus tehty, koska majoituksen tarjoajia samankaltaisilla nimillä on paljon. Tämä aiheuttaa ongelmia palveluprosessin kulkuun ja palvelun laatuun, mikä aiheuttaa negatiivisen brändi-imagon muodostumista ja luo brändistä epäselviä assosiaatioita.

Himoslomat Oy nimenä herättää mielikuvia asiakkaalle palvelutarjonnasta. ”Himos” kertoo linkittymisen Himokseen ja ”lomat” kertovat majoituspalveluista. Kuten toimeksiantajan esittelystä ensimmäisessä luvussa kävi ilmi, Himoslomat Oy:llä on paljon suurempi palvelutarjonta kuin nimestä voidaan päätellä. Nykyinen nimi luo assosiaatioita ainoastaan majoituksesta Himoksella, vaikka

palvelutarjonta on paljon laajempi. Tämän vuoksi nimeä voidaan pitää rajoittavana tekijänä brändin ja portfolion kehittämisessä.

Brändialusta ja sosiaalinen media

Himoslomat Oy on mukana Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä. Havaintojen yhteenvedona voidaan todeta, että brändialusta ei ole selkeä eikä yhdenmukainen sosiaalisessa mediassa, mikä luo yrityksestä ja brändistä epäselkeän ja rikkonaisen kuvan.



Kuvio 18. Himoslomat Oy:n logoja

Himoslomat Oy:n logo 1 esiintyy nettisivuilla, esitteissä, työasuissa ja julkisissa esimerkiksi HimosCenterillä. Logo 2, joka on vanhempi kuin logo 1, esiintyy Instagramissa ja Twitterissä profiilikuvina. Facebookissa käytetään logoa 3, ja ainut asia, josta yrityksen tunnistaa samaksi, on alareunassa oleva nettiosoite sekä yläreunassa heikosti näkyvä uusi logo 1.

Himoslomat Oy:n nettisivuja havainnoitiin ja tehtiin myös havainnointivertailua kilpailijoiden nettisivuille. Kilpailijat, joiden nettisivuja havainnoitiin, olivat lähi-alueilta ja osa kauempaa. Vertailussa havainnoitiin neljän eri kilpailijan nettisivuja. Havainnoinnissa otettiin huomioon selkeys, palvelutarjonta ja brändin vahvuus. Himoslomat Oy:n nettisivuilta jäivät puuttumaan seuraavat asiat:

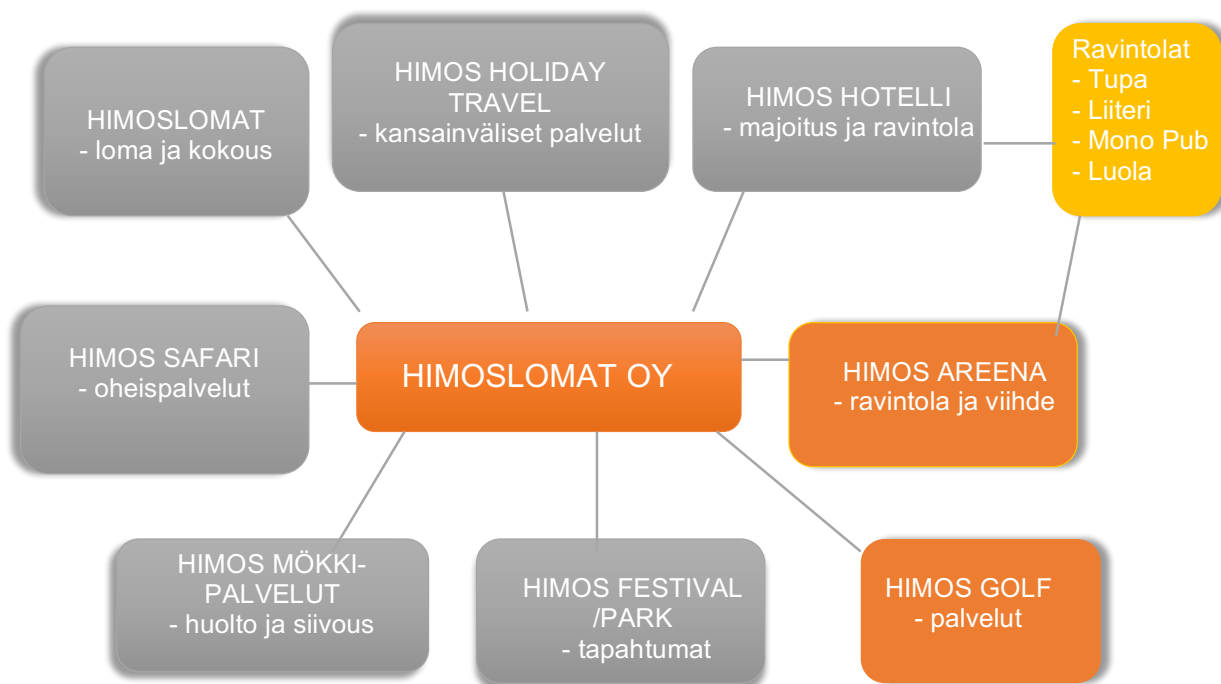
1. vetoaminen tunteisiin
2. erilaistuminen
3. selkeät ratkaisut
4. slogan
5. vahva viesti asiakkaille.

Himoslomat Oy:n brändialustasta puuttuvat myös käytettävät sloganit, joilla pystytään erottumaan kilpailijoista ja tuomaan ytimekkäästi esiin tärkein ajatus Himoslomat Oy:stä asiakkaalle. Havainnoinnin tuloksena todettiin suurimman osan kilpailijoista käyttävän sloganeita. Viestinnän irrallisuus ja suunnittelemattomuus näkyivät joka puolella.

Sosiaalisen median käyttö rajoittuu viestintään tapahtumista ja palveluista. Sisältömarkkinointi ei vaikuta kovinkaan suunnitellulta, eikä se osallista asiakkaita mukaan tai kerro mitään tarinaa, joka saisi asiakkaiden mielenkiinnon heräämään. Brändi-imago ei pysty muodostumaan vahvaksi eikä brändi-identiteetin mukaiseksi, jos ulkoisia välineitä viestinnälle ei ole pohdittu tarkkaan yhdenmukaisiksi. Viestinnän keinot ovat muuttuneet sosiaalisen median myötä, ja sosiaalinen media on oiva työkalu brändi-identiteetin viestinnällisessä vahvistamisessa. Tällä hetkellä Himoslomat Oy:n brändialusta vaatii muutosta yhtenäisemmäksi ja viestintä määrätietoista suunnittelua.

Brändiportfolio

Havainnointia tehtiin myös Himoslomat Oy:n brändiportfolioista ja brändien välisestä hierarkiasta. Koska palveluiden tarjonta on laaja, vaati portfolion tarkastelu paljon aikaa ja useita havaintoja. Kuvio 19 auttaa hahmottamaan Himoslomat Oy:n nykyisen brändiportfolion.



Kuvio 19. Himoslommat Oy:n nykyinen brändiportfolio (Himoslommat Oy. N. d, muokattu).

Himoslommat Oy:n nettisivuilta löytyy kuvion 19 kaltainen luettelomainen kuvaus palveluista, mutta se ei ole välttämätöntä viestintää asiakkaalle ja saattaa aiheuttaa jopa tiedon ylikuormitusta. Kuvioon 19 on merkitty oranssilla värillä brändätyt palvelut, joilta löytyy myös oma logo. Portfoliossa on myös alabrändeinä mm. ravintoloita, joiden suurin merkitys on oheispalvelutarjonta. Suurin osa ravintoloiden asiakaskunnasta on Himoslommat Oy:n asiakkaita, joten siksi ravintoloiden brändeillä ei ole niin suurta merkitystä. Himoslommat Oy on johtava brändi ja Himos Areena ja Himos Golf tuettuja brändejä. Himos Areenan ja Golfin erottaminen johtavasta brändistä on välttämätöntä oman asiakassegmentin ja markkina-alueen takia. Niille on rakennettu oma brändi-identiteetti, joka on muodostanut ympärilleen brändi-imagon.

Brändiportfolioista puuttuu järjestelmällisyys ja selkeä hierarkkinen merkitys. Osa brändeistä on sidoksissa toisiinsa tuettuna tai alabrändinä, mutta osalla ei ole hierarkiassa roolia lainkaan. Tällaiset brändit voivat jäädä johtavan brändin alle eivätkä pääse tarpeeksi esille. Näin voi käydä etenkin silloin, kun johtavan

brändin nimi ja palvelutarjonta ovat hyvin poikkeavat. Portfoliosta puuttuu ajatus siitä, mitkä ovat Himoslomat Oy:n brändin alla olevia lisä- tai oheispalveluita ja mitkä tarvitsevat omaa tunnettuutta omana tuettuna tai alabrändinä.

Yhteenvetona jalostettu SWOT-analyysi

Analyysimenetelmänä havainnoinnin tuloksien yhteenvedoksi käytettiin synteesianalyysiä. Synteesianalyysejä eli kokoavia analyysitekniikoita on monenlaisia. Yhteistä niille on se, että ne yhdistävät toimintaympäristön ja sen sisäisen tehokkuuden tekijät. Useimmat analyyseistä ottavat huomioon myös ajallisen ulottuvuuden, eli ne mahdollistavat nykyhetken käsittelyn lisäksi tulevaisuuden visioiden hahmottamisen. Synteesianalyysin käytöstä tässä tutkimuksessa etuna on, että analyysi auttaa parantamaan kokonaisnäkemystä käsiteltävistä asioista ja tekeminen konkretisoituu kehittämissuunnitelmaksi. (Koskinen 2006, 36.)

Synteesianalyysiksi valikoitui jalostettu SWOT-analyysi. Nimi muodostuu sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi koettiin hyödylliseksi menetelmäksi juuri havainnoinnin analysointiin, koska sen avulla pystyttiin tekemään yhteenveto, löytämään selkeästi kehitettävät kohdat ja havaitsemaan menestystekijät. Analyysi tarkastelee Himoslomat Oy:n brändiin liittyviä sisäisiä (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoisia (mahdollisuudet ja uhat) toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Yhdistelmän kautta syntyy nelikentäinen konkreettinen työlista brändistrategian kehittämiseksi, ja työlistan avulla voidaan keskittyä itse tekemiseen ja toimintojen parantamiseen. Kentän avulla ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien kautta löydetään menestystekijöitä ja laaditaan työlista, jonka avulla voidaan varautua nyt ja tulevaisuudessa ulkoisiin uhkiin ja pienentää sisäisiä heikkouksia. (Mts. 36.)

