

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma / Kansainvälinen assistentti

Noora Ahola

BRÄNDIN JALKAUTTAMINEN  
CASE: BRÄNDI-HANKE

Opinnäytetyö 2009

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketalouden koulutusohjelma

AHOLA, NOORA	Brändin jalkauttaminen. Case: Brändi-hanke
Opinnäytetyö	55 sivua + 3 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Hannele Lappalainen
Toimeksiantaja	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Lokakuu 2009	
Avainsanat	brändi, brändin rakentaminen, jalkauttaminen, Brändi-hanke

Vahvan ja menestyvän brändin rakentaminen on prosessi, joka vaatii aikaa ja sitoutumista. Hyvin rakennettu brändi erottuu selkeästi kilpailijoistaan ja synnyttää asiakkaissa haluttuja mielleyhtymiä. Jotta brändi menestyisi, se tarvitsee aina myös jalkauttaa sekä yrityksen sisällä että ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Brändin jalkauttamisen avulla suunnitelmat siirretään osaksi jokapäiväistä toimintaa ja näin brändistä tulee konkreettinen. Kun henkilöstö on sitoutunut brändiin ja toimii sen mukaisesti, myös asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat kokea brändin aidosti.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään brändin jalkauttamiseen erityisesti Brändi-hankkeen kannalta. Brändi-hanke toteutettiin vuosien 2007 ja 2008 aikana Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Kymenlaakson liiton ja alueen yritysten yhteishankkeenä. Brändi-hankkeessa pilotoitiin Seppo Laaksosen kehittämää Brändikolmiotmallia. Opinnäytetyössä selvitetään Brändi-hankkeeseen osallistuneiden yritysten mielipiteitä hankkeesta sekä keinoja, joilla kyseiset yritykset ovat jalkauttaneet brändiään. Työn tavoitteena on koota yhteen palautetta Brändi-hankkeesta ja tietoa sen aikaansaamista toimenpiteistä yrityksissä: hankkeen järjestäjät voivat hyödyntää näitä tietoja esimerkiksi arvioidessaan hankkeen onnistumista ja suunnitellessaan uusia hankkeita.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä haastattelututkimusta, sillä se sopi parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseen. Työtä varten haastateltiin seitsemää kymmenestä Brändi-hankkeeseen osallistuneesta yrityksestä. Haastatteluista kävi ilmi, että hankkeesta jäi yrityksille positiivinen kuva ja yritykset myös verkottuivat keskenään. Toisaalta hanke oli yrityksille ajoittain myös melko työläs. Tuloksena voidaan todeta, että Brändi-hanke oli onnistunut ja vastaavanlaisia hankkeita voisi järjestää myös tulevaisuudessa.

Haastatellut yritykset olivat eri vaiheissa brändinsä jalkauttamisessa. Brändin jalkauttaminen on jokaisella yrityksellä omannäköistä toimintaa, mutta yleiset suuntaviivat ovat samantyyppisiä. Yritykset muun muassa korostivat brändin jalkauttamisen olevan jatkuvaa työtä, joka vaatii sitoutumista koko yritykseltä. Kaikki haastatellut yritykset olivat päässeet alkuun brändinsä jalkauttamistyössä ja brändiä oli jalkautettu sekä yritysten sisällä että myös ulospäin.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

AHOLA, NOORA

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

October 2009

Keywords

Brand implementation. Case: Brand-project

55 pages + 3 pages of appendices

Hannele Lappalainen, Senior Lecturer

Kyminlaakso University of Applied Sciences

brand, branding, implementation, Brand-project

Branding is a process which needs time and commitment. Strong and successful brands stand out from their competitors and create positive associations in the customer's mind. In order to succeed, a brand has to be implemented both inside and outside the company. Brand implementation means that plans and strategies are put into practice and this way the brand becomes concrete. When the personnel are committed to the brand and act accordingly, also customers experience the brand genuinely.

This thesis focuses on Brand-project and brand implementation. Kymenlaakso University of Applied Sciences organised Brand-project in cooperation with the Regional Council of Kymenlaakso and local companies during 2007 and 2008. Seppo Laaksonen's Brand triangles were piloted in Brand-project. This thesis gathers feedback about Brand-project from the companies involved. In addition, this thesis finds out how these companies have implemented their brand. The purpose is that this research benefits the organizers of Brand-project and they can use it when evaluating Brand-project and planning new projects.

The research method was empirical interview study which suited well in solving the research problem. Seven out of ten companies which took part in Brand-project were interviewed for the research. Interviews revealed that the companies were satisfied with Brand-project and they also networked with each other. On the other hand, Brand-project required a lot of work from the participants. As a result, Brand-project was successful and similar projects could be organised also in the future.

All the interviewed companies were at different stages in their brand implementation work. Brand implementation is unique in every company but there are still common features. The interviewed companies pointed out that brand implementation is continuous work which calls for commitment of the whole company. All the interviewed companies had started to implement their brand and they had done it both inside and outside the company.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN	7
2.1 Brändi käsitteenä	7
2.2 Ydinajatus	9
2.3 Brändi-identiteetti	10
2.4 Brändipääoma	10
2.5 Brändin rakentamisen vaiheet	11
2.5.1 Analysointi	11
2.5.2 Tunnettuuden luominen	13
2.5.3 Positointi	14
2.5.4 Kokeilu	16
2.5.5 Brändiuskollisuuden saavuttaminen	17
2.6 Brändistrategia	18
3 BRÄNDIN JALKAUTTAMINEN	18
3.1 Sisäinen jalkauttaminen	19
3.2 Ulkoinen jalkauttaminen	20
4 BRÄNDI-HANKE	21
4.1 Lähtökohta	21
4.2 Tavoitteet	22
4.3 Mukana olleet yritykset	22
4.4 Toteutustapa	23
4.5 Brändikolmiot-malli	24
4.6 Tulokset	26

5 HAASTATTELUTUTKIMUS BRÄNDI-HANKKEESSA MUKANA OLLEILLE YRITYKSIL- LE	27
5.1 Auto-Suni Oy	28
5.2 Cursor Oy	31
5.3 Kouvolan kaupunki: Kouvolanseudulle.fi -palvelu	34
5.4 Kouvolan kaupungin kehitysyhtiö Kouvola Innovation Oy	37
5.5 Mediatyhtiö Posito Oy	40
5.6 Propentus Oy	42
5.7 Solver palvelut Oy	46
5.8 Yhteenveto haastattelututkimuksesta	49
6 POHDINTAA	51
LÄHTEET	53
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Brändillä on suuri merkitys yrityksen liiketoimintaan. Brändien synnyttämät miellelyhtymät ohjaavat kuluttajien ostopäätöksiä ja brändien avulla erotutaan kilpailijoista. Siksi onkin erityisen tärkeää rakentaa brändiä huolella ja myös jalkauttaa se niin yrityksen sisällä kuin lopulta ulospäin. Brändin jalkauttamisella tarkoitetaan suunnitelmien ja strategioiden siirtämistä osaksi käytännön toimintaa. Henkilökunnan on sitouduettava yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä ymmärrettävä, mitä ne omassa työssä tarkoittavat. Henkilökunnan rooli on merkittävä, koska brändiä ei ole ilman henkilökuntaa. Kun henkilökunta on sisäistänyt yrityksen brändin mukaisen toiminnan, voidaan brändiä jalkauttaa onnistuneesti myös asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Tässä opinnäytetyössä perehdyn brändiin ja sen merkitykseen liiketoiminnassa. Erityisesti työssäni korostuu brändin jalkauttaminen, jota tutkimusongelmani osaksi koskee. Työn lähtökohtana on Brändi-hanke, joka toteutettiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Kymenlaakson liiton ja alueen yritysten yhteistyönä vuosien 2007 ja 2008 aikana. Opinnäytetyöni aihe valikoitui melko helposti, koska olin mukana järjestämässä Brändi-hankkeen päätösseminaaria ja tein siitä projektityöni. Tuntui luonnolliselta tehdä myös opinnäytetyöni Brändi-hankkeesta. Lisäksi brändi-aihe vaikutti kiinnostavalta ja sopivan haastavalta: pääsisin perehtymään minulle uuteen aihealueeseen.

Tutkimusongelmanani on selvittää, mitä mieltä Brändi-hankkeessa mukana olleet yritykset olivat hankkeesta ja miten kyseisissä yrityksissä brändiä on lähdetty jalkauttamaan. Tavoitteenani on koota yhteen Brändi-hankkeen synnyttämiä ajatuksia, kehitysideoita ja toimenpiteitä mukana olleissa yrityksissä, jotta hankkeen järjestäjät saisivat arvokasta palautetta hankkeen onnistumisesta. Työtä voi myös hyödyntää mahdollisten tulevien hankkeiden suunnittelussa. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, koska siten pystyin saamaan tarkkaa ja täsmällistä tietoa yrityksiltä. Tarkoitukseni oli haastatella kaikki kymmenen Brändi-hankkeessa mukana ollutta yritystä, mutta lopulta haastattelin seitsemää yritystä.

Työni sisältää teoreettisen ja empiirisen osion. Työni alkupuolella käsittelen brändiä, sen rakentamista ja jalkauttamista teoreettiselta kannalta, ja loppupuolella pureudun empiiriseen haastattelututkimukseen. Empiirisessä osiossa kerron yleisesti haastattelu-

tutkimuksen etenemisestä sekä esittelen haastatteleman yritykset ja tutkimuksen tulokset. Lisäksi esittelen työssäni Brändi-hankkeen, mikä sitoo työni teoreettisen ja empiirisen osion toisiinsa. Lopuksi teen yhteenvedon työstäni.

## 2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN

Brändeillä on pitkä historia, vaikka tietoinen brändiajattelu alkoi vasta paljon myöhemmin. Varhaisimmat esiintymät ”brändeistä” ulottuvat aina ihmiskunnan historian alkuaikoihin asti: esimerkiksi savenvalaja painoi peukalonmerkkinsä tekemänsä ruukun pohjaan. Monet vielä tänäkin päivänä menestyvät brändit on perustettu jo monia satoja vuosia sitten. Esimerkiksi yhden Suomen arvostetuimman brändin, Fiskarsin, historia ulottuu aina vuoteen 1649, jolloin yritys perustettiin. 1800-luvulla syntyi monia maailmanlaajuisesti tunnettuja brändejä, kuten Levi’s -farkut, Coca-Cola ja Fazer. Myöhemmin onkin huomattu, että monet menestyneet brändit ovat olleet ensimmäisiä toimijoita toimialallaan. 1900-luvulla tietoisuus brändien merkityksestä kasvoi ja vuosisadan loppupuolella brändeistä ja niiden rakentamisesta tuli markkinoinnin keskeisiä käsitteitä. Nykyään brändeillä on äärimmäisen suuri merkitys yritysten liiketoiminnassa ja usein yritysten koko toiminta rakentuu brändin ympärille. (Grönroos 2003, 375; Laakso 2004, 42–45; Von Herten 2006, 17.)

### 2.1 Brändi käsitteenä

Ennen brändi-käsitettä puhuttiin tuotemerkeistä. Nykyään tämä käsite on kuitenkin liian suppea, koska se kattaa vain yhden osa-alueen. Brändi-käsite otettiin käyttöön kuvaamaan brändin kokonaisvaltaista ja monitahoista merkitystä yritysten liiketoiminnassa. Brändiin käsitteenä kiteytyy koko yrityksen ydinajatus, jota ilmaistaan ulospäin erilaisin keinoin. Markkinoinnissa ja mainonnassa brändi-käsite on omaksuttu laajasti käyttöön, mutta esimerkiksi yritysjohdossa sen käyttöä saatetaan vielä vierastaa ja mieltää brändi vain markkinointihenkilöstön vastuualueeksi. Brändi-sana (brand) on lähtöisin Yhdysvalloista, ja se tarkoittaa poltinmerkkiä, jolla karjan omistaja merkitsi eläimensä erottumaan muista. Myös yritystoimintaan brändi-sana omaksuttiin alun perin kuvaamaan tuotteiden erottumista toisistaan. Suomen kielessä brändistä käytetään usein myös kirjoitusasua brandi. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 20; Von Herten 2006, 15.)

Brändin voi määritellä monella eri tavalla. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa brändin määrittelemiseen, mutta monissa määritelmässä korostuvat samat asiat: asiakkaan mielikuvat ja erottuminen muista. Rainiston (2006, 29–30) mukaan brändi on tuotteesta tai palvelusta muodostuvien erilaisten mielikuvien yhdistelmä, joka syntyy kuluttajan mielessä. Brändi on nimi, termi, symboli tai näiden yhdistelmä, jolla tuote tai palvelu yksilöidään ja saadaan erottumaan muista vastaavista tuotteista ja palveluista. Brändin keskeinen osa onkin logo eli tuotemerkki. Brändituotteella tai -palvelulla on aina tietty lisäarvo, jonka kuluttaja on valmis siitä maksamaan. Tätä kuluttajan kokemaa lisäarvoa luodaan muun muassa brändimarkkinoinnin avulla. Brändin arvoa voidaan myös mitata, ja se perustuu sekä brändin nykyiseen tuloksenteekokykyyn että tulevaisuuden tuotto-odotuksiin.

Monet brändin määritelmät eivät ole kovin teoreettisia, mutta kuitenkin erittäin osuvia ja kuvaavia. Grönroos (2003, 375, 378) määrittelee brändin seuraavasti:

*Brandi käsitteenä on aina mielikuva. --- Asiakas, jos kuka, pystyy kehittämään brandin. Markkinoija voi vain luoda suotuisat olosuhteet brandin kehittymiselle asiakkaiden mielissä.*

Grönroos korostaa määritelmässään asiakkaan roolia brändin kehittämisessä. Asiakkaan aktiivinen rooli brändin kehittämisessä muodostaa asiakkaan ja brändin välille suhteen. Asiakas ei ole enää vain vastaanottava osapuoli vaan pikemminkin avainasemassa brändin määrittelyssä: mielikuva tuotteesta tai palvelusta kehittyy ja muuttuu sitä mukaa, kun asiakas saa tietoa siitä. (Grönroos 2003, 378.)

Brändin asiakaslähtöistä näkökulmaa korostetaan myös muualla. Lindroos, Nyman & Lindroos (2005, 21) toteavat brändin todellisen määrittelijän olevan nyky maailmassa asiakas. Nykyään yritysten toiminta on asiakaslähtöistä ja sen seurauksena myös brändin määrittelyssä ja sen johtamisessa korostuu asiakaslähtöisyys. Yrityksellä ei siis enää ole yksioikoista omistusoikeutta brändiin vaan todellisuudessa brändi syntyy ja sijaitsee asiakkaan mielessä ja on näin ollen myös asiakkaan hallinnassa. Brändin ja tuotteen eroa pohdittaessa brändi antaa tuotteelle merkityksen asiakkaan mielessä. Brändi luo asiakkaalle odotuksia tuotteesta ja vaikuttaa näin asiakkaan ostokäyttäytymiseen.



Brändit myös sitouttavat asiakkaita tehokkaasti yritykseen ja tuotteeseen tai palveluun. Kuluttajat ovat usein brändiuskollisia eli ostavat tiettyä tuotetta tai palvelua riippumatta esimerkiksi sen hinnasta. Tavoitteena onkin sitouttaa asiakas niin vahvasti yritykseen ja tuotteeseen tai palveluun, että asiakas ei siirry kilpailevan tuotteen tai palvelun käyttäjäksi, vaikka esimerkiksi asiakastyytyväisyys ajoittain laskisi. Tämän tekevät mahdolliseksi asiakkaan mielikuvat tuotteesta tai palvelusta. Brändiin sisältyykin paljon enemmän kuin vain pelkkä logo: brändit ovat arvokkaita. Myös ihmiset voivat olla nykyään brändejä. Esimerkiksi jotkin poliitikot, urheilijat ja muusikot täyttävät brändin tunnusmerkit. (Silén 2001, 121.)

## 2.2 Ydinajatus

Brändin rakentamisen tavoitteena on luoda vahvoja brändejä. Vahvalla brändillä on luja ja kirkas ydin, johon kiteytyy koko brändin olemassaolon perusta. Brändin ydinajatuksen pitää määrittellä asiakkaalle tuotteen tai palvelun merkitys sekä erottaa brändi muista kilpailevista tuotteista ja palveluista. Usein kuitenkin brändin ydinajatus jää yrityksissä määrittelemättä ja huomiota kiinnitetään enemmän esimerkiksi visuaalisiin ratkaisuihin. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 34.)

Brändin ydinajatus määrittää monia keskeisiä brändin osa-alueita, jotka pitää ottaa huomioon jo brändiä rakennettaessa. Brändin ydinajatuksen pohjalta määrittyy muun muassa brändin kyky vedota asiakkaisiin eli menestymisen perusta. Toinen tärkeä ydinajatuksen mukaan määrittyvä osa-alue on brändin arvo asiakkaalle eli kannattavan toiminnan edellytykset. Myös brändin kestävyys ajassa, sen elinkaaren, määrittely onnistuu ydinajatuksen pohjalta. Lisäksi ydinajatuksen mukaan määritellään brändin suhde asiakkaaseen eli asiakkaan sitoutumisen mahdollisuudet sekä brändin differointi eli kyky erottua kilpailutilanteessa. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 34–35.)

Nykyinen markkinaympäristö on dynaaminen ja täynnä muutoksia. Brändin ydinajatuksen pitää kuitenkin olla kestävä, sillä jos brändin ydinajatuksista muutetaan, brändi ei ole enää sama kuin ennen. Muuttuvilla markkinoilla joustavuus on kuitenkin erittäin tärkeä ominaisuus myös brändiltä. Ympäriällä olevia mahdollisuuksia on osattava hyödyntää ja omaa toimintaa ja tuotetta on myös pystyttävä kehittämään. Juuri vahva ydin pitää brändin koossa myös muutosten keskellä. Parhailla brändeillä on pysyvä, luja

ydin, mutta myös kyky sopeutua muutoksiin ja olla joustavia. Johdonmukaisen ja tavoitteellisen toiminnan avulla brändi saadaan kulkemaan oikeaan suuntaan. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 35.)

### 2.3 Brändi-identiteetti

Vahvalla brändillä on selkeä brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti on markkinoijan tavoitetila: sillä tarkoitetaan sellaista miellelyhtymien kokonaisuutta, jonka markkinoija haluaa luoda tai jota hän haluaa ylläpitää tuotteesta tai palvelusta. Tavoitetilaan pääseminen saattaa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että nykyisiä miellelyhtymiä brändistä joudutaan muuttamaan tai kehittämään. Brändi-identiteetistä onkin pidettävä huolta ja sen sanomaa viestitettävä muille, jotta brändin tarkoitus pysyisi kirkkaana. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

Brändi-identiteetin on tarkoitus toimia pohjana brändin rakentamisessa. Brändi-identiteetin on oltava tarpeeksi tarkasti määritelty, syvälinen ja monipuolinen, jotta se ohjaisi brändin rakentamista oikeaan suuntaan. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 71–72) mukaan brändi-identiteettiin liittyy yhteensä 12 osatekijää, jotka on puolestaan ryhmitelty neljään eri ryhmään näkökulman mukaan. Nämä neljä ryhmää ovat brändi tuotteena, brändi organisaationa, brändi henkilönä sekä brändi symbolina. Kaikkiin 12 osatekijään liittyy miellelyhtymiä, joita voidaan yhdistää brändiin, kuten esimerkiksi laatuun, organisaation ominaisuuksiin, brändin persoonallisuuteen tai visuaaliseen mielikuvaan liittyviä miellelyhtymiä. Brändeille valikoituvat tietyt miellelyhtymät, joita niihin liitetään: käytännössä millään brändillä ei ole jokaiseen brändi-identiteetin osatekijään liittyviä miellelyhtymiä.

### 2.4 Brändipääoma

Brändipääoman avulla arvioidaan brändin arvoa omistajalleen. Brändipääomalla tarkoitetaan brändin nimeen ja symboliin liittyvää varallisuutta, joka tekee tuotteen tai palvelun paremmaksi. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 38) mukaan brändipääoma koostuu neljästä osa-alueesta, jotka vaikuttavat muun muassa brändin kehittämiseen ja johtamiseen. Nämä neljä brändiin liittyvän varallisuuden osa-alueita ovat brändin tunnettuus, koettu laatu, brändimielleyhtymät sekä brändiuskollisuus.

Brändin tunnettuus on tärkeä osa brändipääomaa. Tunnettuus vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin ja käsityksiin tuotteesta tai palvelusta: tuttu tuote tai palvelu koetaan turvallisenä ja siihen suhtaudutaan helpommin myönteisesti. Brändimielleyhtymät puolestaan yhdistävät asiakasta brändiin. Näitä mielleyhtymiä voi syntyä esimerkiksi käyttötilanteista, tuoteominaisuuksista tai organisaatiosta. Keskeisiä päätöksiä yrityksessä onkin, mitä mielleyhtymiä omaan brändiin halutaan liittää. Myös asiakkaiden kokema laatu vaikuttaa brändimielleyhtymiin ja lisäksi koettu laatu vaikuttaa kannattavuuteen. Brändiuskollisuus on brändipääoman keskeisin osa-alue ja yrityksissä pyritäänkin yleensä laajentamaan ja lujittamaan brändiuskollisia segmenttejä. Asiakkaiden määrä ei kuitenkaan ole ratkaiseva: brändillä, jolla on suppea, mutta uskollinen asiakaskunta, voi olla paljon brändipääomaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38–39.)

## 2.5 Brändin rakentamisen vaiheet

Brändi ei synny yhdessä yössä, vaan brändin rakentaminen on aina prosessi, joka vaatii aikaa ja resursseja. Brändiä rakennetaan sen ominaisuuden ympärille, joka erottaa brändin muista kilpailevista tuotteista ja palveluista. Brändin syntymisen edellytyksenä onkin asiakkaan kokema lisäarvo tuotteesta tai palvelusta. Brändiä on rakennettava määrätietoisesti ja sinnikkäästi, jotta lopputuloksena olisi vahva, tavoitteenmukainen brändi. Hyvin rakennettua brändiä on kilpailijan myös todella vaikea kopioida. (Laakso 2004, 83–84.)

Brändin rakentamisen prosessi koostuu eri vaiheista, joista jokainen on vietävä läpi huolella. Brändin rakentaminen alkaa erilaisten analyysien tekemisellä: asiakkaat, kilpailijat ja oma brändi on analysoitava, jotta brändin rakentamiselle saadaan tukeva pohja. Seuraavaksi tuotteella tai palvelulle luodaan perustunnettuus ja tämän jälkeen tuote tai palvelu asemoidaan. Näiden vaiheiden jälkeen kuluttajat olisi tarkoitus saada ostamaan tuotetta tai palvelua ja lopulta saavuttaa brändiuskollisuutta. (Laakso 2004, 84; Rainisto 2006, 34, 36.)

### 2.5.1 Analysointi

Analyysien tekeminen on brändin rakentamisen ensimmäinen vaihe. Brändiä rakennettaessa joudutaan tekemään monia tärkeitä päätöksiä ja niiden pohjaksi tarvitaan

tutkittua tietoa. Analyysit antavat tukea brändiin liittyvälle strategiselle päätöksenteolle ja ohjaavat oikeaan suuntaan, mutta päätöksenteossa tarvitaan aina myös ihmistä vaistoineen ja tuntemuksineen. Brändin rakentamista aloittaessa on erittäin tärkeää tehdä ainakin asiakas- ja kilpailija-analyysi sekä oman brändin analyysi. (Laakso 2004, 88–90.)

Asiakasanalyysin avulla pyritään selvittämään asiakkaiden muistijälkiä erilaisista tuotteista ja palveluista sekä kartoittamaan muun muassa eri brändeihin liittyviä mielleyhtymiä. Asiakasanalyysi koostuu neljästä analysoitavasta pääteemasta, jotka ovat trendit, ostomotiivit, asiakaskunnan jakautuminen segmentteihin sekä tyydyttämättömät tarpeet. Toimialan uusimpia trendejä on hyvä selvittää etukäteen, koska niiden tuomat muutokset vaikuttavat lähes jokaisen alan yrityksen liiketoimintaan. Ostomotiiveja selvitettäessä pitää ottaa huomioon asiakkaan järkiperaisat, tunneperäiset sekä käyttäjästä viestivät ostomotiivit. Asiakaskunnan jakautumista segmentteihin on puolestaan hyödyllistä tutkia, jotta brändin markkinointiviestintä saadaan kohdistettua juuri oikeille kohderyhmille. Ostomotiiveja tutkimalla voidaan löytää myös asiakkaiden tyydyttämättömiä tarpeita eli sellaisia tarpeita, joihin ei ole vielä olemassa tuotteita tai palveluja. (Laakso 2004, 90–99.)

Pelkkä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ei vielä riitä, vaan myös kilpailijat ja heidän brändiensä merkitys kuluttajille on kartoitettava. Kilpailija-analyysissä on myös neljä teemaa, jotka ovat kilpailijoiden brändit, toimialan brändien jäsentely, muutokset kilpailijoiden brändeissä sekä kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailijoiden brändeistä on oleellista selvittää se, miten kuluttajat ne kokevat, jotta pystyttäisiin tarjoamaan jotakin erilaista ja kiinnostavaa. Toimialan brändejä jäseneltäessä on hyvä selvittää pääkilpailijoiden lisäksi, millaisia muita kilpailijoita omalla brändillä on. Myös kilpailijoiden brändien mainontaa on hyödyllistä seurata, koska se kertoo mahdollisista tulevista muutoksista kilpailijoiden brändeissä. Kilpailevien brändien vahvuudet ja heikkoudet ovat tärkeä tuntee, jotta itse pystyisi esimerkiksi erilaistumaan. (Laakso 2004, 104–109.)

Brändiä rakennettaessa on erittäin tärkeää myös analysoida omaa brändiä. Oman brändin kuluttajissa herättämistä mielikuvista on oltava tietoinen, jotta voidaan esimerkiksi seurata tavoitteiden toteutumista tai suunnitella tulevaisuutta. Oman brändin

analyysissä on kolme keskeistä teemaa: brändin juuret, brändin vahvuudet ja heikkoudet sekä nykyinen brändi-imago. Brändin juurien tutkiminen on hyödyllistä, sillä välillä on hyvä tarkistaa, miten brändi syntyi ja mitä se alun perin edusti. Oman brändin vahvuuksia ja heikkouksia pystyy määrittelemään vain asiakkaiden mielikuvien perusteella. Jokaisella brändillä on myös oma uskottavuusvyöhykkeensä, jolla brändi on uskottavimmillaan ja vahvimmillaan. Oman brändin nykyistä brändi-imagoa voi tutkia ja analysoida joko suorien kysymysten tai epäsuorien tutkimusmenetelmien, kuten kuvien tulkinnan ja vapaiden assosiaatioiden, avulla. (Laakso 2004, 109–115.)

### 2.5.2 Tunnettuuden luominen

Brändille on elintärkeää, että kuluttajat tuntevat brändin ja osaavat liittää sen oikeaan tuoteryhmään. Brändin tunnettuuden voi jakaa neljään eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla brändin nimeä ei tunnisteta ollenkaan eli brändi on kuluttajille täysin tuntematon. Seuraava taso brändin tunnettuudessa on autettu tunnettuus, mikä tarkoittaa sitä, että kuluttajat tunnistavat brändin nimen annettujen muiden saman tuoteryhmän brändinimien joukosta. Tämä ei kuitenkaan vielä kerro esimerkiksi sitä, liitetäänkö brändi oikeaan tuoteryhmään. Astetta korkeampi brändin tunnettuuden taso on spontaani tunnettuus. Spontaani tunnettuus tarkoittaa sitä, että kuluttaja osaa nimetä tietyn tuoteryhmän brändejä ilman valmiita vaihtoehtoja. Spontaanin tunnettuuden edellytyksenä on siis se, että brändinimi osataan yhdistää oikeaan tuoteryhmään. Korkein tunnettuuden taso on se, kun tuote tai palvelu on tuoteryhmänsä tunnetuin. Tällöin brändi muistetaan ensimmäisenä tai parhaassa tapauksessa ainoana tuoteryhmän brändinä. (Laakso 2004, 125–127.)

Brändin tunnettuuden luominen on tärkeää esimerkiksi siksi, että tunnettuuden ja pitämisen välillä on yhteys: tutuista tuotteista ja palveluista on helpompi pitää ja niitä ostetaan herkemmin. Tunnetuilla brändeillä on yleensä joitakin yhteisiä tekijöitä, jotka ovat tehneet brändistä tunnetun. Kattava ja laajalti toteutettu mainonta lisää usein brändin tunnettuutta. Toinen brändin tunnettuutta nostava tekijä voi olla brändin pitkä historia: pitkään toimialalla olleet brändit ja erityisesti tuoteryhmänsä ensimmäiset brändit ovat yleensä tunnettuja. Myös tuotteen tai palvelun laaja jakelu voi edistää brändin tunnettuutta. Tuote tai palvelu on helposti saatavilla ja kuluttajat näkevät sen

useammin, mikä taas tekee tuotteesta tai palvelusta tutumman ja halutummän. Menestyneet brändit ovat tunnettuja ja haluttuja. (Laakso 2004, 130–136.)

Brändin tunnettuuden rakentamiseen on olemassa monia keinoja. Tärkeä tunnettuuden saavuttamisen keino on erottua muista toimialan tuotteista ja palveluista. Erilaisuus on nykyään avainasemassa, koska kilpailua on paljon. Mainonnan on erotuttava muusta toimialan mainonnasta, jotta se jäisi kuluttajien mieleen. Mieleenpainuvan sloganin ja tunnusmelodian käyttö ovat myös tärkeitä tekijöitä tunnettuuden luomisessa. Kuluttajat muistavat nerokkaat sloganit ja yhdistävät ne tuotteeseen tai palveluun. Myös symbolin näkyvyydellä voidaan edistää tunnettuutta. Mediajulkisuus on yksi keino rakentaa brändille tunnettuutta. Silloin on tärkeää valita oikeat kanavat viestien välittämiseen, jotta viesti saataisiin mahdollisimman tehokkaasti perille. Brändin tunnettuutta voidaan kasvattaa myös sponsoroinnin ja tapahtumamarkkinoinnin avulla, jos kohdeyhmä on valittu oikein. Mainoskampanjoissa voidaan käyttää tunnettuuden luomisessa apuna niin sanottuja linkkejä: tuotteen ja mainoskampanjan voi yhdistää esimerkiksi tuotteen pakkaus tai julkisuuden henkilö. Ylempien brändin tunnettuuden tasojen saavuttaminen on haastava tehtävä, joka vaatii aikaa ja toistoja. (Laakso 2004, 137–147.)

### 2.5.3 Positiointi

Positiointi toimenpiteenä tarkoittaa sitä, että tuotteeseen tai palveluun liitetään ominaisuus, joka erottaa sen kuluttajan mielessä muista kilpailevista tuotteista tai palveluista. Tästä syntyy kilpailuetua muihin samantyyppisiin tuotteisiin ja palveluihin nähden. Positioinnilla tarkoitetaan brändin nimen merkitystä kuluttajille. Positioinnin tavoitteena on vahvistaa kuluttajien mielissä jo olevaa positiivista mielikuvaa tuotteesta tai palvelusta. Onnistuneesta positioinnista kertoo se, että kuluttaja osaa nimetä brändistä sen ominaisuuden, joka erottaa sen muista kilpailevista tuotteista ja palveluista. (Laakso 2004, 150–151.)