<p>SISÄISET →</p> <p>ULKOISET</p> <p>↓</p>	<p><u>S-VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tunnettuus - vahva asema Keski-Suomessa - paljon palveluita brändin alla - uusi kylpylähotelli 	<p><u>W-HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - alueella usea Hi-mos- brändi -> epäselkeys asiakkaalle - hierarkian hallinnan puute -> palveluita ilman tunnettuutta - yhtenäisyyden puuttuminen
<p><u>O- MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kasvu - erilaistuminen kilpailijoista - kilpailukyvyyn kasvattaminen - brändialustan ja viestinnän kehittäminen - brändi-identiteetin vahvistaminen - brändin arvon kasvattaminen 	<p><u>S+O (HYÖDYNNÄ) MENESTYSTEKIJÄT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - TUNNETTUUDEN KASVATTAMINEN JA ASEMAN VAHVISTAMINEN ERILAISTUMALLA KILPAILJOISTA -> NIMEN MUOKKAUS -> UUSI BRÄNDIALUSTA -> UUSI SLOGAN -> YRITYSILMEEN KEHITTÄMINEN -> SELKEÄ BRÄNDIHIERARKIA -> VIESTINNÄN OSALLISTAMINEN ASIAKKAIDEN KANS-SA -> VIESTINTÄKARTTA -> BRÄNDITARINA -> MARKKINOINTISUUNNITELMA -> HENKILÖKUNNAN PEREHDYTTÄMINEN 	<p><u>O+W (KORJAA JA KEHITÄ) HEIKKOUEDET VAHVUUDEKSI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - palvelubrändien kehittäminen - asiakasnäkökulman painottaminen brändistrategioissa ja viestinnässä -> selkeys, yhtenäisyys, mielenkiinto, helppous
<p><u>T- UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - brändin heikentyminen - kilpailijoiden brändin vahvistuminen - paikoilleen pysähtyminen 	<p><u>S+T (VARAUDU JA ENNAKOI) UHAT VAHVUUKSIKSI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - brändin kehittäminen ennen kilpailijoita - eteenpäin pyrkiminen 	<p><u>T+W (VÄLTÄ JA TORJU) MAHDOLLISET KRIISITILANTEET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - brändistrategian ja selkeän portfolion laatiminen - brändiin panostaminen

Kuvio 20. Jalostettu SWOT-analyysi

Jalostetun SWOT-analyysin tuloksena syntyy johtopäätöksiä, joita kuvataan tarkemmin luvussa 6. Kuvion 20 menestystekijät ovat tiivistelmä kehittämisehdotuksista.

5.4 Asiantuntijoiden puolistrukturoitu haastattelu

Haastateltavat olivat kokeneita ja tarkoin valittuja markkinoinnin asiantuntijoita, joille on kehittynyt vankka tietotaito brändin rakentamisen suhteen. Tämän vuoksi heidän mielipiteillä uudesta brändistrategiasta on suuri merkitys. Haastattelun tuloksilla toimeksiantajan on helpompi tehdä päätöksiä sen suhteen, halutaanko uutta brändistrategiaa ottaa käyttöön. Puolistrukturoitu haastattelu sisälsi 8 kysymystä, ja kysymykset on muodostettu innovaation diffuusiteorian pohjalta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Osa haastateltavista antoi napakampia vastauksia, osa pohti kysymystä pidempään. Litterointia tuli yhteensä kuusi sivua, ja tuloksiin kerättiin olennaisimmat kommentit ja ajatukset.



Kuvio 21. Haastatteluaineiston käsittelyvaiheet (Kananen 2012, 110, 116, muokattu).

Kuviossa 21 voidaan nähdä haastatteluaineiston eri käsittelyvaiheet. Jokainen haastattelu litteroitiin heti nauhoittamisen jälkeen, mikä oli hyvä ratkaisu. Näin tutkijan vireystaso litteroinnin aikana saatiin pysymään yllä. Kanasen (2012) mukaan litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita, joita ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi (mts. 109). Tutkimuksessa käytettiin sanatarkan ja yleiskielisen tason välimallia, eli haastattelut kirjattiin sanatarkasti, puhekielen omaisesti. Tämä malli oli paras vaihtoehto tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Haastatteluiden analyysimenetelmänä käytettiin sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysin tarkoituksena on etsiä litteroidusta tekstistä ydin ja tehdä siitä tiivistetty

kuvaus eli puristaa aineistomassa ydinsisällöksi (Kananen 2012, 116). Sisällysanalyysi perustui tekstin luokitteluun kysymyskohtaisesti. Litterointi käytiin yksityiskohtaisesti läpi, ja tulokset luokiteltiin kysymyksien perusteella. Litteroidusta tekstistä saatiin poimittua ydinasiat, ja niistä valittiin suoria lainauksia tuloksiin. Tämä oli selkein tapa ottaa aineisto haltuun, ja tuloksista on helppo tehdä synteesiä. Ydinasiat jäävät tuloksista vaivattomasti mieleen, mikä helpottaa tulkintaa.

Haastattelun eteneminen ja kysymykset

Kun olin esitellyt tutkimuksen aiheen haastateltaville, halusin ensimmäisenä tietää, mitä mielikuvia Himoslomat Oy asiantuntijalle tuo. Aloitin tällä kysymyksellä, jotta pääsen kiinni ensimmäiseen mielikuvaan yrityksestä ja sen palvelutarjonnasta.

1. Mitkä ovat ensimmäiset mielikuvat Himoslomat Oy:n palvelutarjonnasta?

Tämän jälkeen esittelin kehitysehdotukseni uudesta innovatiivisesta brändistrategiasta PowerPoint-esityksellä (liite 3) yksityiskohtaisesti, minkä jälkeen siirryin seuraaviin kysymyksiin.

2. Kuinka hyvä uusi brändistrategia on vanhaan verrattuna?
3. Minkälaista lisäarvoa uusi brändistrategia tuo?
4. Kuinka yhteensopiva uusi brändistrategia on arvoillesi ja tarpeillesi?
Voisitko valita Himoslomat Oy:n lomakohteeksi?
5. Onko uusi brändistrategia vaikea ymmärtää ja omaksua?
6. Millaista hyötyä uusi brändistrategia tuo ja onko ne helppo havaita?
7. Onko uudessa brändistrategiassa jotain riskejä/haasteita?
8. Onko tarvetta muutokselle (uusi brändistrategia)?

Kysymykset on rakennettu innovaation diffuusioteorian pohjalta, ja niistä pyrittiin tekemään hyvin yksinkertaiset ja selkeät. Kysymyksiä ei myöskään haluttu kuin 5–10, jotta haastattelu pysyisi mielenkiintoisena. Yhden haastattelun keskeksi määriteltiin noin 30–45 minuuttia sen mukaan, kuinka paljon haastatelta-

va haluaa kommentoida. Haastattelun pääajatus oli saada vahvistus brändistrategian käyttöönoton kannattavuudesta, johon saatiin selkeä vastaus tällä otannalla. Etukäteen ajatuksena oli, että haastatellaan viisi henkilöä, mutta yksi haastattelu peruuntui. Asiantuntijahaastatteluiden määrä jäi neljään, koska vastaukset olivat hyvin yksimielisiä uuden brändistrategian suhteen eikä yhdellä lisähaastattelulla olisi enää saatu lisäarvoa.

Tulokset

Tulokset on purettu ja luokiteltu kysymyskohtaisesti suoria lainauksia käyttäen, jotta saadaan mahdollisimman tarkka vastaus sekä haastateltavan ydinajatus esille.

Kysymys 1: Mitkä ovat ensimmäiset mielikuvat Himoslomat Oy:n palvelutarjonnasta?

Haastatelluista 2/4 vastasi palvelutarjonnaksi ainoastaan majoituspalvelut. 1/4 vastasi ensimmäisenä majoituspalvelut, mutta jäi pohtimaan, kuuluuko palvelutarjontaan muitakin palveluita. 1/4 osasi vastata hyvin tarkalleen oikein nykyisen palvelutarjonnan.

Kysymys 2: Kuinka hyvä uusi brändistrategia on vanhaan verrattuna?

Haastattelu 1: *selkeyttää ehdottomasti, kuluttajille yksinkertaisempi*

Haastattelu 2: *entistä brändistrategiaa ei ole tainnut edes olla? Nykyinen yleiskuva on sekava, huomattava parannus entiseen*

Haastattelu 3: *paljon selkeämpi, uusi nimi oli hyvä, se viittaa jo heti siihen keskukseen*

Haastattelu 4: *No siis eihän siellä ole käytännössä brändistrategiaa ollut, selkeästi on pohdittu asiaa pitkälle ja minusta hyviä sekä fiksuja ajatuksia. Minä ainakin menisin tähän suuntaan.*

Kysymys 3: Minkälaista lisäarvoa uusi brändistrategia tuo?

Haastattelu 1: *Tuo se sitä helppoutta ainakin ihmisille.*

Haastattelu 2: *Selkiyttää asiakkaan silmissä mikä Himos on, vaikka edelleen sinne jää se toinen yritys, Lomahimos [kilpailija]. Eli tavallaan tämä ei poista kokonaan asiakkaan sekaantumisen vaara. Center kuulostaa isommalta ja paremmalta, olisi kovempi ja vahvempi brändi kuin Lomahimos, ihan varmasti.*

Haastattelu 3: *Selkeyttä assosiaatioihin, eikä sekoita kilpailijoihin, paljon selkeämpi. Riippuu, miten tuodaan asiakkaille ilmi – mainokset ja kampanjat.*

Haastattelu 4: *Ensinnäkin tavoitetaan helpommin kohdeasiakkaat, koska viesti on mietitty segmentoidusti ja asiakaskohtaisesti. Ylipäätään viestit on mietitty mitä Himos Centeristä halutaan viestiä. Kyllä minä olen samaa mieltä, että ei Himoslomat näyttäyty tällä hetkellä millään viestillä tai kärjellä. Kaikki jutut, mitä siellä tehdään, ovat irrallisia. Himoslomat itsessään ei sano yhtään mitään toiminnastaan mitä se tänä päivänä on, että kyllähän se tuo valtavasti lisäarvoa tekemiseen. Yksinkertaistaa ja helpottaa aika tavalla tekemistä. Pysytään helpommin tekemään kaikki kanavaratkaisut ja toimenpideratkaisut ja resurssit sekä taloudelliset ja henkilöstöratkaisut sun muut.*

Kysymys 4: Kuinka yhteensopiva uusi brändistrategia on arvoillesi ja tarpeillesi?