Positiointiin liittyvät kiinteästi miellelyhtymät, joita kuluttajat liittävät brändiin. Positiointiä voidaan tehdä erilaisiin miellelyhtymien tyyppisiin perustuen. Positioinnin perustana voivat toimia ensinnäkin yksilöidyt tuoteominaisuudet. Tällöin oman tuotteen hyviä, yksilöllisiä ominaisuuksia pyritään korostamaan kuluttajille konkreettisesti ja

uskottavasti. Tämä voi kuitenkin johtaa helposti lisääntyvään kilpailuun. Toisaalta myös yleisiä tuoteominaisuuksia, kuten terveellisyyttä tai turvallisuutta, voidaan käyttää positioinnin keinona. Yksi vaihtoehto kilpailijoista erottavan ominaisuuden liittämiseen tuotteeseen on vertailu: mainonnassa verrataan omaa tuotetta kilpailijan tuotteeseen korostaen oman tuotteen paremmuutta. Positiointia voidaan tehdä myös korostamalla tuotteesta asiakkaalle koituvia etuja. Tällöin on tärkeää huomioida sekä järkipäiset että tunneperäiset edut. Hinnoittelu on puolestaan usein suosittu positioinnin keino vanhoilla ja kypsillä toimialoilla. Hinnan perusteella muodostuu ryhmiä, kuten halvat eli säästöhintaluokan tuotteet, keskihintaiset tuotteet ja kalliit premium-tuotteet. (Laakso 2004, 162–173.)

Brändi voidaan positioida myös sen käyttöyhteyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajat yhdistäisivät brändin johonkin tiettyyn käyttötilanteeseen, esimerkiksi Presidenttikahvin juhlahetkiin. Positioinnin perustuminen käyttäjään tarkoittaa puolestaan sitä, että brändiin liitetään mielleyhtymä tuotteen tyypillisestä käyttäjästä. Käyttäjään perustuva positiointi muun muassa samaistaa kuluttajia tuotteeseen. Erityisesti urheiluun liittyvissä brändeissä käytetään paljon julkisuuden henkilöitä positiivisten mielleyhtymien luomisessa. Positiointia voi siis tehdä myös tunnettujen henkilöiden tai fiktiivisten hahmojen avulla. Brändiin voi liittää myös erilaisia persoonallisuuden piirteitä, joilla brändiä luonnehditaan. Lisäksi positioinnin perustana voi toimia valtio tai muu maantieteellinen alue: esimerkiksi tuotteen alkuperämaalla on vaikutusta siihen, millaisia mielleyhtymiä tuotteeseen liitetään. (Laakso 2004, 183–192.)

Brändin nimi on sen keskeinen tunnusmerkki, johon kiteytyy koko brändin positioinnin ydin. Nimen avulla kuluttajat muistavat brändin ja erottavat sen muista tuotteista. Brändinimi on yritykselle erittäin tärkeä, koska se on usein yrityksen arvokkainta aineetonta omaisuutta. Brändinimen valintaa kannattaakin miettiä huolella. Hyvällä brändinimellä on tiettyjä ominaisuuksia toimialasta riippumatta. Ensimmäinen edellytys hyvälle brändinimelle on se, että se on ylipäänsä saatavilla. Nykyään rekisteröityjä tavaramerkkejä on jo niin paljon, että sopivaa vapaata brändinimeä voi olla vaikea löytää. Toinen hyvän brändinimen edellytys on nimen ymmärrettävyys ja uskottavuus. Kuluttajan pitää ymmärtää heti nimen kuultuaan, miten kyseinen tuote erottuu muista kilpailevista tuotteista. Hyvä nimi luo kuluttajalle mielleyhtymän oikeaan tuotteeseen. Hyvän brändinimen on myös soinnuttava korvaan ja oltava helposti muistettava. Li-

säksi hyvän brändinimen täytyy taipua useammilla kielillä, sillä nykyisillä kansainvälisillä markkinoilla brändinimeä käyttävät erimaalaiset ja eri kieliä puhuvat ihmiset. Joskus brändinimen valinnassa on tehtävä kompromisseja, jotta mahdollisimman monet hyvän brändinimen ominaisuudet täytyisivät. Esimerkkinä huonoista brändinimistä ovat kirjainlyhenteet, jotka jäävät merkityksettömiksi kuluttajille, tai liian pitkät nimet, jotka ovat vaikeita lausua ja muistaa. (Laakso 2004, 194–202.)

#### 2.5.4 Kokeilu

Kun brändille on saavutettu perustunnettuus ja siihen on liitetty haluttu ominaisuus, sitä pitää kokeilla markkinoilla. Kuluttajat täytyy saada ostamaan tuotetta ja kokemaan se laadukkaaksi. Kuluttajan ensivaikutelma tuotteen laadusta on erittäin tärkeä, sillä ensivaikutelma jää mieleen ja ohjaa välillä tiedostamattakin ostopäätöksiä. Jokaisella yrityksellä on omat tavoitteensa siitä, millaista laatua se haluaa asiakkaidensa kokevan. Jotta haluttu laatu saavutettaisiin, yrityksen on tehtävä sen eteen järjestelmällistä työtä. (Laakso 2004, 251, 254.)

Laadun varmistaminen on tärkeä osa brändin rakentamista. Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen on keskeinen tekijä, kun halutaan luoda hyvää laatua. Korkeakaan laatu ei riitä, jos se ei vastaa asiakkaiden odotuksia. Esimerkiksi asiakaspalautteita hyödyntämällä yritys pystyy kehittämään laatuaan asiakkaiden odotuksia vastaavaksi. Yksi tärkeä tekijä laadun varmistamisessa on laatuun sitoutuminen: jokaisen henkilön aina ylimmästä johdosta työntekijöihin on sitouduttava yhteiseen laadun tavoitteeseen ja myös laadun ylläpitämiseen. Varsinainen laatukulttuuri toteutuu silloin, kun laadun merkitys näkyy yrityksen arvoissa ja jokapäiväisessä toiminnassa. Konkreettiset tavoitteet ja täsmälliset mittaustavat tekevät laadusta konkreettisen osan jokapäiväistä toimintaa. Myös henkilöstön aloitteellisuuteen kannustaminen edistää laatua, sillä esimerkiksi monet kehitysajat syntyvät työntekijöiden mielessä. (Laakso 2004, 254–257.)

Kun asiakas kokee tuotteen laadukkaaksi, yritys hyötyy siitä monella tavalla. Asiakas ostaa tuotetta, sillä koettu laatu vaikuttaa ostopäätökseen. Asiakkaan kokema laatu myös erottaa tuotteen aidosti muista kilpailevista tuotteista. Jakelutiet kiinnostuvat laadukkaista tuotteista: laadukkaaksi koettu tuote otetaan helpommin esimerkiksi vä-



hittäiskauppojen valikoimiin. Laadukkaaksi koettu tuote voidaan myös hinnoitella korkeammalla hinnalla, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. (Laakso 2004, 258–260.)

### 2.5.5 Brändiuskollisuuden saavuttaminen

Brändiuskollisuuden saavuttaminen on brändin rakentamisen viimeinen vaihe. Brändiuskollisuus syntyy, kun asiakkaat kokevat tuotteen laadun mieleisekseen ja heistä tulee tuotteen säännöllisiä kuluttajia. Asiakkaat ovat tällöin valmiita maksamaan tuotteen antamasta lisäarvosta, vaikka kilpailevaa tuotetta saisi halvemmalla. Yritys pystyy edistämään brändiuskollisuuden kehittymistä keskittymällä jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen. Esimerkiksi asiakastytyväisyyden mittaaminen säännöllisin väliajoin antaa tärkeää tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Yrityksellä pitäisi aina olla riittävän läheinen yhteys asiakkaisiinsa, jotta mahdolliset muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä huomattaisiin heti. Brändiuskollisuutta voi rakentaa myös kohtelemalla asiakasta hyvin ja pitämällä asiakassuhteen positiivisena. Ylimääräisten etujen ja kanta-asiakasetujen tarjoaminen sitouttaa asiakasta yritykseen. (Laakso 2004, 267–269.)

Brändiuskollisuudesta koituu yritykselle monia hyötyjä, jotka ilmenevät sekä suorina rahallisina hyötyinä että pidempiaikaisina etuina. Yrityksen markkinointikustannukset pienenevät, koska markkinointi on edullisempaa toteuttaa jo olemassa oleville asiakkaille kuin uusille asiakkaille. Jakelutie, kuten vähittäiskauppa, on kiinnostunut ottamaan valikoimiinsa sellaisia tuotteita, joilla on uskollinen asiakaskunta. Uusien asiakkaiden saaminen helpottuu, kun tuotteella on paljon tyytyväisiä ja uskollisia käyttäjiä. Esimerkiksi markkinointiviestinnässä voidaan käyttää houkuttimena tuotteen tyytyväisten asiakkaiden määrää. Vahva brändi suojaa myös paremmin kilpailijoiden hyökkäyksiltä: yrityksellä on aikaa miettiä toimenpiteitä hyökkäykseen vastaamiseksi, koska tyytyväiset asiakkaat eivät vaihda heti kilpailevan tuotteen käyttäjiksi. (Laakso 2004, 274–277.)

## 2.6 Brändistrategia

Brändistrategia on suunnitelma, jolla brändi tehdään tunnetuksi ja menestyväksi ja jonka avulla brändi myös erilaistetaan kilpailijoista. Brändistrategia voi koskea joko yksittäistä tuotetta, tuoteperhettä tai koko yritystä. Brändistrategiaa tarvitaan, kun rakennetaan uutta tai kehitetään jo olemassa olevaa brändiä. Myös esimerkiksi vanhentuneen brändin uudistamisprosessi vaatii brändistrategian. Brändistrategian laatiminen aloitetaan jo tuotetta kehitettäessä, jotta toiminnalla olisi selkeät suuntaviivat. Brändistrategia sisältää tietoja esimerkiksi siitä, mikä on tuotteen kohderyhmä, tavoitteet, käyttötarkoitus, arvoperusta ja etu kilpailijoihin nähden. Myös muun muassa viestinnän linjauksia, resursseja ja aikataulua voidaan käsitellä brändistrategiassa. (Von Hertzen 2006, 123–125.)

Brändistrategian suunnittelu on prosessi, joka kannattaa viedä läpi huolella parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Strategian on tärkeää palvella liiketoiminnan tavoitteita. Kaikkien yrityksen brändiviestinnän kanssa työskentelevien henkilöiden tulisi osallistua brändistrategian suunnitteluun alusta alkaen, jotta kaikkien näkemykset saataisiin esille. Toisaalta kaikkien brändiviestinnän avainhenkilöiden mukanaolo edistää myös sitoutumista brändistrategian mukaiseen toimintaan jatkossa. Brändistrategian suunnittelu koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat nykytilan analysointi ja tavoitemielikuvan määrittäminen, brändiviestinnän suunnittelu, sisäisen ja ulkoisen lanseerauksen suunnittelu ja strategian jalkautus. (Von Hertzen 2006, 128–129.) Seuraavassa luvussa käsitellän tarkemmin brändin jalkauttamista.

## 3 BRÄNDIN JALKAUTTAMINEN

Brändin jalkauttaminen on olennainen osa brändin rakentamista. Jos suunnitelmia ja strategioita ei siirretä käytäntöön, koko brändin eteen tehty työ on ollut turhaa. Brändin jalkauttaminen eli brändistrategian toteuttaminen käytännössä on kuitenkin yksi brändin rakentamisen suurimmista haasteista yrityksille. Vaikka brändin jalkauttamisen merkitys tiedostetaankin yrityksissä jo melko laajasti, käytännön työkalut jalkauttamisen toteuttamiseksi usein puuttuvat. Yritykset jättävätkin liian usein brändin jalkauttamisen joko kokonaan tekemättä tai tekevät sen pinnallisesti. Brändin huolellinen

jalkauttaminen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, sillä brändiä ei ole olemassa ilman toimintaa ja henkilöstöä. (Laaksonen & Rainisto 2008, 110; Typpö 2006.)

Brändin jalkauttamisella tarkoitetaan siis suunnitelmien ja strategioiden siirtämistä osaksi yrityksen käytännön toimintaa. Brändin jalkauttamisen tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan brändistrategian mukaisesti, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin ja asiakkaat ja muut sidosryhmät kokisivat brändin halutunlaisena. Brändinmukainen toiminta vaatii henkilökunnalta sitoutumista: jalkauttamisessa onkin äärimmäisen tärkeää saada henkilökunta ymmärtämään, mistä brändinmukaisessa toiminnassa on kyse ja mitä se käytännössä tarkoittaa jokaisen työssä. Vasta ymmärryksen kautta asioita voidaan siirtää käytäntöön. Brändin jalkauttamisessa on kaksi ulottuvuutta: sisäinen ja ulkoinen jalkauttaminen. Brändi pitää jalkauttaa ensin yrityksen sisällä henkilökunnalle, jotta se voidaan lopulta lanseerata onnistuneesti ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Laaksonen & Rainisto 2008, 110–111; Von Hertzen 2006, 148–149.)

### 3.1 Sisäinen jalkauttaminen

Brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä omalle henkilökunnalle on koko brändin jalkauttamisen perusta. Henkilökunta on saatava sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin, jotta brändinmukainen toiminta olisi ylipäänsä mahdollista. Jalkauttaminen perustuu sisäiseen viestintään. Tehokas tapa sitouttaa henkilökunta brändiin on ottaa henkilökunta mukaan brändin määrittely- ja kehittämistyöhön. Tällöin brändi ei jää vain kaukaiseksi johdon sanahelinäksi vaan konkretisoituu jokaisen omaan työhön ja tuntuu yhteiseltä. Henkilökunnan sitoutumisen lisäksi brändin sisäisellä jalkauttamisella pyritään lisäämään ymmärrystä. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, miten brändinmukainen toiminta tulee näkymään hänen työssään ja miksi. Esimerkiksi muutokset toimintatavoissa saattavat aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä, ja silloin onkin erityisen tärkeää perustella muutosten takana olevat syyt työntekijöille, jotta uudet toimintatavat tuntuisivat mielekkäiltä ja niitä noudatettaisiin. Yritysten suurin haaste brändin sisäisessä jalkauttamisessa on henkilökunnan saaminen mukaan brändin kehittämisprosessiin. Henkilökunnan motivointi ja innostaminen ovat tässä avainasemassa. (Laaksonen & Rainisto 2008, 110–111.)

Brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä ei ole ainoastaan yksisuuntaista asioista kertomista henkilöstölle, vaan se vaatii myös keskustelua. Brändin sisäinen jalkauttaminen pitäisi aloittaa jo uusia työntekijöitä rekrytoitaessa: rekrytointihaastattelujen yhteydessä on hyvä kertoa yrityksen brändistä ja arvoista. Myös uusien työntekijöiden perehdyttämisjaksoon on tärkeää sisällyttää tietoa yrityksen brändiin liittyvistä asioista ja toimintatavoista. Yrityksen sisällä brändiin liittyvistä asioista voidaan keskustella esimerkiksi palavereissa, myyntikokouksissa ja muissa sisäisissä tilaisuuksissa. Brändinmukaisesta toiminnasta voidaan järjestää myös erilaisia koulutus- ja valmennustilaisuuksia henkilöstölle. Henkilökunnalle on tärkeää tiedottaa riittävästi brändiin liittyvistä asioista, mutta myös henkilökunnalle pitää antaa mahdollisuus keskustella ja kysellä asioista. Brändin sisäisessä jalkauttamisessa on tärkeää hyödyntää erilaisia keinoja ja tehdä paljon toistoja: brändin jalkauttaminen on kuitenkin jatkuvaa toimintaa. (Von Hertzen 2006, 149, 151.)

### 3.2 Ulkoinen jalkauttaminen

Kun brändi on jalkautettu onnistuneesti yrityksen sisällä, se voidaan jalkauttaa ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Brändin ulkoinen toteutus on tärkeää suunnitella huolella, ja sille on asetettava selkeät tavoitteet. Tarkoituksena on, että yrityksessä tapahtunut muutos ja kehitys näkyvät myös ulospäin, jotta asiakkaat voivat kokea brändin ja liittää siihen haluttuja mielleyhtymiä. Brändin lanseeraus antaa asiakkaille aina jotakin uutta. Mielikuvia luomalla yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaita brändiin ja tekemään siitä tunnetun ja menestyvän. Monet yritykset pyrkivät viestittämään kaikella toiminnallaan brändinmukaista toimintaansa asiakkaille ja ovatkin tarkkoja siitä, millainen kuva yrityksestä annetaan ulospäin. (Laaksonen & Rainisto 2008, 114.)

Brändistä voi kertoa asiakkaille monella tavalla. Brändin ulkoista jalkauttamista tehdään yleensä yhteistyössä mainostoimiston kanssa. Mainostoimisto suunnittelee yhdessä yrityksen edustajien kanssa parhaat keinot brändiviestinnän toteuttamiseksi: esimerkiksi ydinviestit muokataan jokaiselle kohderyhmälle sopiviksi. Konkreettinen keino jalkauttaa brändiä ulospäin on muun muassa visuaalisen ilmeen uusiminen ja yhdenmukaisuus. Kun brändin ulkoiset tunnusmerkit ovat yhdenmukaiset ja brändiin sopivat, asiakkaiden on helpompi tunnistaa brändi ja sitoutua siihen. Myös mediajul-

kisuutta voi hyödyntää brändin ulkoisessa jalkauttamisessa, jos brändiin liittyvät muutokset ovat merkittäviä ja ylittävät uutiskynnyksen. Yritys viestittää brändinmukaista toimintaansa myös kaikissa asiakaskontakteissaan, mikä korostaakin sisäisen jalkauttamisen tärkeyttä. Brändin jalkauttaminen on jatkuvaa työtä, joka vaatii paljon aikaa ja monenlaista viestintää eri kanavissa. (Laaksonen & Rainisto 2008, 111, 114; Von Hertzen 2006, 152, 154–155.)

## 4 BRÄNDI-HANKE

Brändi-hanke oli Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Kymenlaakson liiton ja alueen yritysten yhteishanke, jonka avulla haluttiin kehittää yritysten brändiosaamista ja luoda yrityksille brändilähtöinen liiketoimintamalli. Brändi-hanke alkoi toukokuussa 2007 ja päättyi joulukuussa 2008. Hankkeessa keskityttiin yritysten markkinoinnin ja imagonhallinnan haasteisiin ja kehitettiin erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattu ainutlaatuinen työkalu, jota ne voivat hyödyntää brändilähtöisen toimintatapsansa määrittämisessä. Tämä brändikolmiot-malli on Mediatyhtiö Posito Oy:n Seppo Laaksonen kehittämä työkalu, joka pilotoitiin Brändi-hankkeen avulla. Brändi-hankkeen kohderyhmänä olivat suomalaiset kansainvälistyvät, erityisesti pienet ja keskisuuret, yritykset. (Laaksonen & Rainisto 2008, 17–18, 21.)

### 4.1 Lähtökohta

Brändi-hankkeen lähtökohtana olivat muuttuva toimintaympäristö ja sen mukanaan tuomat haasteet. Tulevaisuuden suurimmat haasteet painottuvat liiketoimintaosaamisen ja markkinoinnin alueille. Tällaisia suuria haasteita liiketoiminnan kannalta ovat esimerkiksi kansainvälistymisen ja globalisaation aiheuttamat muutokset toimintaympäristössä, tuotekehitykseen ja tuotteistamiseen liittyvät haasteet, brändäys ja imagon johtaminen sekä arvojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. Menestyäkseen ja erottuakseen kilpailijoistaan yrityksellä pitää olla ydinosaamista ja sen synnyttämää kilpailuetua. Myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on ratkaisevan tärkeää yrityksen tuoksellisuuden kannalta. Nämä haasteet tarjoavat yrityksille myös uusia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa entistä menestyksekkäämpään suuntaan. (Laaksonen & Rainisto 2008, 14–15.)

Tulevaisuuden haasteiden analysoiminen toi idean Brändi-hankkeen toteuttamisesta. Myös ennen hanketta tehty tausta-analyysi tuki hankkeen tarpeellisuutta, koska sen mukaan pienten ja keskisuurten yritysten brändimarkkinointia tulisi kehittää. Näin yritykset vastaisivat myös tulevaisuuden haasteisiin tehokkaasti. Hanke pohjautui siis yritysten tarpeisiin. Näiden tekijöiden pohjalta Kymenlaakson ammattikorkeakoulu päätti aloittaa Kymenlaakson oman Brändi-hankkeen suunnittelun, joka tehtiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimusjohtaja Seppo Rainiston johdolla. Kymenlaakson liitosta tuli hankkeen päärahoittaja keväällä 2007. Projektipäällikkö Seppo Rainiston työparina hankkeessa toimi Mediatyhtiö Posito Oy:n toimitusjohtaja Seppo Laaksonen, joka oli myös mukana hankkeen suunnittelussa. Hankkeen tutkimusassistenttina toimi Mari Simonen Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. (Laaksonen & Rainisto 2008, 14, 16, 48.)

#### 4.2 Tavoitteet

Brändi-hankkeen tavoitteena oli luoda yritysten käyttöön soveltuva brändilähtöinen liiketoimintamalli käynnistämällä, koordinoimalla ja tekemällä tutkimus- ja kehitystoimintaa. Tavoitteena oli kehittää yritysten ja organisaatioiden brändimarkkinointia tuottamalla toimintakonsepti niiden käyttöön. Hankkeen avulla haluttiin kokeilla brändikolmiot-mallin toimivuutta käytännössä. Yritykset saivat brändimarkkinointiin pohjautuvia työkaluja käyttöönsä, jotta ne pystyisivät kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa. Uuden liiketoimintamallin myötä myös yritysten kannattavuus kasvaisi. Hankkeen tavoitteena oli myös synnyttää innovatiivisia toimintamalleja, antaa uutta osaamista liiketoimintaan sekä edistää kansainvälistä kilpailukykyä. Hankkeessa hyödynnettiin poikkitieteellistä osaamista ja informaatioteknologiaa. Uutta, hankkeen luomaa brändilähtöistä liiketoimintamallia voidaan soveltaa hyvinkin erilaisissa ja eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Hankkeesta saatuja kokemuksia on tarkoitus hyödyntää myös aihealueen jatkotutkimuksessa ja opetuksessa. (Laaksonen & Rainisto 2008, 19–20, 48.)

#### 4.3 Mukana olleet yritykset

Brändi-hankkeessa oli mukana kymmenen kymenlaaksolaista yritystä, jotka olivat hankkeen pilottiryhmä. Yritykset olivat pieniä tai keskisuuria alueen yrityksiä, jotka

halusivat kehittää brändinhallintaansa ja ehkä kansainvälistyä tulevaisuudessa, mutta joilla ei ollut vielä riittäviä itsenäisiä valmiuksia kilpailla kansainvälisillä markkinoilla. Tarkoituksena oli saada hankkeeseen mukaan erityyppisiä yrityksiä alueelta, ja tässä onnistuttiin: hankkeessa oli mukana erikokoisia, eri kehitysvaiheissa olevia sekä eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Hankkeessa olivat mukana myös Kymenlaakson molemmat elinkeinoyhtiöt. (Laaksonen & Rainisto 2008, 21.)

Hankkeessa mukana olleet yritykset olivat Lumon Oy, Acumen Autot Oy (nykyisin Auto-Suni Oy), Cursor Oy, Kouvolan Seudun Kuntayhtymä: Yrityspalvelu, Kouvolan Seudun Kuntayhtymä: Kouvolanseudulle.fi -palvelu, Mediatyhtiö Posito Oy, Parttia Oy, Propentus Oy, Solver Palvelut Oy ja Tykkimäen Vapaa-aikakeskus Oy. Näistä yrityksistä Lumon Oy toimi hankkeessa ”sateenvarjoyrityksenä”, koska kyseisellä yrityksellä on jo vahva brändi ja yritys on jo pidemmällä kansainvälistymisessä. Lumon Oy antoi muille hankkeessa mukana olleille yrityksille esimerkin brändilähtöisestä toiminnasta. (Laaksonen & Rainisto 2008, 21–22.)

#### 4.4 Toteutustapa

Brändi-hanke alkoi toukokuussa 2007 ja päättyi joulukuussa 2008. Tänä aikana järjestettiin neljä julkista seminaaria sekä kymmenen workshop-tapaamista. Julkiset seminaarit toivat hankkeelle sen kaipaamaa julkisuutta ja ensimmäistä seminaaria lukuun ottamatta niissä oli tunnettuja huippupuhujia paikalla. Seminaareissa tuotiin esiin myös pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmia aiheeseen. (Laaksonen & Rainisto 2008, 48.)

Hanke alkoi yhteisellä avaustilaisuudella, joka järjestettiin 28.5.2007 Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tiloissa Kouvolassa, missä muutkin seminaarit pidettiin. Hankkeeseen osallistuneet yritykset valikoituivat avaustilaisuuden jälkeen yhtä yritystä lukuun ottamatta: Kouvolan Seudun Kuntayhtymän Kouvolanseudulle.fi-asukasportaali tuli myöhemmin mukaan hankkeeseen. Seuraava julkinen seminaari, Yritysyhteistyö-seminaari, järjestettiin 25.10.2007 ja sen teemana oli ”Yhteistyöllä menestykseen – asennetta ja intohimoa”. Seminaarin pääpuhujaksi oli kutsuttu Tommy Tabermann. Henkilöstö brändin rakentajana -seminaari oli kolmas Brändi-hankkeen seminaari ja se pidettiin 14.4.2008. Seminaarin teemana oli ”Brändit muodostuvat arvoista, toi-

minnasta ja ihmisistä” ja seminaarin pääpuhujana oli markkinointijohtaja Olli Ernvall VTT:ltä. Hankkeen päätösseminaari Jalkautus tekee brändin järjestettiin 24.11.2008 ja sen pääpuhujaksi oli kutsuttu Ristomatti Ratia Ratia Brand Co Oy:stä. Päätösseminaarin yhteydessä julkistettiin myös hankkeesta koottu kirja Brändin tarina, jonka tekijöitä ovat hankkeessa kouluttajina toimineet Seppo Laaksonen ja Seppo Rainisto. (Laaksonen & Rainisto 2008, 49–55.)

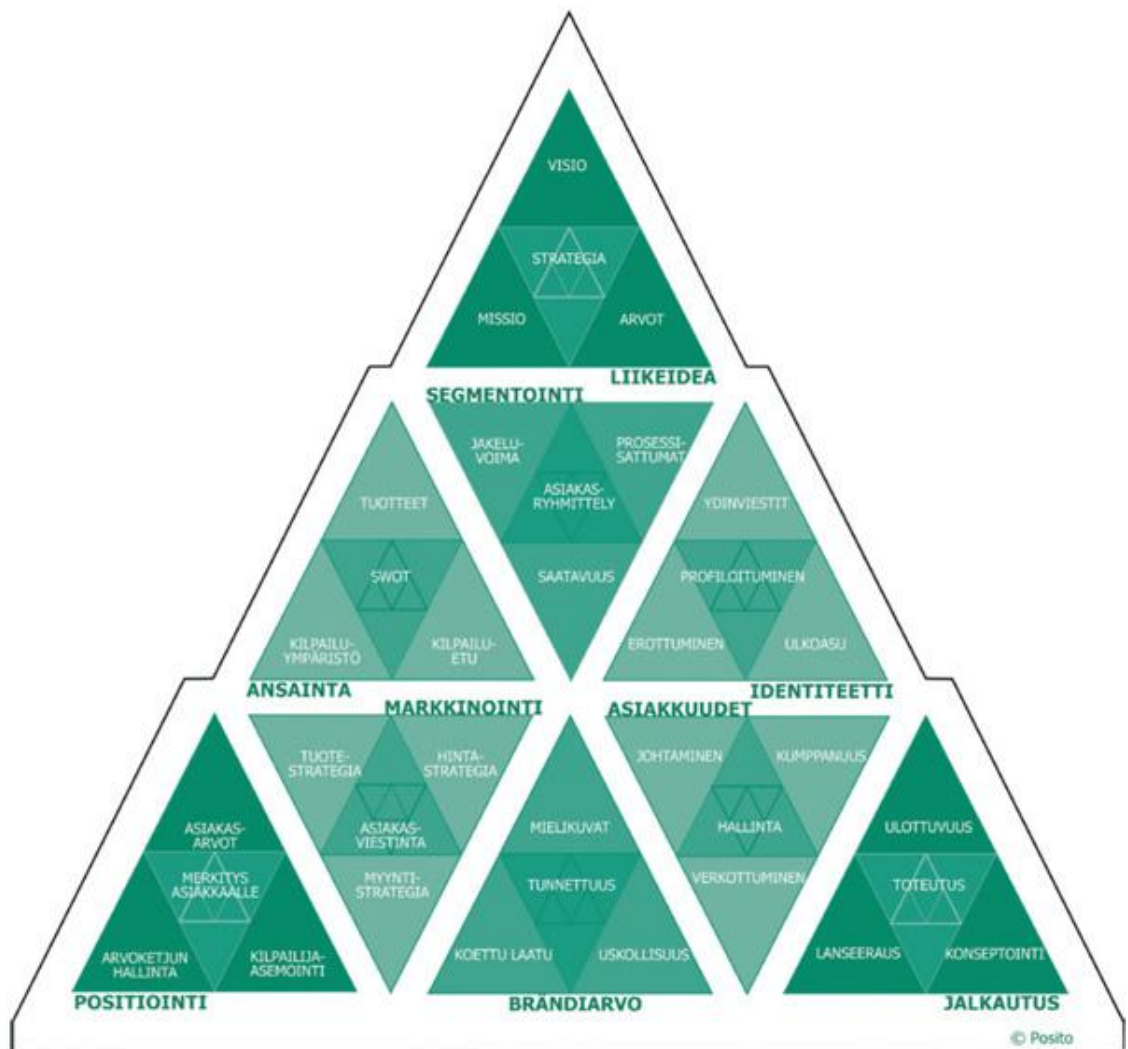
Yritykset pääsivät aktivoitumaan hankkeessa workshop-tapaamisten myötä. Workshop-tapaamisia pidettiin tasaisesti koko hankkeen ajan ja niihin osallistui hankkeessa mukana olleiden yritysten edustajat, pääasiassa yritysten markkinoinnista vastaavat henkilöt. Workshopeissa työskenneltiin brändikolmiot-mallin parissa: yhdeksässä ensimmäisessä tapaamisessa käytiin brändikolmion alakolmioita läpi yksi kerrallaan ja viimeinen tapaaminen oli yhteenvetotilaisuus, jossa tehtiin yrityksille myös suunnitelmat brändin jalkauttamiseksi. Workshop-tapaamisia järjestettiin yleensä noin kuukauden välein ja tapaamisten välillä yrityksillä oli kotitehtäviä tehtävänä. Workshop-tapaamisissa käytiin läpi kunkin yrityksen tekemät kotitehtävät ja niistä keskusteltiin yhdessä. Lisäksi tapaamisissa esiteltiin seuraavan alakolmion teoria ja annettiin yrityksille uudet kotitehtävät. Workshop-työskentelyn ja kotitehtävien avulla yritykset pystyivät soveltamaan oppimaansa heti käytännössä. Hankkeessa mukana olleet yritykset olivat aktiivisessa ja tärkeässä roolissa työstettäessä brändikolmiot-mallia ja kokeiltaessa sen toimivuutta käytännössä. (Laaksonen & Rainisto 2008, 20–21, 48, 60.)