Haastattelu 1: *No olenhan minä käynyt siellä... Jotenkin haluisin nähdä nämä kaikki Himosbrändin alla enkä erikseen Himoslomien alla. Kuluttajalle on ihan sama kuka sen palvelun ja majoituksen myy. Kaikkein kamalin mielikuva on, että mökkienvuokraaja on asioista eri mieltä kuin hissien pyörittäjä. Kyl sen [brändin] pitäis ihmisille yhtenä näkyä, luotettavuus kasvaa ainakin, jos logo sama joka puolella. On jäänyt aikaisemmin sellainen repaleinen kuva, mikä vaikuttaa top-of-mindiin etten hakeudu ensimmäiseksi tonne vaan jonnekin yhtenäisempään paikkaan.*

Haastattelu 2: *Tää on tosi vaikea kysymys, koska mä tunnen Himoksen niin hyvin ja mä tiedän, että mä en lähtisi sinne lomalle, koska se ei vastaa mun tarpeita. Mutta jos mietitään brändistrategian perusteella sinne lomalle...*

Haastattelu 3: *Kyllä ja varsinkin jos sen näkee Himos Centerinä, että ne kaikki palvelut yhden alla niin ehdottomasti.*

Haastattelu 4: *Kyllä joo varmastikin lähtisin. Mietin ravintolapuolta, että teki-sinkö siitä oman vai linkittäisinkö sen jotenkin tähän koko areena kuvioon. Aktiviteetti- ja oheispalvelut – tuleeko se tuolta riittävästi esille, koska sillä voidaan paljon erilaistaa asioita, koska mä tiedän et se on hyvää ja laadukasta se toiminta siellä. Ytimenä vaan majoitusta, jonka ympärille on rakennettu syitä tulla, koska se majoitus ei sinällään koskaan ole se syy tulla kohteeseen tai harvemmin on.*

Kysymys 5: Onko uusi brändistrategia vaikea ymmärtää ja omaksua?

Haastattelu 1: *Edelleen se on musta aika laaja, että niillä on noita tuotteita aika paljon. Miksi tuolla ei ole Himosravintolat? Oisi helppoa, kun kaikki olisi Himoksen alla, mutta onhan tässä ryhmittelyä tehty paljon. Tämä systeemi auttaa varmasti tätä yritystä, mutta kuluttajahan haluaa nähdä koko Himosalueen yhtenä, on se sitten laskettelu tai uimahalli tai mikä tahansa... On se sille kuluttajalle sitä Himosta.*

Haastattelu 2: *On helppo omaksua on on, minusta se on tosi selkeä.*

Haastattelu 3: *Ei, se on minusta erittäin selkeä.*

Haastattelu 4: *Ei, mun mielestä ihan helppo. Helppo ymmärtää.*

Kysymys 6: Millaista hyötyä uusi brändistrategia tuo ja onko ne helppo havaita?

Haastattelu 1: *Aivan varmasti heille itselleen siitä olisi se hyöty, et ne osaisi markkinoida oikealla tavalla, oikeisiin kohderyhmiin. Plus sitten, että se yhteinäisyys sille kuluttajalle on se kaikkein tärkein. Ois se vaan hienoa, että kaikki ois Himoksen alla. Henkilöstö perehdytetään brändistrategiaan, hyöty heijastuu silloin myös kuluttajille. Henkilö, joka tietää mitä tekee ja miksi, on varmasti tuottavampi ja parempi palvelemaan kuin sellainen, joka ei tiedä, mitä pitäisi tehdä.*

Haastattelu 2: *Center on kokoavampi sana, tässä ikään kuin tämä Himoslomat Oy tuntuu pieneltä yritykseltä, eikä välttämättä osaa hahmottaa, että siellä on noin paljon palveluita. Mutta center on isompi termi, jonka alla voi olla enempi, että kyllä se näyttäytyy asiakkaalle enempi houkuttelevampana. Center sana sallii enempi alle. Ja on helpompi mieltää.*

Haastattelu 3: *No varmaan ainakin se, että väärinkäsityksiä ei tule.*

Haastattelu 4: *Tässä tavallaan on niin kuin nostettu nämä osa-alueet ja irrotettu siitä Centerin ympärille. Itsessään kun noita lähdetään omia osa-alueitaan brändäämään, niin se hyöty riippuu siitä, kuinka ne osataan edelleenkin kytkeä siihen kokonaisuuteen. Ettei niitä irroteta liian kauaksi [keskuksesta], jos se osataan näin tehdä, niin varmasti on hyötyä.*

Kysymys 7: Onko uudessa brändistrategiassa jotain riskejä/haasteita?

Haastattelu 1: *Haluaisin nähdä kaikki yhden Himos-brändin alla alueellisesti.*

Haastattelu 2: *Mä en oikeastaan näe semmosia. Kilpailijoille voi olla hankala tilanne, kun luodaan niin vahvaa brändiä ainoana toimijana, enemmänkin ne haasteet on siellä kilpailijoille, miten pystyy sitten tuomaan itsensä esille ja sehän on tarkoituskin, että he haluavat vahvistua toimijana. Center sana voi aiheuttaa jotain englannin kielisenä... mutta toisaalta se on perusteltua kun lähdetään hakemaan kansainvälistä toimintaa ja asiakkaita, niin se voi tietysti olla semmoinen vieras jollakin tavalla, mutta toisaalta perusteltu niin kuin sanoin. En nyt osaa tohon mitään muuta vastata.*

Haastattelu 3: *Ei siinä varmaan riskejä ole, haasteet tietenkin varmaan on siinä, miten saadaan markkinoitua ihmisille, ettei se koeta et se on joku uusi vaan että niin kuin päivitys vanhaan. Et jos ite vaikka näkis mainoksen Himos Center niin tulisi ensimmäisenä mieleen; onko sinne tullut jotain uutta. Et se selkeys siihen, että on samasta brändistä kyse.*

Haastattelu 4: *Joo, ettei ne lähde elämään omaa elämäänsä täysin. En mä juurikaan riskejä sinällään muita näe, kuin että ne [brändit] lähtee liian irralliseksi elämään. No toinen on se, että sitten markkinoinnissa tai markkinointiviestin-*

nässä nostetaan jotain osa-aluetta enemmän kuin muita, ettei se mielikuva lähde rakentumaan vain sen brändin yhden kärjen näkökulmasta.

Kysymys 8: Onko tarvetta muutokselle?

Haastattelu 1: *On niillä tarvetta muutokseen!*

Haastattelu 2: *Niin kuin sanottua, mä olen luullut, että Himoslomat tarjoavat vain majoitusta ja en ole ymmärtänyt, että se tarjoaa näin laajan palveluvalikoiman. Nettisivu niin kuin visuaalisesti on erittäin sekava tällä hetkellä, joka on tietenkin vain yksi ulostulo, mutta joka on yksi tapa tuoda brändiä esille. Varmasti on ja jos ja kun he tähtäävät kansainvälisille markkinoille, niin jottain pittää tehdä.*

Haastattelu 3: *Suuri, koska en itsekään tiennyt [palvelutarjontaa], vaikka olen Keski-Suomesta ja täällä asunut koko elämäni, se oli minullekin sekava.*

Haastattelu 4: *Todellakin!!*

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksena tulleet johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Uusi brändistrategia tehtiin havainnoinnin perusteella ja esiteltiin haastateltaville asiantuntijoille. Liite 3 on PowerPointesitys, joka asiantuntijoille esiteltiin ja johon he pääsivät tutustumaan. Tämän jälkeen esitettiin kysymykset. Liitteessä 3 esitellään konkreettisesti uusi brändistrategia. Tähän lukuun perustellaan kehittämissuositukset ja valinnat uuteen brändistrategiaan sekä tehdään johtopäätökset.

Tutkimuksessa selvisi, että Himoslomat Oy:n palvelutarjonnasta ei ole selkeää kuvaa, vaikka haastateltavat olivat keskisuomalaisia. Tieto palvelutarjonnasta rajoittui hyvin pitkälti majoituspalveluihin ja mökkien vuokraukseen. Tästä johdettua Himoslomat Oy tarvitsee kokonaisvaltaista ja innovatiivista brändiuudistusta, jotta asiakkaat saavat vahvempia assosiaatioita ja oikeat kohde-ryhmät tavoitetaan.

Yritys voi menestyä vain, jos se pystyy tuottamaan haluttuja palveluita kohde-ryhmilleen (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 55). Pelkästään palveluiden tuottaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen täytyy **tavoittaa kohde-ryhmänsä** markkinointiviestinnällä ja herättää mielenkiintoa brändillään.

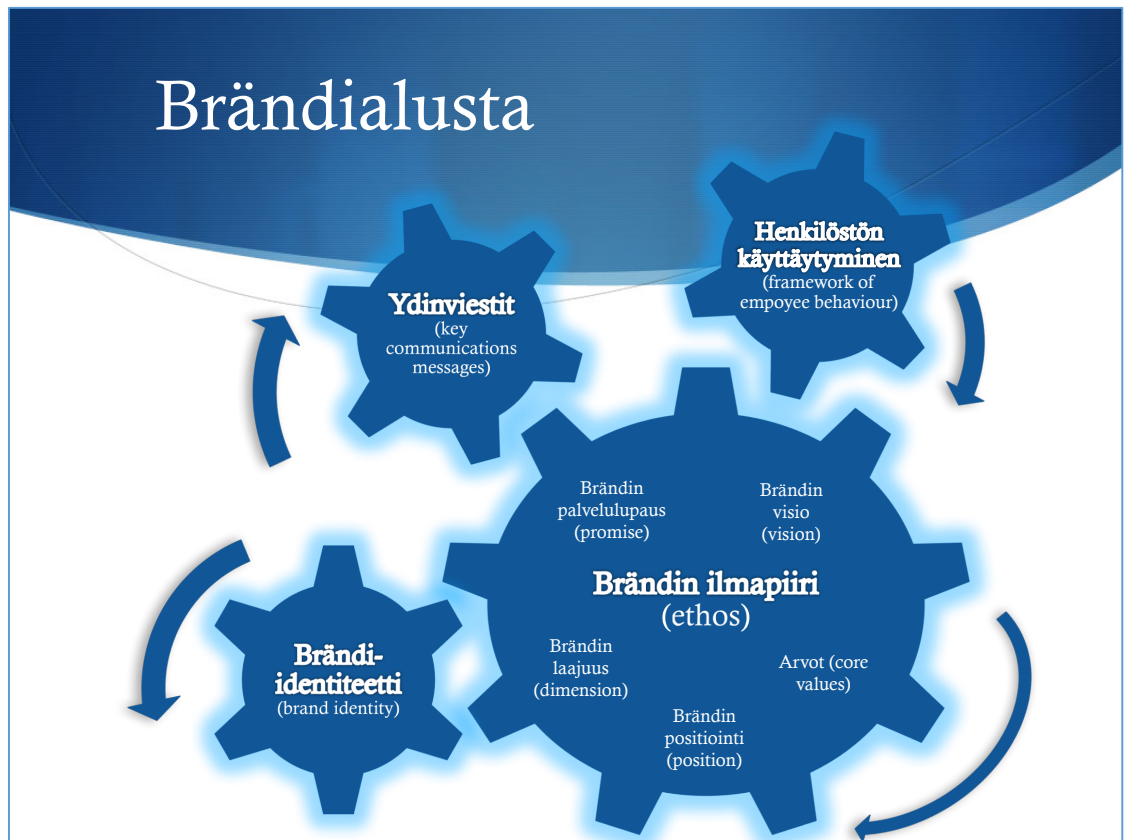
Luvussa 2 käsiteltiin yrityksen arvon muodostumista. Arvo muodostuu kilpailuedun ja **erilaistumisen** kautta, mutta se ei yksin riitä, vaan arvon tuottamisen lisäksi arvon pitää myös kommunikoida (Uusitalo 2014, 56–66.) Kaikki, mitä brändin nimissä eri kanavissa tehdään, **kommunikoi** brändistä, joko tarkoituksella tai tarkoituksettomasti. Tämän vuoksi, jos brändiä halutaan vahvistaa, Himoslomat Oy:n täytyy johdonmukaisesti pyrkiä hallitsemaan **viestejä**, joita asiakkaille välitetään, kaikissa mahdollisissa kohtaamisissa. (Mts. 73.)

Viestintäkartan suunnittelu auttaa tekemään viestinnästä johdonmukaista ja se toimii jokaisen työntekijän työvälineenä sekä uusien työntekijöiden perehdytysvälineenä. Viestintäkarta pitää sisällään **sloganin, yhteisökuvauksen, palvelu- ja arvolupauksen, ydinviestit sekä palvelu- ja kohderyhmäkohtaiset viestit**. Myös **nimi** on yksi kommunikoinnin väline (Uusitalo 2014, 79–81). Himoslomat Oy:n nimi on harhaanjohtava sekä liian kapea-alainen, mikä estää asiakkaita näkemästä yrityksen kehitystä. Tämän vuoksi kehittämisehdotuksena on katkoa kahleet vanhaan mielikuvaan etsimällä itselleen kokonaan uuden ja erilaistavan nimen (Mts.).

Yhtenäisten viestien lisäksi nykyaikainen ja selkeä **visuaalinen ilme** on tärkeää. Yhtenäisen ja hallitun yritysilmmeen suunnittelu viestii Himoslomat Oy:n asiakkaille muidenkin asioiden olevan yrityksessä kunnossa. Yhtenäinen design läpi yritysbrändin viestii asiakkaille sekä myös itse Himoslomat Oy:lle ja henkilökunnalle, että yritys on hyvin johdettu ja brändin asiat ovat kunnossa. Hallittu brändin esiintyminen synnyttää luottamusta brändin kykyyn lunastaa palvelulupauksensa. Yritysilmmeen uudistus puolestaan on vahva keino viestiä kehittymistä ja määrätietoisuutta niin yrityksen ulkoisille kuin sisäisille kohderyhmille. Yritysilmme tulee suunnitella Himoslomat Oy:n arvojen pohjalta, jotta mielikuvat muodostuvat oikeiksi. Yhtä tärkeää on näyttäytyä jokaisessa kanavassa yhtenäisellä yritysilmmeellä. Brändin ilmeen suunnittelu ja hallitseminen ei ole kertaluonteinen kuntoon laittamisen projekti vaan jatkuvan opastamisen, työvälineiden tarjoamisen ja kurinpidon prosessi. (Uusitalo 2014, 77–79.)

Vankan brändistrategian pohjaksi Himoslomat Oy tarvitsee myös **brändialustan**. Brändialusta koostuu seuraavista asioista: brändin ilmapiiri (arvot, visio,

positiointi, laajuus ja palvelulupaus), brändi-identiteetti sekä henkilöstön käyttäytyminen (kuvio 21). (Brand Platform 2017.)

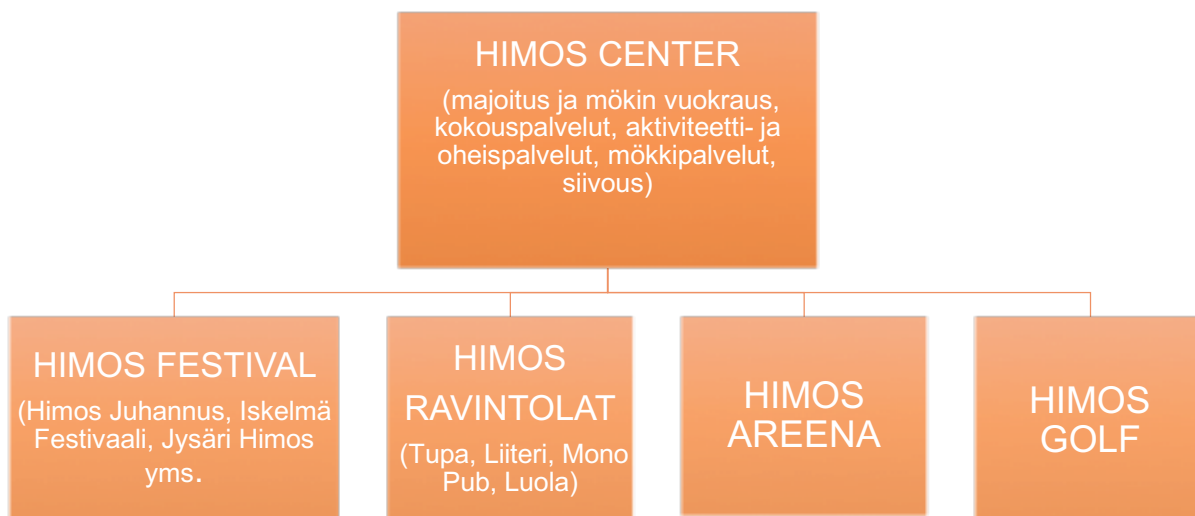


Kuvio 22. Brändialusta (Brand Platform 2017.)

Brändialustan rakentaminen vaatii Himoslomat Oy:ltä tarkkaa brändiin perehtymistä. Aluksi on lähdettävä miettimään brändin ilmapiiriä ja siihen liittyviä termejä, joiden kautta Himoslomat Oy:n brändi-identiteetti rakentuu. Brändi-identiteetin rakentaminen on olennaista, jotta ulkoinen brändi-imago voi rakentua halutunlaiseksi. Ydinviestit ja henkilöstö kommunikoivat brändistä kaiken aikaa ja siksi **henkilöstön perehdyttäminen** brändiin on hyvin olennaista. (Brand Platform 2017.) Henkilöstön perehdyttämisen merkitys korostuu juuri palvelubrändin rakentamisessa, koska henkilökunta kommunikoi ja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa kaiken aikaa (Grönroos 2010, 393; Palmer 2014, 255–257).

Brändistrategiassa päätetään myös, monellako brändillä Himoslomat Oy:n olisi hyvä operoida. **Brändiportfolion** rakentamiseen on useita työkaluja, joita käytiin läpi luvussa 3. Brändiportfoliota varten Himoslomat Oy:n täytyy määri-

tellä, millaisia brändien roolien tulee olla ja mitkä ovat niiden keskinäiset suhteet. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 79.)



Kuvio 23. Uusi brändiportfolio

Uusi brändiportfolio pitää sisällään johtavan Himos Center brändin. Himos Festival, Himos Ravintolat, Himos Areena ja Himos Golf asettuvat tuetuiksi brändeiksi, joilla on yhteys johtavaan brändiin. Tuetut brändit ovat itsenäisiä, mutta niistä välittyy tukijabrändi eli johtava brändi. Ne tukevat toisiaan visuaalisesti sekä viestinnällisesti. Tässä portfoliomallissa johtava brändi antaa suunnan ja tuetut brändit taas antavat johtavalle brändille mahdollisuuden laajentua ja kehittyä. Tämä on kustannustehokas malli, koska uuden brändin rakentaminen ja ylläpitäminen on aina kalliimpaa. (Aaker 2014, 158–159; Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 84; Rajagopal 2007, 27; Aaker & Joachimsthaler 2000, 157–166.)