#### 4.5 Brändikolmiot-malli

Brändikolmiot-malli on Seppo Laaksosen kehittämä brändinmäärittäjämalli, jonka avulla erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset voivat määrittää brändinsä käytännönläheisesti ja ohjatusti. Seppo Laaksonen on Mediatyhtiö Posito Oy:n yrittäjä ja tuottaja, ja hänellä on yli 25 vuoden vankka käytännön kokemus viestinnästä, markkinoinnista ja organisoinnista. Laaksonen kehitti brändikolmiot-mallia lähes kymmenen vuoden ajan. Brändikolmiot-malli syntyi, kun yksittäisistä määrittelylomakkeista koottiin kokonaisuus yritysten tarpeisiin. (Laaksonen & Rainisto 2008, 6, 58–59.)



Brändikolmiot-malli kokoaa brändiin liittyvästä käsitteistöstä selkeästi jäsennellyn kaavan, jonka mukaan edetä ja toimia. Brändikolmiot-mallissa on kolmiota kolmella tasolla. Yhdeksän pääkolmiota luovat kokonaiskuvan brändin määrittelystä, ja näiden pääkolmioiden otsikot ovat liikeidea, ansainta, segmentointi, identiteetti, positiointi, markkinointi, asiakkuudet ja jalkautus. Varsinaiset määriteltävät asiat löytyvät kunkin pääkolmion neljästä alakolmiosta. Kaikki pääkolmioiden alakolmiot voidaan puolestaan jakaa vielä neljään asiakolmioon, jotka sisältävät brändin määrittelyssä huomioitavia asioita. Eri kolmioissa käsiteltävät asiat täydentävät toisiaan, mutta pääkolmiot toimivat myös itsenäisinä, yksittäisinä kokonaisuuksina. Brändikolmiot-malli on nähtävissä kuvassa 1. (Laaksonen & Rainisto 2008, 58–59, 61, 116.)



Kuva 1. Brändikolmiot-malli

Brändikolmiot-malli on määrittelytyökalu, jossa on 36 erilaista kirjallista määrittelytehtävää ja lisäksi malliin sisältyy erilaisia kuvatehtäviä ja täytettäviä lomakkeita. Brändihankkeessa käytettiin myös brändikolmiot-mallin sähköistä sovellusta. Mallin käytön tuloksena syntyy määrittelydokumentti eli brändiraportti, joka sisältää ohjeet yritykselle käytännön toimintaa varten. Brändiraportti on yritykselle tärkeä suunnannäyttävä brändilähtöisessä toiminnassa, ja yrityksen on tarkoitus hyödyntää brändiraportin sisältöä laajasti liiketoiminnassaan. (Laaksonen & Rainisto 2008, 59.)

#### 4.6 Tulokset

Brändihanke onnistui kokonaisuudessaan suunnitelmien mukaisesti ja selkeytti brändilähtöistä toimintatapaa mukana olleissa yrityksissä. Brändihankkeeseen osallistuneet yritykset saivat hankkeen aikana uusinta tietoa brändimarkkinoinnin teorioista ja yritysten brändilähtöinen ajattelumalli kirkastui. Osallistujayritykset pystyivät myös kehittämään omaa liiketoimintaansa ja brändimarkkinointiaan soveltamalla opittua heti omaan käytännön toimintaansa. Brändihankkeen myötä myös hankkeessa mukana olleiden Kymenlaakson elinkeinoyhtiöiden markkinointi ja toimintastrategiat täsmenytivät ja kehittyivät. Brändikolmiot-mallin käytännön toimivuuden testaamisen myötä yritykset saivat käyttöönsä uuden ainutlaatuisen brändinmäärittelytyökalun. Osallistujayritykset myös verkottuivat ja vaihtoivat kokemuksia keskenään hankkeen aikana. Brändihankkeen tuloksena yritysten kilpailukyky kehittyi ja myös niiden kansainvälistymisvalmiudet kehittyivät. (Laaksonen & Rainisto 2008, 121–122, 124–126.)

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on hyödyntänyt hankkeesta saatuja kokemuksia opetuksessa, ja hanke antoi myös ideoita ja ohjausta moniin opinnäytetöihin. Hankkeen tuloksena syntyi julkaisuja, artikkeleita ja sähköisiä Internet-aineistoja, joita voidaan hyödyntää jatkossakin. Yksi Brändihankkeen tärkeä tulos on hankkeesta koottu kirja Brändin tarina. Hanke herätti kiinnostusta myös mediassa: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, hankkeessa mukana olleet yritykset ja maakunta saivat positiivista julkisuutta hankkeen johdosta. Myös hankkeen aikana järjestetyt julkiset seminaarit olivat esillä mediassa. (Laaksonen & Rainisto 2008, 122–123, 125.)

## 5 HAASTATTELUTUTKIMUS BRÄNDI-HANKKEESSA MUKANA OLLEILLE YRITYKSILLE

Tässä työni osassa käsittelen ensin tekemääni haastattelututkimusta yleisesti ja sitten esittelen haastattelemi yritykset ja haastattelujen tulokset. Tein Brändi-hankkeessa mukana olleille yrityksille empiirisen haastattelututkimuksen, jotta saisin tarkkaa tietoa käytännön kokemuksista ja toimista, joita Brändi-hanke yrityksissä synnytti. Tutkimusongelmanani oli selvittää, mitä mieltä Brändi-hankkeessa mukana olleet yritykset olivat hankkeesta, ja miten kyseisissä yrityksissä brändiä on lähdetty jalkauttamaan. Tavoitteenani oli haastatella kaikki kymmenen Brändi-hankkeessa mukana ollut yritys, mutta aivan kaikkien kanssa sopivaa haastattelu-aikaa ei löytynyt: sain tehtyä haastattelut seitsemälle yritykselle kymmenestä.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, koska se sopi tutkimusongelmani ratkaisemiseen parhaiten. Halusin saada riittävän syvällistä ja täsmällistä tietoa kultakin yritykseltä ja haastattelut mahdollistivat tällaisen tiedon keräämisen. Yritysten edustajat pystyivät kertomaan vapaasti mielipiteitään hankkeesta, antamaan käytännön esimerkkejä ja tuomaan oman näkökulmansa esille. Haastattelemi yritykset olivat eri vaiheissa esimerkiksi brändin jalkauttamisessa, ja senkin takia haastattelututkimus oli hyvä ratkaisu: pystyin tarvittaessa muokkaamaan kysymyksiä tilanteen mukaan, esittämään lisäkysymyksiä tai jättämään joitain kysymyksiä kokonaan pois.

Toteutin haastattelut kevään 2009 aikana, eli muutaman kuukauden Brändi-hankkeen päättymisen jälkeen. Haastattelin yrityksistä henkilöitä, jotka olivat olleet mukana hankkeessa. Käytin kaikissa haastatteluissa pääasiassa samoja haastattelukysymyksiä, jotka olin laatinut etukäteen. Huomioin kuitenkin haastattelutilanteessa yrityskohtaiset erot ja muokkasin kysymyksiä hieman tarpeen mukaan. Halusin käyttää etukäteen laadittuja haastattelukysymyksiä, jotta saisin tietoa juuri niistä asioista, joista olin kiinnostunut. Myös haastattelujen tulosten vertaileminen ja yhteenveto oli helpompaa, kun haastattelukysymykset olivat kaikille suurin piirtein samat.

Jaoin haastattelukysymykset kolmeen pääteemaan, joita olivat Brändi-hanke, brändin jalkauttaminen ja tulevaisuus. Brändi-hanke-osiossa kysyin muun muassa yritysten

Brändi-hankkeeseen kohdistamista odotuksista ja niiden toteutumisesta. Lisäksi keräsin mielipiteitä hankkeen hyvistä ja kehitettävistä puolista. Brändin jalkauttamiseen liittyen kysyin muun muassa yritysten tavoitteista brändin jalkauttamisessa ja käytännön toimenpiteistä, joilla brändiä oli lähdetty jalkauttamaan. Tulevaisuuteen liittyvissä kysymyksissä keskityin yritysten tulevaisuudensuunnitelmiin brändin jalkauttamisessa. Kysyin myös brändin jalkauttamisen seurannasta yrityksissä. Haastattelukysymykset ovat liitteenä (Liite 1).

Nauhoitin kaikki tekemäni haastattelut, ja litteroin eli kirjoitin ne puhtaaksi tietokoneella. Sen jälkeen kokosin jokaisesta haastattelusta tiivistelmän, koska halusin välittää työhöni täsmällistä tietoa jokaisen yrityksen mielipiteistä ja tilanteesta. Halusin välttää asioiden käsittelemistä liian yleisellä tasolla. Lopuksi tein yhteenvetoja haastatteluista ja pohdin niiden herättämiä ajatuksia.

Mielestäni haastattelut sujuivat hyvin ja sain kerättyä riittävästi haluamiani tietoja. Haastattelu tutkimusmenetelmänä osoittautui täysin oikeaksi valinnaksi. Oli kuitenkin harmi, että en saanut kaikkia Brändi-hankkeessa mukana olleita yrityksiä mukaan tutkimukseeni, koska kaikkien kymmenen yrityksen mielipiteet ja ajatukset olisi ollut mielenkiintoista kuulla. Seitsemän tehtyä haastattelua on mielestäni kuitenkin ihan hyvä tulos. Haastatteluja tehdessäni huomasin, että joitakin haastattelukysymyksiä olisi voinut vielä tarkentaa ja joitakin yhdistää keskenään. Käytännön kokemuksen kautta opin paljon uutta haastattelujen tekemisestä ja sain itsevarmuutta haastattelutilanteisiin.

## 5.1 Auto-Suni Oy

Auto-Suni Oy on monipuolinen autokauppa-alan yritys, joka toimii Kaakkois-Suomen alueella. Auto-Suni Oy kuuluu Suni-konserniin, ja sillä on toimipisteitä neljällä paikkakunnalla: Lappeenrannassa, Imatralla, Kotkassa ja Kouvolassa. Auto-Suni Oy otti vuoden 2009 alussa käyttöön Auto-Suni-nimen kaikissa toimipisteissään ja selkeytti näin liiketoimintaansa. Brändi-hankkeen aikana Kotkan toimipiste kulki vielä nimellä Acumen Autot Oy. (Auto-Suni Oy 2009, Yritys.)

Acumen Autot Oy syntyi vuonna 1999 paikallisjohtaja Mikko Eskolan ostaessa Vehon Kotkan alueen liiketoiminnot yhdessä puolisonsa Päivi Eskolan ja jälkimarkkinointipäällikkö Jarmo Taposen kanssa. Vuonna 2006 lappeenrantalainen Auto-Suni osti kotkalaisen Acumen Autot Oy:n, mutta toimintaa jatkettiin entisillä nimillä. Vuonna 2008 toiminta laajeni Kouvolaan, kun Acumen Autot Oy osti kouvolaalaisen Päivän Auto Oy:n liiketoiminnot. Nykyisen Auto-Suni Oy:n edustamat automerkit ovat eläneet laajentumisten ja yhdistymisten mukana. Nykyisin Auto-Suni Oy edustaa yhteensä seitsemää automerkkiä: Chevroletia, Citroënia, Hondaa, Mercedes-Benzia, Mitsubishia, Opel ja Skodaa. Lisäksi yrityksellä on BMW-service Lappeenrannassa ja Subaru-huolto Kouvolaissa. Auto-Suni Oy:n toiminnan kulmakiviä ovat luotettavuus ja korkea ammattitaito sekä hyvä asiakaspalvelu. (Auto-Suni Oy 2009, Auto-Sunin historiaa; Auto-Suni Oy 2009, Yritys.)

Haastattelin työtäni varten Auto-Suni Oy:n silloista toimitusjohtajaa Mikko Eskolaa ja hänen puolisoaan, markkinointivastaavaa Päivi Eskolaa. Auto-Suni Oy lähti mukaan Brändi-hankkeeseen, koska autoala elää murrosvaihetta ja yritys halusi vahvistaa omaa brändiään ja tehdä yrityksestä paikan, mihin asiakkaat tulevat automerkistä riippumatta. Brändi-hankkeen ajankohta ja tarkoitus sopivat Auto-Sunille hyvin, ja niinpä yritys lähti mukaan hankkeeseen. Auto-Suni odotti Brändi-hankkeelta muun muassa keinoja oman yrityksen tunnettuuden, nimen ja sloganin kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Yrityksen odotukset toteutuivat melko hyvin, ja hanketta pidettiin yrityksessä hyvänä, mielenkiintoisena ja hyvin toteutettuna. Brändi-hankkeen avulla Auto-Suni löysi uuden sloganinsa, ja hanke myös ohjasi yritystä kohti yhdenmukaisempaa ilmettä. Auto-Suni onkin muuttanut eri toimipisteidensä erinäköiset brändit yhdenmukaisiksi ja saanut siitä positiivista palautetta. Auto-Sunille Brändi-hankkeen tärkeintä antia olivat sloganin löytyminen ja bränditietämyksen lisääntyminen. Myös verkottuminen ja uusien suhteiden löytyminen olivat yritykselle tärkeitä asioita. Eskolat pitivät hankkeessa mukana olleen Lumon Oy:n oman toiminnan kautta antamaa esimerkkiä erityisen hyvänä ja Lumonin markkinointijohtaja Erkki Hilliahon ajatuksia antoisina. (Eskola & Eskola 2009.)

Brändi-hankkeen toteutustapa oli Eskoloiden mielestä pääasiassa ihan hyvä, mutta myös parannettavaa löytyi. Ryhmäkoko, kymmenen yritystä, oli Eskoloiden mielestä liian iso, eikä aikaa jäänyt tarpeeksi paneutua kunkin yrityksen tilanteeseen. Eskolat

olisivatkin toivoneet, että hanke olisi toteutettu esimerkiksi kolmen yrityksen tiiviinä yhteistyönä, jolloin asioihin olisi paneuduttu syvällisemmin ja verkottuminen yritysten välillä olisi ollut tiiviimpää. Toisaalta ryhmäkoon ollessa kymmenen yritystä Eskolat olisivat toivoneet enemmän kontrollia tehtävien tarkistamiseen: kotitehtävistä palautteen saamisen jälkeen olisi ollut hyvä tehdä vielä yksi tarkistus, jossa katsottaisiin, että korjaukset tehtäviin on tehty ja ollaan menossa oikeaan suuntaan. Näin myös kokouksia olisi ollut enemmän. Eskoloiden mielestä hankkeeseen kuuluneet kotitehtävät olivat varsin haastavia ja raskaitakin, koska niiden tekemiseen jäi niin vähän aikaa. Vaikka tulevat tehtävät käytiin läpi aina edellisessä workshop-tilaisuudessa, Eskoloiden mielestä niitä ei pohjustettu aina tarpeeksi syvällisesti, ja näin tehtävät tuntuivat työläiltä. Kokonaisuudessaan Eskoloille jäi kuitenkin positiivinen kuva Brändi-hankeesta. (Eskola & Eskola 2009.)