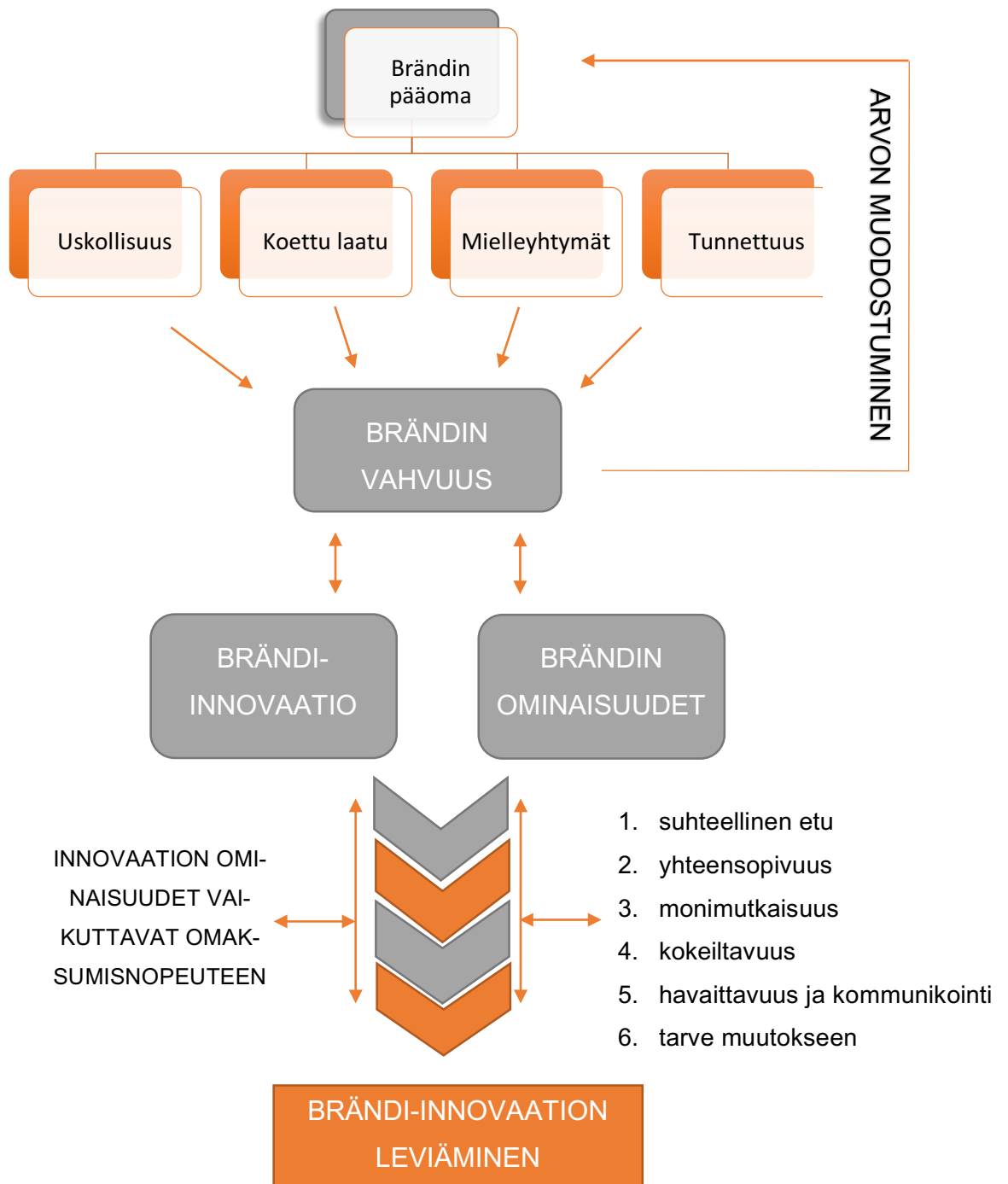
Himoslomat Oy:n täytyy tuoda esille myös **bränditarina**. Brändiin liittyvät tarinat ovat voimakas tapa erilaistaa tavoitemielikuvaa. Yrityksen tarina voi liittyä historiaan, alkuperään, omistajiin tai henkilöstöön. Voimakkaimmat brändit syntyvät todellisten henkilöiden, paikkojen tai tapahtumien pariin. Bränditarinan avulla herätetään **tunteita** sekä **mielenkiintoa** ja se tekee yrityksestä **ainutlaatuisen**. Bränditarina auttaa asiakkaita myös samaistumaan sekä löytämään oikeat kohderyhmät. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 201.) Bränditarinaa voidaan tuoda ilmi **markkinointiviestinnällä** ja **kampanjoilla**. Jotta ko-

konaisuus saadaan pysymään kasassa ja kustannukset suunnitelmallisina, täytyy tehdä **markkinointisuunnitelma**.

Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä työskentelyä. Usein myös ulkopuoliset näkemykset ovat tarpeellisia, jotta pystytään lisäämään ajattelua ”laatikon ulkopuolelta”. Tämän vuoksi toimenpide-ehdotus on tehdä brändistrategista työtä yhteistyössä mainostoimiston kanssa.

Selvisi, että uudelle brändistrategialle on suuri tarve. Uuden brändistrategian katsottiin tuovan selkeyttä ja parantavan nykyistä brändien irrallisuutta. Se tuo myös paremman kuvan palvelutarjonnasta, joka tällä hetkellä näyttäytyy suppeana, harhaanjohtavana ja epäselvänä. Uusi brändistrategia erottaa kilpailijoista ja luo näin paremmin kilpailukykyä tulevaisuudessa sekä vahvempia assosiaatioita. Selvisi myös, että uuden brändistrategian avulla pystytään tavoittamaan helpommin omat kohderyhmät ja asiakassegmentit sekä kanavoimaan markkinointiviestintä paremmin. Suuria riskejä ei tullut esiin, mutta on tärkeää tehdä suunnitelmallista työtä, jotta brändit eivät irtaannu liikaa vaan elävät symbioosissa keskenään. Uutta brändistrategiaa pidettiin innovatiivisena ja se koettiin sopivaksi omille tarpeille. Uusi brändistrategia on myös helppo omaksua ja ymmärtää. Toisaalta selvisi, että alueelle toivottiin yhtä suurta Himos-brändiä, jonka kehittämiseen osallistuisivat kaikki alueen yrittäjät.

Brändi-innovaation diffuusiota voidaan pitää onnistuneena, koska sen ominaisuudet koettiin kiitettäväksi. Tämän brändi-innovaation omaksujat luokitellaan innovaattoreiksi (2,5%), varhaisiksi omaksujiksi (13,5%) ja varhaisenemmistöksi (34%). Innovaattorit ovat parhaita omaksujia ja kestävät riskejä. Varhaiset omaksujat ovat innovaation kiihdyttäjiä ja poistavat epävarmuutta innovaatiosta. Varhaisenemmistö omaksuu innovaation juuri ennen kuin keskimääräinen yksilö sosiaalisessa järjestelmässä, mutta kuitenkin luovat sosiaalista painetta niille, jotka eivät innovaatiota vielä omaksuneet. (Rogers 2012, 247–249; Kalliokulju & Palviainen 2006, 2.)



Kuvio 24. Brändi-innovaation diffuusio (Wood 2000, 667; Aaker & Joachimsthaler 2000, 38; Aaker 2014, 10-11; Nørskov, Chrysochou & Milenkova 2015, 246, muokattu).

Luvussa 2 käytiin läpi, kuinka brändi rakentuu vahvaksi. Vahva brändi synnyttää yrityksessä brändi-innovaation. Myös brändin ominaisuudet ovat suoraan verrannollisia brändin vahvuuteen. Ne vaikuttavat molempiin suuntiin. Kuviota

24 on jatkettu eteenpäin tutkimalla, mitkä asiat vaikuttavat brändi-innovaation omaksumisnopeuteen ja leviämiseen. Mitä vahvempi brändi on innovaationa ja mitä selvemmin brändin ominaisuudet on määritelty, sitä lyhempi on ”haitarin” pituus. Innovaatiolla on kuusi ominaisuutta: suhteellinen etu, yhteensopiavuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus, havaittavuus ja kommunikointi, tarve muutokseen. Ne arvioivat brändi-innovaation ominaisuuksia ja näin ollen vaikuttavat omaksumisnopeuteen sekä leviämiseen. (Rogers 2012, 15–16; Kalliokulju & Palviainen 2006; 2.)

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli innovoida Himoslomat Oy:lle uusi brändistrategia, joka kasvattaa yrityksen arvoa pitkäjänteisellä työskentelyllä. Brändistrategian suunnittelussa haluttiin ottaa huomioon erityisesti se, kuinka pystytään erottumaan kilpailijoista ja luomaan vahvempia assosiaatioita. Brändistrategiassa nousi vahvimaksi brändiportfolion kehittäminen sekä nimi uudistus. Brändistrategian ominaisuuksia sekä omaksumista tutkittiin innovaation diffuusio-teorian pohjalta. Innovaatiolla on kuusi eri ominaisuutta, joiden pohjalta haastattelun kysymykset laadittiin. Näin päästiin parhaiten kiinni siihen, kuinka potentiaalinen uuden brändistrategian käyttöönotto toimeksiantajalle on. Tutkimuksella halutaan lisätä ymmärrystä brändistrategiasta ja sen merkityksestä yhteiskunnallisesti. Brändin rakentaminen on strateginen innovaatio.

Tutkimuksesta nousi esille, että innovatiivinen brändistrategia koettiin kiitettäväksi. Se toisi selkeyttä, helppoutta, yhtenäisyyttä ja erilaisuutta Himoslomat Oy:n brändille. Uuden brändistrategian avulla tavoitetaan paremmin asiakas-segmentit, herätetään mielenkiintoa sekä informoidaan asiakasta palvelutarjonnasta. Vahvalla brändillä Himoslomat Oy pystyy nostamaan asemaansa alueellisena keskuksena Himoksen alueella. Tutkimuksesta nousi esille myös, että brändi-innovaation ominaisuudet nähtiin todella hyödyllisinä ja käyttöönottoa suositeltiin. Suuria riskejä tai haasteita ei brändistrategialle löydetty.

Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimusten ja opinnäytetöiden tuloksien ja johtopäätösten tulisi olla mahdollisimman luotettavia, uskottavia ja oikeita. Tutkimustyössä hyvyyden mittarina voidaan pitää luotettavuutta, joka mittaa työn laatua. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. Tutkimusprosessin aikana kohdataan useita eri riskejä, joissa voidaan tehdä väriä ratkaisuja, jätetään jotain tekemättä tai tulkitaan tietoa virheellisesti. Kun työ on valmis, ei työn luotettavuutta enää juurikaan voida parantaa. (Kananen 2012, 161–162.)

Opinnäytetyön luotettavuus on otettu huomioon jo suunnittelun alkuvaiheessa. Tutkimusprosessi suunniteltiin niin, että tiedonkeruumenetelmät tukivat toisiinsa. Alusta asti oli selvää, että tämän tyyppiseen kehittämistutkimukseen tarvitaan useampi tiedonkeruumenetelmä. Havainnointi todettiin ainoaksi oikeaksi tavaksi hakea tietoa ongelmista ja brändin nykytilasta. Havainnoinnin avulla tehtiin suunnitelma brändistrategiasta, ja havainnointi aloitettiin jo ensimmäisestä vierailusta toimeksiantajan luona. Kananen (2012, 164–165) mukaan luotettavuuden perusedellytys on, että kaikki dokumentoidaan ja valinnoille on esitetty perustelut, joiden avulla ulkopuolinen lukija ja toimeksiantaja kykenevät päättämään valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Tämän vuoksi kaikki kirjattiin ylös: aika, paikka, tilanne, henkilöt ja havainto (liite 2). Havainnointia tehtiin kolmen kuukauden ajan. Brändistrategian kannattavuutta ja omaksumista tutkittiin toisella tiedonkeruumenetelmällä eli puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltaviksi valittiin tarkoin markkinoinnin asiantuntijoita. Näin varmistettiin, että kehittämissyö on hyödyllinen ja luotettava toimeksiantajalle. Haastateltavat valittiin seuraavin kriteerein:

1. vähintään vuoden kokemus markkinoinnista tai brändin rakennuksesta
2. työpaikka markkinoinnin tai brändin rakentamisen parissa.

Haastattelun muodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka mahdollistaa uuden tiedon saannin, mutta on kuitenkin tarpeeksi tiukka haastattelun sujuvan etenemisen vuoksi. Brändistrategian omaksumista ja toimivuutta kysyttiin innovaation diffuusioteorian pohjalta, jotta saadaan tarkempaa tietoa strategi-

an kannattavuudesta ja luotettavuudesta. Tämän kehittämistutkimuksen voidaan katsoa olevan niin luotettava, että toimeksiantaja voi tehdä siitä käytäntöä eli käyttää brändistrategiaa innovaationa.

Triangulaatio luotettavuuden lisääjänä

Kuvio 25 kertoo tämän tutkimuksen triangulaatiosta, jolla lisätään ymmärrystä ja luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman lähestymistavan yhdistämistä samassa tutkimuksessa sekä sitä, että tutkimusongelmaa on tarkasteltu mahdollisimman monesta näkökulmasta. Näin saadaan parempi kokonaiskuva ja vahvistusta tutkimustuloksille. (Kananen 2012, 178–179.)



Kuvio 25. Tutkimuksen triangulaatio (Kananen 2012, 178-179.)

Tutkimus on kvalitatiivinen kehittämistutkimus, jossa on käytetty kahta tiedonkeruumenetelmää, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Molemmat tiedonkeruumenetelmät ovat tukeneet tutkimusongelmaa ja ne johtavat yhteiseen lopputulokseen. Tutkimus pohjautuu innovaation diffuusioteoriaan, jonka avulla saadaan lisää ymmärrystä ilmiöstä (omaksuminen). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan keskeisimmät käsitteet ja sidotaan tutkimusta aikaisempaan tietoon. Markkinoinnin asiantuntijat puolestaan tuovat lisää ymmärrystä ja tekevät kehittämistutkimuksesta luotettavan toimeksiantajalle.

Kokonaisuutta ajatellen tutkimus täyttää luotettavuuden, ymmärryksen ja pätevyyskriteerit. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset ja tutkimuksen tavoite on saavutettu.

Tutkimuksen onnistuminen

Aikaisempia brändeihin liittyviä tutkimuksia on tehty melko paljon. Aiheet ovat pitkälti liittyneet yritysbrändin tai aluebrändin kehittämiseen. Tämä tutkimus antaa uudenlaista näkökulmaa siihen, kuinka brändin rakentaminen voi olla myös strateginen innovaatio. Brändi-innovaatiota voidaan pitää myös erittäin hyödyllisenä, koska kilpailijoiden on kaikkein vaikein kopioida se. Tämän vuoksi tutkimuksen merkittävyys palveluliiketoiminnan alalle on suuri ja sitä voidaan soveltaa, hyödyntää sekä käyttää tulevaisuuden tutkimuksissa. Tutkimuksessa käytetyt teoriat olivat osaksi kansainvälisiä ja hyvin ajankohtaisia, joten uuden tiedon soveltaminen onnistui hyvin. Tuloksia sovellettiin teorian pohjalta ja synteesiä tehtiin onnistuneesti.

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida koko prosessin ja tutkijan kokemuksen perusteella. Prosessin aloitus oli haastava aiheen rajauksen kannalta. Se vaati paljon alkutyötä ja aiheeseen perehtymistä teoriaa lukien sekä tutkien. Alusta asti oli selvää, että brändityö tehdään, mutta aiheelle haluttiin mielenkiintoinen rajaus. Kuitenkin, kun aihe varmistui ja tutkimuskysymykset saatiin kuntoon, tutkimus alkoi edetä todella hyvin. Teorian valintaan ja tutkimusasetelman laadintaan vaikutti paljon tutkijan oma mielenkiinto ja kaikkein ajankohtaisinta tietoa löytyi parhaiten kansainvälisestä aineistosta. Valintojen perusteena oli koko ajan ajatus siitä, että niin toimeksiantaja kuin koko toimialakin hyötyisivät tutkimuksesta mahdollisimman paljon.

Tutkimusprosessista tuli pidempi kuin alun perin oli tarkoitus. Ensimmäiset havainnoinnit tehtiin marraskuussa 2015. Kuitenkin tutkijan työllistyminen keväällä 2016 vei suuren osan ajasta. Uusi työ tuki täysin tutkimusta, koska työnkuva oli brändin rakentamista yrityksille ja osaaminen tutkimusaiheeseen tiivistyi työn myötä. Työ antoi paljon tietoa aiheen merkityksestä sekä tuki ajatusta siitä, miten vähän yrityksillä on aiheesta ymmärrystä. Tutkimus edistyi

varmasti, mutta hitaasti. Vuoden 2016 lopulla opiskelu keskeytyi puoleksi vuodeksi. Syksyllä 2017 tutkija aloitti opintovapaan, joten intensiivinen tutkimuksen loppuun vieminen alkoi. Tutkimuksen edetessä haasteita toi erityisesti se, että prosessi venyi pitkäksi. Toisaalta tauon ottaminen teki hyvää prosessin näkökulman muodostumiselle. Havainnointi ja haastatteluiden tekeminen olivat mielekkäitä. Haastavinta oli analysointi sekä teorioiden yhdistäminen, mutta loppujen lopuksi synteesiä onnistuttiin tekemään kiitettävästi.

Jatkotutkimus

Tämä tutkimus on investointi Himoslomat Oy:lle, mutta sen voidaan katsoa olevan alku suuremmalle muutokselle kohti yrityksen arvon sekä kilpailuedun kasvattamista. Tutkimusta voidaan hyödyntää toisissa yrityksissä ja myös eri toimialoilla. Brändistrategia pystytään helposti soveltamaan muihin yrityksiin tai ainakin osaa siitä. Tämän vuoksi tutkimus on hyvin tarpeellinen sekä antaa uutta osaamista brändin rakentamiseen. Erityisen hyödyllinen tutkimus on palveluliiketoiminnan yrityksille eli heille, jotka rakentavat palvelubrändiä. Kuten Fyrberg & Juriado (2009) ja Grönroos (2010) totesivat, palvelubrändin rakentaminen on hyvin erilainen prosessi kuin tuotebrändin. Palvelubrändi rakennetaan henkilöstön, johdon, asiakkaiden ja sidosryhmien kautta.

Palveluiden kohdalla puhutaan paljon palvelumuotoilusta. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota siihen, mitä asiakas haluaa. Palvelumuotoilu voi olla esimerkiksi henkilökunnan toteuttaman asiakaspalvelun hallitsemista tai digitaalisten palveluiden toiminnallisuuksien ja käyttöliittymien muotoilua. Etenkin nykypäivänä jokaisen yrityksen tulee kehittää omaa digitaalisuuttaan ja saada asiakaskokemukset sujuviksi. Päämääränä palvelumuotoilussa on kuitenkin aina parantaa asiakkaan kokemusta yrityksestä tai sen tuotteesta tai palvelusta. Koska brändikokemus jättää aina vahvemman mielikuvan kuin mainos, on palvelumuotoilulla tulevaisuudessa suuri rooli. (Uusitalo 2014, 75.) Tämän vuoksi erittäin mielenkiintoinen lisätutkimuksen aihe olisi, kuinka palvelumuotoilu parantaa brändikokemusta ja kuinka suuri vaikutus sillä on vahvan brändin rakentumiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Himos nähdään alueena, joka ei rakennu yhden brändin alle. Palvelut ovat saatavilla eri paikoista ja eri puhelinnumeroista, mikä koettiin hankalaksi. Vahva alueellinen brändi luo vahvempia mielikuvia ja auttaa asiakasta samaistumaan brändiin. Asiakas haluaa elää brändin mukana. Alueellisen brändin tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta etenkin Himokselle se olisi tarpeellinen. Aluebrändin rakentaminen vaatii kuitenkin alueen yrittäjien ja tahojen tiivistä yhteistyötä sekä halua kehittää toimintaa eteenpäin. Aluebrändin tutkiminen ei ollut ajankohtaista vielä, mutta tulevaisuudessa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista nähdä, mitä lisäarvoa alueellisen brändin kehittäminen alueelle ja kaupungille toisi.

Lähteet

Aaker, D. 2014. Aaker on branding; 20 Principles That Drive Success. New York: MJ.

Aaker, A.D. 2010. Building strong brands. Toinen painos. Lontoo: Pocket Books.

Aaker, A. D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Aaker, A. D. & McLoughlin, D. 2010. Strategic Market Management. Global Perspectives. Ensimmäinen painos. Englanti: John Wiley & Sons Ltd.

Adamson, A, P. 2006. BrandSimple. How the Best Brands Keep it Simple and Succeed. New York; Palgrave Macmillan tm.

Aineettoman pääoman johtaminen. 2004. Työkirja, Tekes. IC Partners. Viitattu 1.12.2015. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>

American Marketing Association. N.d. Dictionary. Brand and branding. Viitattu 18.12.2015. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Brandfoundations. N.d. Viitattu 5.10.2017. <http://www.brandfoundations.us>

Brand Platform 2017. More than just a messaging strategy. Brand toolbox. Viitattu 10.12.2017. <http://www.brandtoolbox.com/our-services/brand-platform/>

Brand Resonance Model, 2013. YouTube-video. A discussion of the Brand Resonance Model. Pohjautuu Kellerin aineistoon, julkaistu 14.1.2013. Viitattu 29.12.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=qDYMyIXA0rE>

Colin, J. 2005. Names, brands, branding: beyond signs, symbols, products and services. Journal of Product & Brand Management, 14, 2, 117–118. Viitattu 18.12.2015. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/10610420510592590>

de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful service brands. European Journal of Marketing, 37, 7/8, 1095–1118. Viitattu 29.3.2016. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/03090560310477681>

Grace, D. & O’Cass, A. 2002. Brand Associations: looking through the eye of the beholder. An international journal, 5, 2, 96–111. Viitattu 10.2.2016.

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/13522750210423797>

Grace, D. & O’Cass, A. 2004. Exploring customer experiences with a service brand. *Journal of Product and Brand Management*, 13, 4, 257–268. Viitattu 11.2.2016.