Brändin jalkauttaminen merkitsee Auto-Sunille yhdenmukaisuutta eri toimipisteiden välillä eli sitä, että jokaisessa toimipisteessä toimittaisiin samalla tavalla ja että jokainen työntekijä tuntisi yrityksen sloganin ja toiminnan peruskulmakivet. Tämä on Auto-Sunille suuri haaste, ja sen toteutumiseksi on tehtävä vielä paljon töitä. Yrityksen tavoitteet brändin jalkauttamisessa liittyvätkin näiden asioiden kirkastamiseen. Ulkoisesti Auto-Suni on lähtenyt jalkauttamaan brändiään yhdistämällä ulkoisen ilmeensä ja nimensä. Nämä muutokset sujuivat hyvin ja niihin oltiin tyytyväisiä. Lisäksi Auto-Sunin markkinointi on keskitetty yhden henkilön hoidettavaksi, jotta se olisi kaikilla samanlaista. Yrityksen sisällä brändin jalkauttaminen yksilötasolle on kuitenkin vasta alkumetreillä. Konkreettisia toimia brändin jalkauttamiseksi yrityksen sisällä ovat olleet muun muassa henkilöstöryhmittäin järjestetyt eräänlaiset koulutusilaisuudet, joissa on käyty läpi Auto-Sunin tapaa toimia. Myös yhteinen laatujärjestelmä ohjaa toimintatapaa yhdenmukaisempaan suuntaan. Kaikkein tärkeimmäksi brändin jalkauttamisen keinoksi Eskolat nimeävät organisaationsa rakenteen: ymmärrystä pyritään valettamaan johtajatasolta alemmille tasoille, koska brändin jalkauttaminen on kuitenkin koko henkilöstön asia. (Eskola & Eskola 2009.)

Auto-Sunille haasteellista brändin jalkauttamisessa on ollut juuri tapa toimia-viestin saaminen perille jokaiselle työntekijälle ja samalla heidän ymmärryksensä laajentaminen. Tämän on tehnyt haasteelliseksi muun muassa alan melko alhainen koulutustaso. Eskola korostaakin vahvojen johtamistaitojen merkitystä haasteiden voittamisessa.

Auto-Sunilla ei ole varsinaista aikataulusuunnitelmaa brändin jalkauttamisen varalle tulevaisuudessa, vaan yritys aikoo jatkaa tapa toimia-viestin eteenpäin viemistä ja toiminnan kulmakivien korostamista henkilöstölleen. Vuoden 2009 aikana on tarkoitus saada laatujärjestelmä kaikille samanlaiseksi, mutta muu työ vie kauemmin aikaa. Brändin jalkauttamisen tulokset ovat Auto-Sunille äärimmäisen tärkeitä, koska hyvin luotua brändiä on kilpailijan todella vaikea kopioida. (Eskola & Eskola 2009.)

## 5.2 Cursor Oy

Cursor Oy on Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö. Sen omistajia ovat seudun teollisuusyritykset, rahoituslaitokset sekä alueen viisi kuntaa, joita ovat Kotka, Hamina, Pyhtää, Virolahti ja Miehikkälä. Yhtiön liiketoiminta jakaantuu yritys-palveluihin ja kehittämisspalveluihin. Cursor Oy:n toiminta perustuu seudun elinvoimaisuuden ja yritystoiminnan kilpailukyvyn tukemiseen ja vahvistamiseen alueella. Yritys kuuluu myös valtakunnalliseen YritysSuomi-verkostoon, joka pystyy kumppaneineen tarjoamaan monipuolisempia ja laajempia palveluja yrityksille ja yrittäjiksi aikoville. (Cursor Oy 2009, Cursor – suunnannäyttäjänä kaakossa; Cursor Oy 2009, Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö.)

Cursor Oy:n yrityspalvelut on suunnattu kaikille seudulla aloittaville, toimiville ja seudulle sijoituville yrityksille. Lisäksi palveluja on tarjolla Venäjän markkinoille suuntaaville yrityksille ja maahanmuuttajien ohjaukseen yrittäjyyteen. Cursor Oy palvelee yrittäjiä ja yrittäjiksi aikovia yrityksen perustamis- ja kehittämissasioissa, esimerkiksi liikeidean suunnittelussa ja rahoituksessa. Cursor Oy on SEKESin (Seudulliset Kehittämissyhteisöt) jäsen ja verkostoitunut muutoinkin laajasti. Yritys ylläpitää rekisteriä seudun yrityksistä ja alueen vapaista toimitiloista. Cursor Oy:n kehittämisspalvelut on suunnattu tietyille painopistealoille ja niillä toimiville yrityksille. Uusimpana kohteena on seudun metsäteollisuuden rakennemuutoksesta alkunsa saanut tuuli-voimaklusterin kehittäminen. Yritys- ja kehittämisspalveluiden lisäksi yritys hallinnoi aluekehitysohjelmaa ja tekee aktiivista työtä seudun vetovoiman, näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämiseksi. (Cursor Oy 2009, Cursor palveluksessanne!; Cursor Oy 2009, Cursor – suunnannäyttäjänä kaakossa; Cursor Oy 2009, Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö.)

Cursor Oy:ltä haastattelin markkinointipäällikkö Harri A. Holopaista ja yrityspalvelupäällikkö Markku Merovuota. Cursor Oy:llä oli kaksi perussyötä, joiden takia se lähti mukaan Brändi-hankkeeseen. Ensinnäkin siellä haluttiin lisää oppeja ja työkaluja oman brändin, sekä seudun että Cursor Oy:n brändin, kehittämiseen. Toiseksi yritys halusi katsoa, löytyykö Brändi-hankkeen kautta konseptia, jota se voisi hyödyntää yritysneuvonnassaan. Cursorin odotukset Brändi-hankkeen suhteen painottuivatkin pitkälti brändäyksen työkalujen löytämiseen. Lisäksi yritys halusi olla mukana käytännön prosessissa ja saada sitä kautta uusia näkökulmia ja kokemuksia toimintaansa. Pääasiassa odotukset toteutuivat, työkalu löytyi ja prosessin läpiviennistä yrityksessä saatiin kokemusta, mutta toisaalta ajanpuute vaivasi prosessin läpivientiä: Holopaisen mukaan Brändi-hankkeesta olisi ehkä saatu enemmän irti, jos siihen olisi pystytty panostamaan enemmän aikaa. Jälkeenpäin ajatellen myös kahden brändin, seudun ja Cursorin, rinnakkainen kehittäminen oli liian kunnianhimoisen tavoite. (Holopainen & Merovuo 2009.)

Holopaisen ja Merovuon mukaan Brändi-hankkeen toteutustapa oli erinomainen. Toisten yritysten edustajien mukanaolo, ajatukset ja oivallukset tekivät heidän mukaansa hankkeesta monitahoisen ja antoisan, ja siten omiin ajatuksiin sai myös toisenlaista näkökulmaa. Holopainen ja Merovuo pitivät siitä, etteivät kokoontumiskerrat olleet pelkkää teoriaa, mutta toisaalta he toivoivat, että Brändikolmio-työkalun avaamiseen ja sen käytön opastamiseen olisi käytetty etukäteen hieman enemmän aikaa. Työkalun käytössä ilmeni myös joitakin konkreettisia jäykkyyksiä esimerkiksi salasanojen kanssa. Seppo Laaksosen ja Seppo Rainiston tapa vetää hanketta oli Holopaisen ja Merovuon mukaan hyvä, ja he pitivät vetäjien keskinäisiä näkemyseroja keskustelua herättävinä. Brändi-hankkeesta koottu kirja sai Holopaiselta ja Merovuolta kiitosta, mutta haastatteluun mennessä he eivät olleet vielä saaneet sähköistä cd-versiota työkalusta, jota he kovasti odottivat työnsä tueksi. Cursorille Brändi-hankkeen tärkein anti oli työkalun löytyminen: nyt kehittämisasteella on, miten sitä hyödynnetään. Kokonaisuudessaan Holopaiselle ja Merovuolle jäi Brändi-hankkeesta todella positiivinen kuva, ja he voisivat suositella hanketta muillekin yrityksille. Vastaavaa konseptia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi Cursorin avainyritysten kehittämisessä. (Holopainen & Merovuo 2009.)



Cursor on ollut muutosten keskellä muutamien viime vuosien aikana, ja uudistuksia on tulossa vielä jatkossakin. Muun muassa organisaation uudistaminen ja toimintojen keskittäminen ovat tuoneet mukanaan tarpeen järjestelmällisestä brändin jalkauttamisesta. Myös seudullinen brändi elää murrosvaiheessa: yleisen taloudellisen tilanteen vaikutus on nähtävissä ja seudulle tulevat uudet merkittävät yritykset luovat mahdollisuuksia. Brändin jalkauttaminen Cursorilla on tarkoitus toteuttaa kahdessa osassa: sisäisesti ja ulkoisesti. Cursorin oman brändin jalkauttaminen on alkuvaiheessa ja tavoitteena on toteuttaa sen jalkauttaminen yrityksen sisällä vuoden 2009 aikana. Seudullisen brändin jalkauttamisen toteutus menee puolestaan ainakin vuoden 2010 puolelle. (Holopainen & Merovuo 2009.)

Cursor aloitti brändinsä jalkauttamisen yrityksen sisällä esittelemällä henkilöstölleen nykytilansa ja tavoitetilansa visuaalisesti kuvien avulla. Tämä sai hyvän vastaanoton ja herätti jo hieman keskusteluakin. Brändi-hankkeen aikana Holopainen ja Merovuo työstivät asiaa eteenpäin teoreettiselta pohjalta Brändikolmiot-mallin avulla. Haastattelun tekemiseen mennessä ei ollut kuitenkaan vielä lopullisesti päätetty, miten brändin jalkauttamista lähdetään viemään edelleen eteenpäin. Toki ajatuksia ja ideoita jatkosta oli ilmassa, ja yhtenä vahvana vaihtoehtona oli se, että johtoryhmä testaisi ja tarkistaisi siihenastisen työn ja lopputulos esiteltäisiin henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa kaikille. Siitä sitten lähtisi yhteinen toimintatapa muotoutumaan: brändin jalkauttaminen on kuitenkin jatkuvaa työtä. (Holopainen & Merovuo 2009.)

Holopaisen ja Merovuon mukaan Brändi-hankkeesta sai lähinnä teoreettista tukea itse brändin jalkauttamiseen, koska käytäntöön vietyä brändin jalkauttaminen on kuitenkin aina oman yrityksen näköistä toimintaa. Holopainen ja Merovuo nimeävät Cursorin brändin jalkauttamisen kulmakiviksi ylimmän johdon tuen sekä toteutuksesta, resursseista ja aikatauluista sopimisen. Seudullisen brändin jalkauttamiseen vaikuttaa lisäksi oleellisesti seudun kuntien välinen yhteistyö. Brändin jalkauttamisen alkuvaiheessa Cursorin sisällä ei ole vielä tullut ongelmia vastaan, ja Holopainen ja Merovuo uskovat brändin jalkauttamisen Cursorin sisällä etenevän jatkossakin sujuvasti. Seudullisen brändin jalkauttamisen sujumista on kuitenkin vaikeampi ennustaa. Seudullisen brändin jalkauttamisessa tavoitteena on olla tulevaisuudessa tunnettu seutu. Brändin jalkauttamisen seuranta toteutetaan mahdollisesti tulevaisuudessa Seudulliset Kehittämissyhteisöt SEKES ry:n toiminnan seuraamisen mittareiden avulla. Brändin

jalkauttamisen tulokset ovat Cursorille todella tärkeitä, sillä imagon vahvistumisen myötä se lisää seudun vetovoimaa ja tuo seudulle uusia sijoittuvia yrityksiä monipuolistamaan elinkeinorakennetta. (Holopainen & Merovuo 2009.)

### 5.3 Kouvolan kaupunki: Kouvolanseudulle.fi -palvelu

Kouvolan kaupungin organisaatiossa on tapahtunut paljon muutoksia Brändi-hankkeen päättymisen jälkeen. Kouvolan seudun kuusi kuntaa yhdistyivät vuoden 2009 alussa uudeksi suurkunnaksi Kouvolaksi ja tämä kuntaliitos aiheutti muutoksia myös Brändi-hankkeeseen osallistuneeseen organisaatioon. Brändi-hankkeen aikana Kouvolanseudulle.fi -palvelua hallinnoi vielä Kouvolan Seudun Kuntayhtymän elinkeinotoimi, mutta kuntaliitoksen jälkeen keväällä 2009 Kouvolanseudulle.fi -palvelua hoiti uuden Kouvolan kaupungin viestintäosasto. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Kouvolanseudulle.fi on Kouvolan seudulle muuttaville ja seudulla asuville suunnattu verkkosivusto, joka esittelee seutua sekä sen palveluja. Kouvolanseudulle.fi -portaali valmistui vuonna 2006. Se syntyi projektityönä Kouvolan Seudun Kuntayhtymän Yrityspalvelussa ja myös seudun kunnat olivat mukana kehittelemässä portaalin sisältöä. Kouvolanseudulle.fi -palvelussa on paljon tietoa ja kuvia Kouvolan seudusta, ja se toimiikin markkinointikanavana sekä potentiaalisille seudulle muuttajille että jo seudulla asuville. Portaalista löytyy tietoa ja linkkejä esimerkiksi asunnon etsimisestä, koulutustarjonnasta, työelämäpalveluista ja harrastusmahdollisuuksista. Lisäksi portaalissa on seudun nähtävyyksiä esittelevä kuvagalleria sekä maahanmuuttajille suunnattu osio. Kouvolanseudulle.fi -portaalissa on vierailut vuosittain noin 250 000 kävijää. (Laaksonen & Rainisto 2008, 34–35.)