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/10610420410546961>

Gröroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.

Himoslomat Oy. N. d. Tutustu palveluhimme ja viihdy! Viitattu 11.2.2016

<http://www.himoslomat.fi/fi/himoslomat/>

Innovaatiotoiminta, käsitteet ja määritelmät. N. d. Tilastokeskus. Viitattu

24.3.2016. <http://tilastokeskus.fi/til/inn/kas.html>

Fyrberg, A. & Juriado, R. 2009. What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic. *Journal of Service Management*, 20, 4, 420–432. Viitattu 18.12.2015.

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09564230910978511>

Kalliokulju, S. & Palviainen, J. 2006. Missä massamarkkina syntyy? Keskeisiä teorioita ja malleja vuosien varrelta. Referaatti. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 25.3.2016.

http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokulju_Palviainen_diffuusio_311006.pdf

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, E., Kaivo-oja, J. & Hautamäki, A. 2007. *Innovaatiomedia – Journalismi tulevaisuuden tekijänä*. Helsinki: Palmenia.

Kapferer, J.-N. 1998. *Strategic Brand Management – creating and sustaining brandequity long term*. Toinen painos. Englanti: Kagon Page.

Keller, K. L. 2013. *Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Neljäs painos. Englanti: Pearson Education Limited.

Klein, Naomi. 2001. *No Logo – tähtäimessä brändivaltiaat*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Van-
taa: Dark oy. Viitattu 19.2.2016.
http://www.tuottavuustyoy.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 – tuotteista asi-
akkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.
- Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro
Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo:
WSOYpro.
- NetTrack. 2015. Tietoa suomalaisten internetin käytöstä. TNS Gallup. Viitattu
1.12.2015. http://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/nettrack-2015_iabkooste.pdf
- Norskov, S., Chrysochou, P. & Milenkova, M. 2015. The impact of product
innovation attributes on brand equity. Journal of Consumer Marketing, 32, 4,
245–254. Viitattu 25.3.2016.
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/JCM-10-2014-1198>
- Palmer, A. 2014. Principles of services marketing. Seitsemäs painos. Englan-
ti: McGraw-Hill Education.
- Rajagopal, A. 2007. Architecting Brands: Managerial Process and Control.
Journal of Transnational Management, 12, 3, 25–37. Viitattu 2.3.2016.
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d13f06c1-c411-4d86-9f85-fead7a1c2d23%40sessionmgr120&vid=6&hid=128>
- Riley, F. D. & de Chernatony, L. 2000. The Service brand as Relationships
Builder. British Journal of Management, 11, 2, 137–150. Viitattu 29.3.2016
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=95307a4d-4f21-4904-8887-63ab281f00c9%40sessionmgr4005&vid=7&hid=4209>
- Rode, V. & Vallaster, C. 2005. Corporate branding for start-ups: The Crucial
Role of Entrepreneurs. Corporate Reputation Review, 8, 2, 121–135. Viitattu
18.12.2015.
<http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/docview/231531970/fulltextPDF?accountid=11773>

Rogers, E. M. 2012. Diffusion of Innovations. Third Edition. New York: Free Press, A Division of Macmillan Publishing co.

<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>

Schultz, D. E. & Barnes, E. B. 1999. Strategic Brand Communication Campaigns. Viides painos. Yhdysvallat: NTC Business Books.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2013. Ideasta innovaatioksi – luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Strebinger, A. 2014. Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy. European Journal of Marketing, 48, 9/10, 1782–1804. Viitattu 12.2.2016.

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/EJM-08-2012-0482>

Tikka, V. & Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto – näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes, katsaus 309/2014. Helsinki: DTpage Oy.

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf

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

von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Wang, Y-C. & Chung, Y. 2015. Hotel brand portfolio strategy. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27, 4, 561–584. Viitattu 2.3.2016.

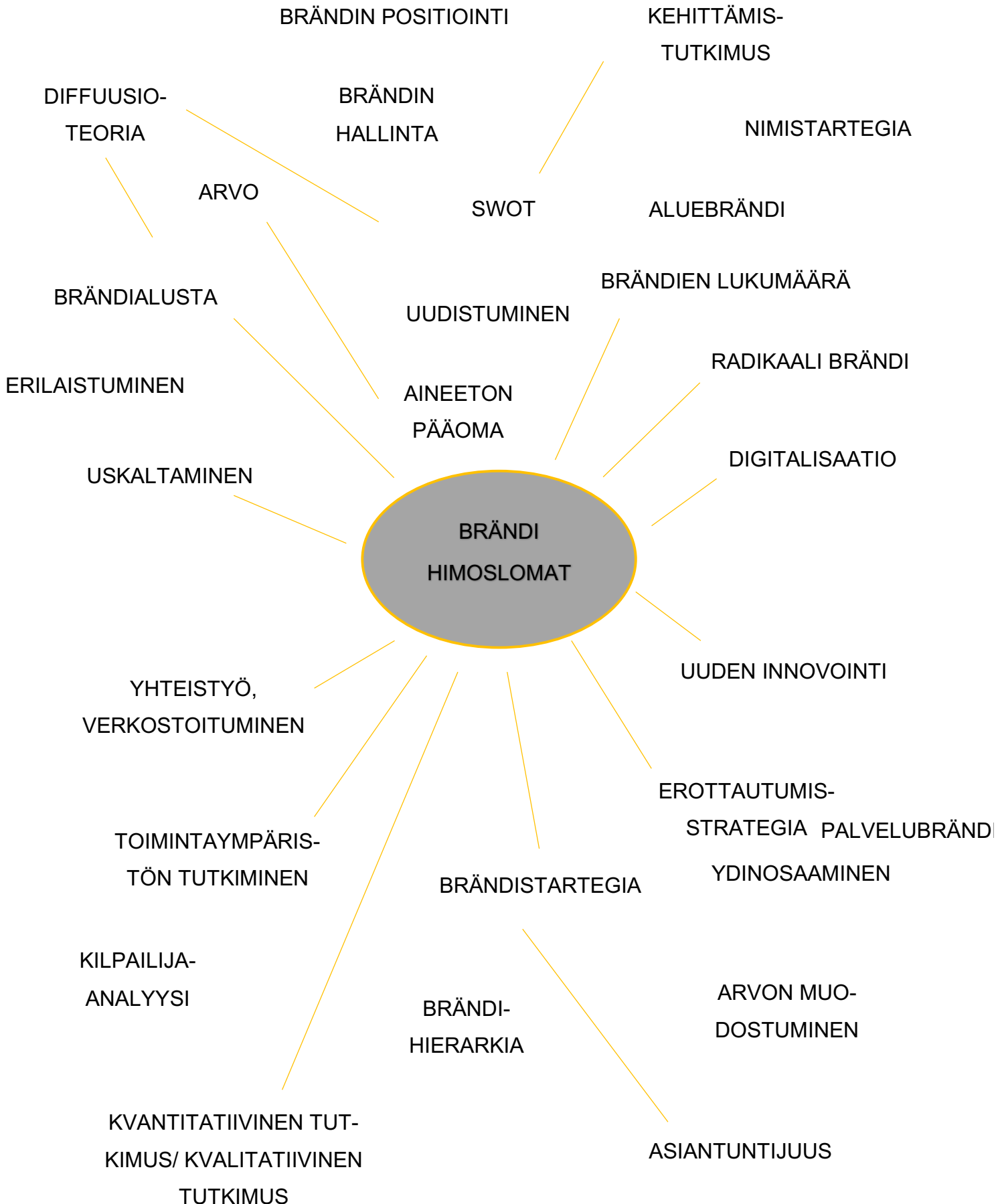
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/IJCHM-01-2014-0031>

Wood, L. 2000. Brands and brand equity: a definition and management. Management decision, 38, 9, 662–669. Viitattu 2.12.2015.

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/00251740010379100>

Liitteet

Liite 1. Teoreettisen viitekehyksen mindmap



Liite 2. Havainnointipäiväkirja

Aika	Paikka	Tilanne	Henkilöt	Havainnot
10.11.2015	Himos Center	palaveri	Tiina, Sinikka	Nimien sekamelska: Lomahimos, Himosmajoitus, Himoshuvilat.
10.11.2015	Himos Center	palaveri	Tiina, Sinikka	Asiakkaille epäselvää palveluprosessi nimien yhdenmukaisuuden takia.
10.11.2015	Himos Center	palaveri	Tiina, Sinikka	Uusi kylpylä valmistuu 2018 -> brändistrategia valmiiksi.
10.11.2015	Himos Center	palaveri	Tiina, Sinikka	Himoslomat Oy = Himos-Center
10.11.2015	Himos Center	palaveri	Tiina, Sinikka	Himoslomat Oy:llä on paljon muitakin palveluita kuin majoitus
10.11.2015	Himos Center	Palaveri	Tiina, Sinikka	Toimintaa ympäri vuoden, kesällä ja talvella.
25.11.2015	kirjasto	nettihavainnointi	-	Himoslomat Oy:n Facebook, eri logo ja ilme.
1.12.2015	koti	Nettihakainto	-	Instagramissa vanha logo.
2.12.2015	koti	Nettihakainto	-	Twitterissä vanha logo.
11.12.2015	koti	Nettihakainto	-	Himos Areenalla vahva oma brändi myös somessa.
07.01.2016	Himos Center	Esite, tapaaminen	Tiina	Himoslomat Oy:n arvoissa vahva rooli vastuullisuudella: asiakas-, henkilöstö-, turvallisuus-, kulttuurillinen ja ekologinen vastuullisuus.

07.01.2016	Himos Center	Esite, tapaaminen	Tiina	Arvoissa asiakas etusijalla.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Askarruttava kysymys: kuinka hyvin asiakkaat tuntevat Himoslomat Oy:n palvelutarjonnan? Miten brändi tunnetaan?
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Työasuissa uusi logo.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Oheispalveluita ja yhteistyötä; Himos Safari ja Hirvikartano.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	On mietitty, mitä nimeä käytetään: Himoslomat Center yms. On pysytty Himoslomat Oy:ssä.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Himos keskusvaraamo esiintyy nettisivuilla.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Himoslomat Oy:llä on monta asiakassegmenttiä.
07.01.2016	Himos Center	Tapaaminen	Tiina	Himoslomat Oy:llä on oma Himos Center, mutta kuitenkin käytetään nimeä Himoslomat.
13.01.2016	Koti	Nettihakainto	-	Himos Festival/Park ei omaa brändiä.
13.01.2016	Koti	Nettihakainto	-	Himos Golf Resort on oma brändi.