Haastattelin työtäni varten Kouvolan kaupungin elinkeinotoimessa tiedottajana työskentelevää Tea Salonsaari-Elorantaa. Haastattelun tekohetkellä hän toimi kyseisessä tehtävässä, mutta kertoi, että kuntaliitoksen seurauksena viestintäorganisaatio ja työtehtävät hakivat vielä muotoaan. Salonsaari-Eloranta osallistui Brändi-hankkeeseen Kouvolanseudulle.fi -palvelun kanssa, mutta kuntaliitoksen myötä hänen työtehtävänsä muuttuivat, eikä hän ole enää kovin tiiviisti tekemisissä kyseisen palvelun kanssa. Kouvolanseudulle.fi -palvelun kanssa lähdettiin mukaan Brändi-hankkeeseen, koska portaalin tekijät pitivät sitä hyvänä, asiakaslähtöisenä palveluna ja toivoivat saavansa

siitä palautetta. Tekijät tiesivät kuntaliitoksen olevan tuloillaan ja toivoivat hankkeen avulla saavansa vahvistusta portaalille, jotta sen toiminta jatkuisi myös tulevaisuudessa. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Haastateltava Salonsaari-Eloranta on ollut vahvasti mukana Kouvola.fi -palvelun teossa, sillä hän on koonnut kyseisen verkkosivuston. Salonsaari-Elorannan on ollut vaikea arvioida omaa työtään objektiivisesti, ja niinpä hän odottikin Brändi-hankkeelta työkaluja Kouvola.fi -palvelun arviointiin ja kehittämiseen. Hankkeen aikana kuitenkin tuleva kuntaliitos työllisti Salonsaari-Elorantaa paljon, eikä hankkeeseen kuuluneiden kotitehtävien tekemiseen jäänyt aikaa. Salonsaari-Eloranta toteaaakin, että Brändi-hankkeesta olisi saanut enemmän irti ja hänen toivomiaan työkaluja olisi löytynyt, jos kotitehtävät olisi tehty. Brändi-hankkeen oppien hyödyntäminen käytännön toiminnassa on ollut myös hieman haastavaa, koska Salonsaari-Eloranta ei työskentele enää kovin tiiviisti Kouvola.fi -palvelun parissa. Hän on kuitenkin päässyt vaihtamaan ajatuksia palvelua ohjaavan henkilön kanssa. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Brändi-hanke oli kokonaisuudessaan Salonsaari-Elorannan mielestä todella hyvä ja avartava, ja se synnytti kehitysideoita tulevaa varten. Sekä seminaarit että workshop-tapaamiset onnistuivat Salonsaari-Elorannan mielestä hyvin, ja hän piti erityisesti Erkki Hilliahosta puhujana. Hankkeen parasta antia olivat keskustelut ja ajatusten vaihto muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa, koska eri alan yrityksiltä sai uusia näkökulmia ja tuoreita ideoita omaan toimintaan. Salonsaari-Eloranta piti yritysten välillä vallinneesta luottamuksellisesta ilmapiiristä, joka edisti vapaata keskustelua. Salonsaari-Elorannan mielestä Brändi-hanke selkeytti brändinhallintaan liittyviä asioita teorian ja hyvien, konkreettisten esimerkkien avulla. Kotitehtävien tekeväisyyden takia Brändi-hankkeen tärkein anti Kouvola.fi -palvelulle jäi ainakin toistaiseksi saamatta: konkreettinen työkalu ja kirjallinen tuotos. Salonsaari-Eloranta olisikin toivonut ”läksyparkkia” auttamaan kotitehtävien tekemisessä. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Kuntaliitoksen aiheuttamien muutosten takia Kouvola.fi -portaalin brändin jalkauttaminen on kiehumisvaiheessa. Vielä haastattelun tekohetkellä ei tiedetty, muuttuuko esimerkiksi portaalin ulkoinen ilme ja nimi uuden Kouvolan mukaisiksi,

jolloin myös jalkautettava brändi muuttuisi. Tähän pyritään hakemaan täsmennystä ja määrittelyä todennäköisesti kahden vuoden sisällä. Joka tapauksessa yhtenä portaalin brändin jalkauttamisen tavoitteena on tiedon levittäminen kyseisestä palvelusta, jotta mahdollisimman moni löytäisi sen ja tutustuisi sitä kautta uuteen Kouvolaan. Toisena tärkeänä brändin jalkauttamisen tavoitteena on saada seudulle uusia asukkaita. Haastattelun tekoon mennessä brändin jalkauttamista ei oltu toteutettu vielä kovin suurella volyyymilla, mutta joitain toimenpiteitä oli kuitenkin jo tehty: näkymistä messuilla, erityisesti omakotimesseilla, lehti-ilmoittelua ja bannereita Internet-sivuilla. Oman haasteensa brändin jalkauttamiseen tuo se, että palvelua on tehty todella pienillä resursseilla. Brändin jalkauttaminen organisaation sisällä on ollut hieman ongelmallista organisaatiossa tapahtuneiden muutosten takia. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Brändi-hanke antoi myös omalta osaltaan tukea Kouvolanseudulle.fi -palvelun brändin jalkauttamiseen. Hankkeen myötä syntyi ideoita, joista voi myöhemmin kehittää palveluun aivan uudenlaisia ulottuvuuksia. Brändi-hanke laittoi myös miettimään palvelun toimivuutta aina perusasioista lähtien, kuten esimerkiksi sitä, kuinka hyvin portaalipalvelu asiakkaita. Toisaalta asioiden läpikäymisen myötä esille tuli myös asioita, jotka portaalissa ovat hyvin kohdallaan, ja tämä tieto tietysti ilahdutti tekijöitä. Salonsaari-Eloranta nimeää yhdeksi portaalin brändin jalkauttamisen kulmakiveksi palvelun selkiytymisen eli sen, että linjaus palvelun tulevaisuudesta tehdään. Salonsaari-Eloranta pitää tärkeänä myös sitä, että palvelu pysyisi asiakaslähtöisenä ja selkeänä. Brändin jalkauttamisessa tärkeää on tietysti myös markkinoinnin onnistuminen. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

Kouvolanseudulle.fi -palvelun kehittämisen kannalta yhtenä vaihtoehtona tulevaisuudessa on korostaa jotain tiettyä segmenttiä ja saada näin palvelusta entistä täsmällisempi. Brändin jalkauttamisen tulokset näkyvät toiminnassa vasta tulevaisuudessa, mutta positiivisia kokemuksia silläkin saralla on jo saatu: kevään 2009 omakotimesseilla osastolla kävi paljon seudusta kiinnostuneita vierailijoita. Samaisilla messuilla toteutettiin myös kyselytutkimus ja Salonsaari-Eloranta pitääkin näitä messuilla ja Internetissä toteutettavia kyselytutkimuksia keskeisinä brändin jalkauttamisen seurannan välineinä tulevaisuudessa. Brändin jalkauttamisen tuloksia on kuitenkin haasteellista mitata tarkasti, sillä tulokset näkyvät esimerkiksi asukasluvussa, johon taas vaikuttaa todella moni muukin asia. (Salonsaari-Eloranta 2009.)

#### 5.4 Kouvolan kaupungin kehitysyhtiö Kouvola Innovation Oy

Kouvolan seudulla vuoden 2009 alussa tapahtunut kuuden kunnan kuntaliitos vaikutti myös Brändi-hankkeessa mukana olleen Kouvolan Seudun Yrityspalvelun toimintaan. Vielä Brändi-hankkeen aikana Kouvolan Seudun Yrityspalvelu toimi osana Kouvolan Seudun Kuntayhtymää kehittäen seudullista yritystoimintaa, mutta kuntaliitoksen jälkeen vuoden 2009 alussa kyseiset toiminnot siirtyivät Kouvolan kaupungin hallinnoimiksi. Nykyään yritys-, matkailu- ja kehityspalveluja tarjoaa Kouvolan kaupungin omistama kehitysyhtiö Kouvola Innovation Oy. (Kouvola Innovation Oy 2009, Yhtiö lyhyesti; Laaksonen & Rainisto 2008, 32–33.)

Kouvola Innovation Oy on perustettu vuoden 2009 alussa, ja se on Kouvolan elinkeinotoimen kehitysyhtiö. Yhtiön tavoitteena on tehdä Kouvolasta yksi Suomen kasvukeskuksista ja kehittää Kouvolan elinkeinoelämästä Kaakkois-Suomen vetovoimaisin ja dynaamisin toimintaympäristö. Kouvola Innovation Oy pyrkii parantamaan alueen yritysten toimintamahdollisuuksia sekä edistämään koko Kouvolan kaupungin kilpailukykyä. Kouvola Innovation Oy:llä on kolme ydintoiminta-alueita: yritys-, matkailu- ja kehityspalvelut. Yrityspalvelut on suunnattu sekä alueella jo toimiville että vasta toimintaa suunnitteleville yrityksille ja yrittäjille. Tarjolla on muun muassa yritysneuvontaa yritystä perustaville sekä Yritysklinikka kehittämistoimenpiteisiin. Matkailupalvelut-toimialue tarjoaa palveluja alueen matkailijoille ja matkailuyrittäjille, ja lisäksi matkailun toimialue huolehtii Kouvolan matkailumarkkinoinnista. Kehityspalvelut-toimialue vastaa puolestaan erilaisten liiketoimintaa edistävien kehitysprojektien toteuttamisesta. (Kouvola Innovation Oy 2009, Palvelut lyhyesti; Kouvola Innovation Oy 2009, Yhtiö lyhyesti.)

Kävin haastattelemassa työtäni varten viestintäkoordinaattorina työskentelevää Pia Hiltusta Kouvola Innovation Oy:stä. Hän oli mukana Brändi-hankkeessa Kouvolan Seudun Yrityspalvelun kautta, mutta kuntaliitoksen aiheuttamien muutosten seurauksena hän työskentelee nykyään Kouvola Innovation Oy:ssä. Kouvolan Seudun Yrityspalvelu lähti mukaan Brändi-hankkeeseen, koska hankkeen ajankohta oli sille sopiva: organisaatiossa oli juuri alettu kiinnittää enemmän huomiota ilmeen luomiseen ja viestinnän kehittämiseen. Tieto kuntaliitoksesta tuli Kouvolan Seudun Yrityspalvelulle vasta Brändi-hankkeen alkamisen jälkeen, ja kuntaliitoksen takia organisaation ilmeen

ja viestinnän kehittäminen jäi kesken. Brändi-hankkeesta saatuja oppeja voidaan kuitenkin jatkossa hyödyntää Kouvola Innovation Oy:n brändin kehittämisessä. (Hiltunen 2009.)

Kouvolan Seudun Yrityspalvelussa Brändi-hankkeelta odotettiin työkaluja käytännön työhön eli esimerkiksi oppeja siihen, miten edetä brändin kehittämisessä. Lisäksi toivottiin, että muiden hankkeessa mukana olleiden yritysten kokemuksia pystyttäisiin hyödyntämään ja niistä saataisiin vinkkejä oman toiminnan kehittämiseksi. Hiltunen toteaa, että hanke oli todella vuorovaikutteinen ja keskustelua syntyi paljon, joten muiden hankkeessa mukana olleiden yritysten kokemuksista päästiin oppimaan. Brändi-hanketta ei ole kuitenkaan vielä päästy systemaattisesti hyödyntämään Kouvola Innovation Oy:n brändin kehittämisessä, koska kyseinen työ on vasta alkumetreillä. Lisäksi brändin kehittäminen vaatii sitoutumista varsinkin yritysjohtolta. Brändi-hankkeesta saadut vinkit ja opit ovat kuitenkin tiedossa, ja ne auttavat uuden brändin luomisessa. (Hiltunen 2009.)

Hiltusen mielestä oli hyvä, että Brändi-hankkeeseen liittyneet workshop-tapaamiset ja seminaarit järjestettiin työpäivän aikana. Hankkeeseen kuuluneet kotitehtävät olivat kuitenkin Hiltusen mielestä aika suuritöisiä ja niitä joutui pohtimaan omalla ajalla alkuperäisen työajalla tekemisen sijaan. Kotitehtävät olivat myös välillä vaikeaselkoisia, koska niitä ei avattu kovin paljoa etukäteen eikä selitetty, miten ne tulisi tehdä. Hiltunen piti antoisana sitä, että hankkeessa mukana olleiden yritysten välille syntyi keskustelua ja yritykset pääsivät jakamaan kokemuksia keskenään sekä kommentoimaan toistensa töitä. Parannusehdotuksena Hiltunen olisi toivonut hankkeeseen enemmän brändin kehittäjäammattilaisten ja eri osa-alueiden ammattilaisten luentoja. Kokonaisuudessaan hankkeen läpivienti oli Hiltusen mukaan aika työllistävä, mutta antoisa kokemus. Brändi-hankkeen tärkein anti oli käytännön asioiden selkiytyminen: mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun lähdetään luomaan brändiä. Myös vuorovaikutus muiden yritysten kanssa oli tärkeää. (Hiltunen 2009.)

Hiltusen mukaan brändin jalkauttaminen on mittava työ, jota pitää tehdä jatkuvasti, jotta oikeat kohderyhmät ja kanavat löytyisivät ja sanoma saataisiin pysymään ihmisten mielissä. Kouvola Innovation Oy:n brändiä ollaan parasta aikaa luomassa ja näin sen brändin jalkauttaminen on vasta suunnitteluvaiheessa. Organisaatiossa hahmotel-

laan nyt, mitkä olisivat parhaat kanavat, välineet ja toimintatavat brändin jalkauttamiseksi. Myös uuden kunnan syntymisen seurauksena tapahtuneet muutokset organisaatiossa aiheuttavat uudelleenjärjestelyjä. Kouvola Innovation Oy:n brändin jalkauttamisen tavoitteena on saada aikaan vahva ja pysyvä brändi. Tavoitteena on myös olla tunnettu brändi niin valtakunnallisesti kuin ulkomaisten kumppaneidenkin keskuudessa. Hiltunen arvioi, että Kouvola Innovation Oy:n brändin jalkauttamisessa menee aikaa useampi vuosi: voimallisempi työskentely brändin jalkauttamiseksi voi viedä helposti viisikin vuotta. Työtä hyvän maineen ja tunnettuuden eteen on tehtävä jatkuvasti, mikäli haluaa pitää brändin ihmisten mielissä. (Hiltunen 2009.)

Kouvola Innovation Oy:ssä on jo tehty joitakin toimenpiteitä brändin jalkauttamiseksi: erityisesti matkailun puolella on oltu vahvasti esillä erilaisissa tapahtumissa ja messuilla. Brändin jalkauttaminen organisaation sisällä on myös saatettu alkuun järjestämällä henkilöstölle kick-off-tilaisuus. Organisaation sisäiseen jalkautukseen liittyy myös tyky-toimintaa sekä me-hengen kehittämistä. Hiltunen sanoo, että brändin jalkauttaminen on koko organisaation asia ja kaikkien on tehtävä sen eteen töitä. Jokainen työntekijä vie sanomaa omalla tavallaan eteenpäin. Brändin jalkauttamisen päätehtävinä ovat kuitenkin toimitusjohtaja ja viestintäosasto. Kouvola Innovation Oy:n brändin jalkauttamisen kulmakiviksi Hiltunen nimeää laadukkaat, hyvät materiaalit, joissa informaatio on selkeää, sekä hyvin suunnitellun markkinointiviestinnän ja muun näkyvyyden eri medioissa. Brändin jalkauttamisen tuloksia odotetaan näkyviksi vasta tulevaisuudessa, mutta matkailun alan tapahtumissa on saatu jo nyt paljon positiivista huomiota ja uusi Kouvola on vetovoimaisempi jo kokonsakin takia. (Hiltunen 2009.)

Jatkossa Kouvola Innovation Oy:n brändin jalkauttamista aiotaan tehdä suunnitelmallisemmin. Vuoden 2009 aikana on tarkoitus tehdä suunnitelmat seuraavan vuoden toiminnasta. Brändin jalkauttamisen seurantaan ei ole vielä mitään lukkoon lyötyä menetelmää sovittuna, mutta joitakin mahdollisuuksia on jo tiedossa, kuten esimerkiksi huomioarvokyselyt sähköisissä medioissa. Hiltunen mukaan on vaikea sanoa, koska brändin jalkauttamisen tulokset alkaisivat näkyä toiminnassa, mutta hän toivoo, että jotakin valoa tunnelin päässä näkyisi noin kahden vuoden sisällä. Yhtenä edistysaskeleena voisi olla se, että kuva Kouvolasta muuttuisi pikku hiljaa ihmisten mielissä. Brändin jalkauttamisen tulokset ovat merkittäviä Kouvola Innovation Oy:lle: se tekee paljon asioita hanketoiminnan turvin ja kaupungin vetovoimaisuuden kasvaessa myös

rahoittajat suhtautuvat yhtiöön myönteisemmin, mikä taas tarkoittaa mahdollisuutta isompiin hankkeisiin ja rahoihin. Tämä muodostaa positiivisen ketjun, jonka seurauksena alueen yritykset ja elinkeinoelämä toivottavasti vilkastuvat ja alueelle saadaan lisää yrityksiä ja ihmisiä. (Hiltunen 2009.)

## 5.5 Mediyhtiö Posito Oy

Mediyhtiö Posito Oy on tulevaisuuden mainostoimisto. Positon toiminnassa yhdistyvät businesskonsultointi, markkinointisuunnittelu ja perinteinen mainostoimistotoiminta. Posito on perustettu vuonna 1997, ja se käsittää pienen asiantuntijayksikön, joka ei edes pyri kasvamaan isommaksi yritykseksi. Positon toiminta perustuu viestinnän osaamiseen. Yhtiön toiminta jakautuu kolmeen pääalueeseen, joita ovat brändijohtaminen sekä verkkopalveluiden ja markkinointimateriaalin suunnittelu ja toteutus. Näillä toiminta-alueilla Positolla on erityisosaamista, ja se keskittyy toiminnassaan vahvasti niihin. Positolle on tärkeää asiakkaiden liiketoiminnan sujuvuus: yhtiön toiminnan perusideana on rakentaa asiakkaille toimivia kokonaisuuksia, joissa kaikki osat tukevat toisiaan. Positon toiminnan perustana onkin aina tarkka määrittelytyö. Posito myös kouluttaa viestintään, Internetiin, sisällölliseen suunnitteluun sekä graafiseen suunnitteluun liittyvissä asioissa. (Mediyhtiö Posito Oy 2009.)