14.01.2016	Koti	Nettihakainto	-	Ravintoloilla on omat brändit, riippumattomia Himos brändistä, mutta asiakkaat tulevat Himokselta.
18.01.2016	Koti	Nettihakainto	-	Nettisivut vaativat päivitystä. Tällä hetkellä liikaakin tietoa -> tarvittavat asiat ytimekkäästi.
21.01.2016	Koulu	Nettihakainto, kilpailijavertailu	-	Someviestintä ei ole tarpeeksi osallistavaa ja mielenkiintoista, lähinnä perusinfoa.
21.01.2016	Koulu	Nettihakainto, kilpailijavertailu	-	Ei ole slogania viestinnässä, jolla tuodaan asiakkaille tärkeä viesti toiminta-ajatukselta.
21.01.2016	Koulu	Nettihakainto, kilpailijavertailu	-	Brändistä puuttuu tunteisiin vetoaminen.
21.01.2016	Koulu	Nettihakainto, kilpailijavertailu	-	Ei tuoda vahvasti esille tekijää, jolla erilaistutaan.
27.01.2016	Koti	Nettihakainto	-	Tapahtumille tehty näkyvyyttä somessa: Himos juhannus, osa jäänyt "kesken".
02.02.2016	Koti	Havainto	-	Himoslomat-nimi antaa kuvan majoituspalveluista, mutta poissulkee muut palvelut.
11.02.2016	koulu	Nettihakainto	-	Nettisivuilla luettelo palveluista, portfolioista. Antaa epäselvän vaikutelman.

15.02.2016	Koti	nettihavainto	-	Tulevien tapahtumien päivittäminen on epäsäännöllistä (riippuu tapahtumasta) eikä se osallistuta asiakkaita.
16.02.2016	Koulu	Havainto	-	Alabrändejä ei yhdistä Himoslomat Oy:hyn.
16.02.2016	Koulu	Havainto	-	Festaritapahtumia ei yhdistä brändin avulla Himos Parkkiin.

Liite 3. Uusi brändistrategia



Brändistrategia innovaationa

- ✓ Strategisella innovaatiolla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaille; parempi tunnettuus, vahvemmat assosiaatiot, erilaistuminen, syvempi uskollisuus ja mielenkiinnon herättäminen.
- ✓ Samoja asioita voidaan pitää myös brändistrategian tavoitteina



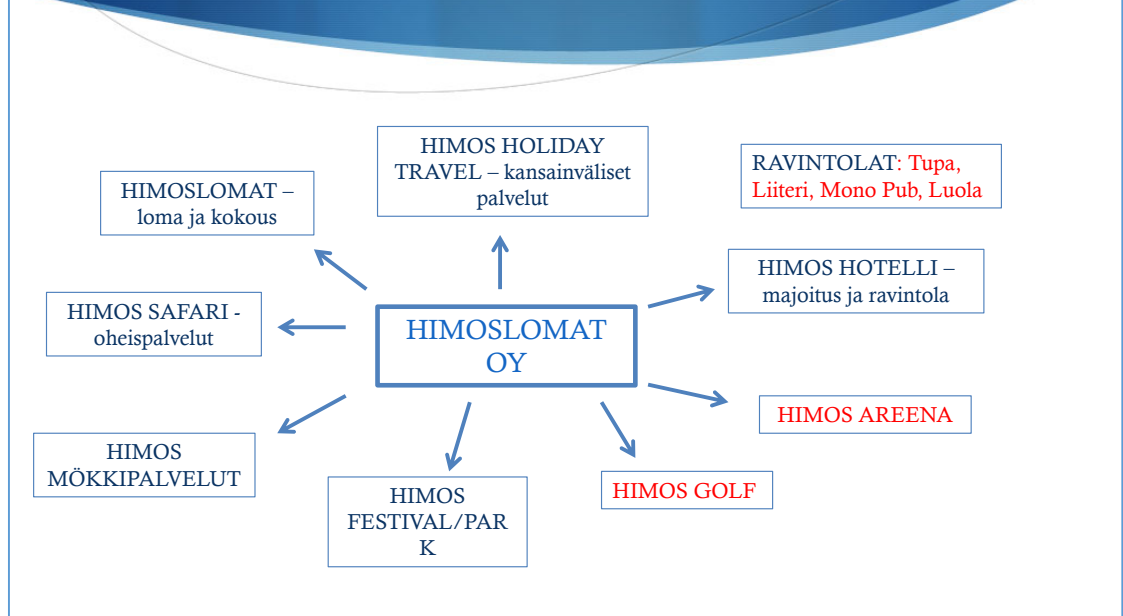
Nimi

HIMOSLOMAT OY -> HIMOS CENTER

- ✓ Ei rajaa palvelutarjontaa majoituspalveluihin
- ✓ Luo mielikuvia Himos keskuksesta
- ✓ Erilaistaa kilpailijoista
- ✓ Kansainvälinen



Brändiportfolio: Brändien hallinta/ vanha malli



Brändiportfolio: Brändien hallinta/ uusi malli

HIMOS CENTER

HIMOS FESTIVAL/PARK

- Himos Juhannus
- Iskelmä Festivaali
- Jysäri Himos
- Pipe Fest ym.

RAVINTOLAT: Tupa,
Liiteri, Mono Pub, Luola

HIMOS CENTERIN PALVELUT:

- Majoitus ja mökin vuokraus
- Kokouspalvelut
- Aktiviteetti- ja oheispalvelut
- Mökkipalvelut

HIMOS AREENA

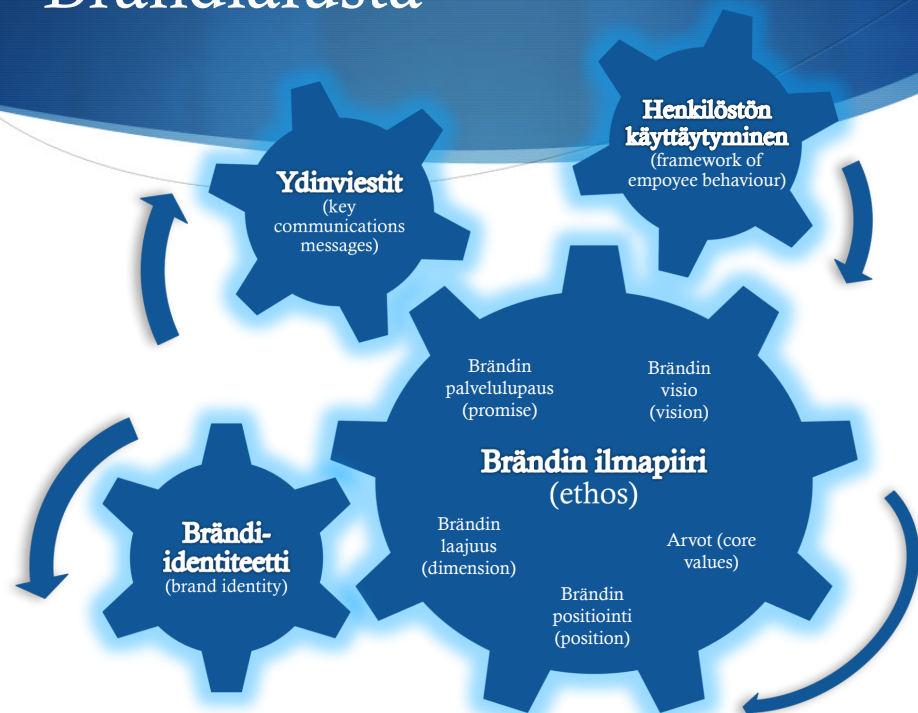
HIMOS GOLF

Brändihierarkia

- ✓ Brändikäsikirjan tekeminen ja sen noudattaminen -> kuinka brändit asettuvat keskenään ja kuinka ne toimivat yhdessä
- ✓ Etsitään johtavat brändit ja alabrändit
- ✓ Miten johtava brändi näkyy alabrändien viestinnässä
- ✓ Jokaiselle brändille toimintaohje- ja viestintäsuunnitelma
- ✓ Työntekijöiden perehdyttäminen brändiviestintään



Brändialusta



Viestinnän kehittäminen

- ✓ Viestintäkartan tekeminen; viestinnällisten tavoitteiden ja strategian luominen
- ✓ Yhteisökuvaus
- ✓ Arvo- ja palvelulupaus
- ✓ Slogan
- ✓ Kohderyhmäkohtaiset ydinviestit
- ✓ Viestintäkanavoiden suunnittelu



Yritysilme

- ✓ Himos Centerille logo ja yritysilme, esim. HimosLomien logoa muokaten
- ✓ Yhtenäisen yritysilmeen suunnittelu markkinointikanaviin
- ✓ Yrityksen kuvamaailma suunnittelu



The slide features a dark blue background with three circular images. The top-left image shows the 'elisa' logo in white on a blue and orange abstract background. The middle image is a cartoon illustration of two men in a grocery store; one is older and the other is younger, both looking at a product. The 'LIDL' logo is visible in the background. The bottom image is the 'Paulig' logo in white on a brown background, with the text 'PREMIUM COFFEE SINCE 1876' below it.

Bränditarina

- ✓ Luodaan tarina, joka kertoo Himos Centerin ainutlaatuisuudesta
- ✓ Auttaa oikeaa kohderyhmää löytämään Himos Centerin (samaistuminen)
- ✓ Tunteet muistetaan hyvin ja mielikuvat vaikuttavat asenteisiin
- ✓ Kampanjat suunnitellaan tukemaan bränditarinaa

Markkinointisuunnitelma

- ✓ Uuden markkinointisuunnitelman tekeminen tukemaan brändi-innovaatiota ja strategiaa
- ✓ Vuosikello ja roadmap
- ✓ Linjataan tavoitteet lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä
- ✓ Luodaan katsaus siihen kuinka uusi brändistrategia saadaan toteutumaan suunnitellusti ja kuinka se jalkautetaan

Henkilökunnan perehdyttäminen

- ✓ Henkilökunta täytyy perehdyttää brändityöskentelyyn, jotta jokainen työntekijä työskentelee samojen arvojen pohjalta
- ✓ Perehdytys: Mikä brändi on? Kuinka palvelubrändi rakentuu? Kuinka suuri rooli henkilökunnalla on brändin rakentumisessa? Millainen on uusi HimosLomien uusi brändistrategia?