Brändijohtaminen on yksi Positon päätoiminta-alueista, ja yhtiössä onkin kehitetty siihen työkaluja aktiivisesti vuodesta 2002 lähtien. Brändi-hankkeessa pilotoitiin juuri Brändikolmiot-määrittelytyökalu. Yhtiön toinen erityisosaamisalue on brändiä tukevien verkkopalveluiden toteuttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Posito on toiminut verkkopalveluprojekteissa asiantuntijana, suunnittelijana, sisällöntuottajana sekä teknisenä toteuttajana. Positon kolmas päätoiminta-alue on mainostoimistopalvelut kuten markkinointimateriaalin suunnittelutyö. Yhtiö tekee graafisen suunnittelun lisäksi myös kampanjasuunnittelua ja -toteutusta. Positon toimitusjohtaja Seppo Laaksonen toimi toisena kouluttajana Brändi-hankkeessa. (Laaksonen & Rainisto 2008, 36–37.)

Haastattelin Mediyhtiö Posito Oy:n perustajaa, yrittäjää ja tuottajaa Seppo Laaksosta. Tässä haastattelussa näkökulma Brändi-hankkeeseen ja brändin jalkauttamiseen on hieman erilainen kuin muissa tekemissäni haastatteluissa, koska Laaksonen toimi Brändi-hankkeessa toisena kouluttajana ja lisäksi hankkeessa testattiin hänen kehittä-



mänsä brändikolmiot-mallin toimivuutta käytännössä. Laaksonen lähtikin mukaan hankkeeseen juuri sen takia, että siinä pilotoitiin hänen kehittelemäänsä brändikolmiot-mallia. Hän myös tarkisti hankkeen aikana luentomateriaaleja valmistellessaan Positon brändiin liittyviä asioita. (Laaksonen 2009.)

Laaksonen odotti hankkeelta yritysten reaktioita brändikolmiot-mallin käytöstä: miten se toimii kokonaisuutena käytännössä. Hanke osoitti, että brändikolmiot-malli toimi yllättävän hyvin käytännössä, vaikka joitain kehitettäviäkin kohteita löytyi. Brändikolmiot-mallista saamansa hyvän palautteen myötä Laaksonen on hyödyntänyt mallia entistä enemmän ja suurempaan omassa yritystoiminnassaan. Positiivinen palaute brändikolmiot-mallista oli tärkeää, koska se antoi Laaksoselle varmuutta mallin toimivuudesta. Laaksonen piti hankkeen toteutustapaa toimivana ja hän yllättyi positiivisesti, miten vapautuneesti ja tunnollisesti yritykset olivat mukana hankkeessa. Kouluttaja ilahtui muun muassa siitä, että hankkeeseen liittyneet kotitehtävät tehtiin pääsääntöisesti hyvin. Laaksonen huomasi, että hankkeessa mukana olleet yritykset pitivät hankkeen antoisimpana osuutena sitä, kun ne saivat jakaa kokemuksiaan toistensa kanssa. (Laaksonen 2009.)

Hankkeen myötä syntyi myös kehitysideoita. Laaksosen mukaan brändikolmiot-malli täytyy tehdä hieman käytännönläheisemmäksi ja sen loppuvaihetta pitää vielä vähän kehitellä. Hän myös huomasi, että hankkeessa olisi voinut olla enemmän aikaa ryhmätyöskentelylle ja asioiden sulattamiselle. Laaksosen mielestä tapaamiset pidettiin nyt hieman liikaa samalla kaavalla. Lisäksi hankkeeseen osallistuneiden yritysten puolelta on tullut toiveita, että Brändi-hankkeen aloittama työ vietäisiin loppuun asti eli keskittyttäisiin siihen, miten käytännössä edetään jatkossa. Laaksosen mukaan yritykset tarvitsevat juuri tähän brändin hallintaan tukea. Kokonaisuutena Brändi-hanke oli Laaksosen mielestä onnistunut ja toimiva, mikä oli pitkälti osallistujista muotoutuneen hyvän tiimin ansiota. Brändi-hankkeen tärkein anti Laaksoselle oli se, että hän varmistui olevansa oikealla tiellä brändikolmiot-mallin kanssa. Yleisesti ottaen oli tärkeää, että ihmiset saatiin ajattelemaan brändiasiaa. (Laaksonen 2009.)

Brändin jalkauttaminen on Laaksosen mukaan äärimmäisen tärkeää. Kaikki brändin eteen tehty työ on turhaa, jos brändiä ei lähdetä jalkauttamaan. Suunnitelmia ei saa jättää lojumaan johdon pöydälle, vaan viesti on välitettävä myös henkilöstölle ja asiak-

kaille. Mediatyhtiö Posito Oy:n oma brändi on puolestaan hieman erilainen: yhtiön brändi on Laaksonen itse. Brändin jalkauttaminen on Laaksoselle elämäntyö, eikä siihen ole asetettu mitään tarkempaa aikaa. Laaksonen yrittääkin omalla brändillään ja toimillaan saada mielikuvaa ja viestiä vietyä eteenpäin. Esimerkiksi Brändi-hanke toimi Laaksoselle yhtenä konkreettisena oman brändin jalkauttamisen keinona. Myös Positon sisällä brändin jalkauttaminen on kunnossa: se on pieni organisaatio ja siellä tehdään tiiviisti töitä yhdessä. Positon ja samalla Laaksonen oma brändi on tällä hetkellä todella vahva, koska kaikki palaset ovat loksahaneet paikoilleen. Laaksonen on myös parhaillaan kehittämässä uutta, vastaavanlaista työkalua kuin brändikolmiotmalli. Se voidaan ottaa käyttöön keväällä 2010 ja Laaksonen suunnittelee jo seuraavaa hanketta tai muuta keinoa, jolla se saadaan nostettua keskustelun aiheeksi. (Laaksonen 2009.)

Toisaalta Laaksonen työhön kuuluu myös auttaa muita brändin jalkauttamisessa. Brändi-hankkeen myötä hän on alkanut käyttämään entistä enemmän brändikolmiotmallia ohjeistaessaan asiakkaitaan brändin jalkauttamisessa. Brändikolmiotmalli auttaa brändin määrittämisessä, mutta Laaksonen tekee paljon töitä myös sen eteen, että löytyisi työkaluja ja yhteistyökumppaneita, joiden avulla viestiä lähdettäisiin viemään henkilöstölle ja asiakkaille. Laaksonen mukaan brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä on todella tärkeää, koska henkilökunta tekee brändin. Yrityksiä on kuitenkin vaikea saada ymmärtämään, kuinka keskeistä brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä on. Brändin jalkauttamisen kulmakiviksi Laaksonen nimeääkin sitkeän työn ja ymmärryksen: jokaisen työntekijän on ymmärrettävä yrityksen brändi ja arvot sekä se, mitä ne omassa työssä tarkoittavat. Jos ongelmia tulee, ne pyritään ratkaisemaan ohjeistamalla, kouluttamalla ja puhumalla ihmisten kanssa. Laaksonen mukaan yllättävän harvat yritykset tiedostavat, kuinka paljon brändin eteen on henkilökunnan kanssa tehtävä töitä. (Laaksonen 2009.)

## 5.6 Propentus Oy

Propentus Oy on korkeateknologian ohjelmisto- ja palveluyritys, jonka erikoisalaa ovat laajat selainpohjaiset yritystietojärjestelmät. Propentus on erikoistunut käyttöoikeuksien hallintaan liittyvien prosessien ja järjestelmien kehittämiseen. Yritys on lisäksi yksi Suomen merkittävimpiä osaajia palvelukeskeistä arkkitehtuuria hyödyntä-

vien ratkaisujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Propentus Oy:n asiakkaita ovat yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot. Yrityksen tuotteet ja palvelut soveltuvat monien eri toimialojen yritysten käyttöön ja yrityksellä onkin asiakkaita useista eri segmenteistä. Propentuksen vahvuuksia ovat sen osaava henkilöstö sekä joustava organisaatio, joka mahdollistaa nopean tuotekehityksen ja asiakaslähtöiset ratkaisut. Kouvolalainen Propentus Oy työllistää alansa huippuammattilaisia. (Propentus Oy 2009; Propentus Oy 2009, Asiakkaamme; Propentus Oy 2009, Propentus Oy – Aikaa oikeille asioille.)

Propentus Oy:n tuotteet ja palvelut tarjoavat asiakkaille korkeateknologiaa hyödyntäviä kokonaisratkaisuja, joissa otetaan huomioon asiakkaan tarpeet myös tulevaisuudessa. Propentus Permission Manager (PPM) on ratkaisu keskitettyyn käyttöoikeuksien hallintaan. Kyseinen tietojärjestelmä mahdollistaa kustannustehokkaan käyttöoikeuksien, laitteiden sekä kulkulupien hallinnoinnin organisaatiossa. Enterprise Single Sign-On (ESSO) – ratkaisut tukevat puolestaan IAM (Identity and Access Management) – kokonaisuutta. ESSO-ratkaisut tarkoittavat sitä, että käyttäjä saa kertakirjautumisella käyttöönsä hänelle myönnetyt sovellukset. Propentuksen tuotteisiin kuuluu myös keskitetty tiedonhallintajärjestelmä Interest Group Management (IGM), joka auttaa laajojen ja monipuolisten tietokokonaisuuksien keskitetyssä hallinnassa. Propentus hyödyntää ratkaisuisaan palvelukeskeisen arkkitehtuurin (SOA) tarjoamia mahdollisuuksia: tietojärjestelmät pyritään yhdistämään joustavaksi kokonaisuudeksi. Yritys tarjoaa myös konsultointipalveluja käyttöoikeuksien hallinnasta ja palvelukeskeisestä arkkitehtuurista. Propentuksen ratkaisuihin kuuluvat lisäksi aina tukipalvelut. (Propentus Oy 2009, Ratkaisut huomisen haasteisiin.)

Haastattelin työtäni varten Propentus Oy:ssä liiketoiminnan kehittämispäällikkönä työskentelevää Susanne Vesalaa. Hän ei ollut vielä Brändi-hankkeen alkaessa töissä yrityksessä, vaan tuli mukaan Brändi-hankkeeseen viidennen workshop-tapaamisen kohdalla. Vesala arvelee, että yksi syy Propentuksen Brändi-hankkeeseen mukaan lähtöön oli se, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole kovin paljoa kokemusta tai tietotaitoa brändin hallinnasta ja rakentamisesta. Vesala odotti Brändi-hankkeelta muun muassa yhteistyöverkoston rakentamista muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Toisaalta odotukset kohdistuivat Propentuksen brändin selkeyttämiseen hankkeen avulla. Brändi-hanke sai aikaan keskustelua yrityksessä ja sitä kautta

myös markkinoinnin ja brändin merkitys korostuivat. Hankkeen myötä Propentuksen viestiä myös hieman kirkastettiin. (Vesala 2009, Haastattelu.)

Kokonaisuutena Brändi-hanke oli Vesalan mielestä erittäin hyödyllinen siihen osallistuneille yrityksille. Hanke antoi hyvän käytännön työkalun ja hieman teoriaa, joiden avulla yritykset voivat työstää brändiinsä liittyviä asioita. Vesalalla itsellään on vankka markkinointitausta: hän on opiskellut teoriaa aina yliopistotasolla asti ja hyödyntänyt oppimaansa vahvasti myös käytännössä. Niinpä hän peilaa Brändi-hankkeen antia paljolti myös henkilökohtaiseen näkemykseensä ja kokemustaustansa. Vesala oli tehnyt Brändi-hankkeen jälkeen hankkeesta yhteenvedon, jota sain käyttää työssäni haastattelumateriaalin tukena. (Vesala 2008, Yhteenveto Brändihankkeesta.)

Yksi Brändi-hankkeen vahvuuksista oli Vesalan mielestä juuri brändikolmiot-työkalu, jota yritykset voivat käyttää brändityössään. Vesala piti hankkeen aikana järjestetyistä workshop-tapaamisista, ja parasta niissä oli vuorovaikutus muiden hankkeessa mukana olleiden yritysten kanssa. Muiden yritysten edustajien ajatusten kuuleminen, palautteen anto puolin ja toisin sekä keskustelut olivat todella antoisia. Myös Lumon Oy:n mukanaolo ja sen muille antama esimerkki olivat todella tärkeitä. Vesala arveleekin, että Lumon toimi hyvänä benchmarking-kohteena kaikille mukana olleille yrityksille. Vesala piti myös Ristomatti Ratian luennosta viimeisessä seminaarissa. Brändi-hankkeen hyvänä puolena oli myös se, että workshop-tapaamisiin liittyneiden kotitehtävien tekeminen pakotti käymään asioita läpi ja dokumentoimaan niitä. Vesalan mielestä Brändi-hankkeen tärkeintä antia olivat toisten yritysten kokemukset ja näkemykset, syntynyt verkosto sekä omien asioiden systemaattinen läpikäyminen. (Vesala 2009, Haastattelu; Vesala 2008, Yhteenveto Brändihankkeesta.)

Brändi-hankkeessa oli myös heikkouksia, jotka olisivat vaatineet kehittelyä. Vesala olisi toivonut, että workshop-tapaamisten luento-osuudet olisivat olleet paremmin jäsenneltyjä. Kyseiset luennot jäivät myös aika kevyiksi ja paljon olennaista jäi saamatta, jos käsitellystä asiasta ei tiennyt etukäteen. Vesalan mielestä ulkopuoliset luennoitsijat olisivat olleet hyvä lisä workshop-tapaamisiin. Vesalan mukaan kotitehtävien tekeminen oli aika ajoin todella työlästä, koska osa brändikolmiot-työkalussa käytetystä sanastosta on vierasta: perinteisessä markkinoinnin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa asioista puhutaan eri nimillä. Työkalussa pitäisi siis tulla selkeämmin esille, mitä aja-

tuksia sillä haetaan. Kotitehtävien tekemistä vaikeutti lisäksi se, että niihin ei ollut tekovaiheessa minkäänlaista ohjeistusta. Kotitehtävistä olisi saanut enemmän irti, jos niihin olisi liitetty kirjallinen ohjeistus mukaan. Vesala toivoikin, että Brändi-hankkeesta saatu kirja olisi ollut käytössä työkalun rinnalla hankkeen alusta asti. (Vesala 2009, Haastattelu; Vesala 2008, Yhteenveto Brändihankkeesta.)

Vesalan mielestä Brändi-hankkeessa olisi voitu ottaa enemmän huomioon, millaisia eroja markkinoinnissa on eri toimialojen välillä. Esimerkiksi b-to-c -sektorilla, johon Brändi-hanke pitkälti suuntautui, ovat markkinoinnin lähtökohdat erilaiset kuin b-to-b -sektorilla. Vesalan mielestä pienten ja keskisuurten yritysten brändin rakentamista ei ole myöskään järkevää yhdenvertaistaa suuriin, kansainvälisestikin tunnettuihin brändeihin kuten Fazeriin. Vesala toi myös esille sen, että tällaisissa hankkeissa on aina syytä erottaa luennoijan oma näkemys tutkitusta teorian tiedosta. (Vesala 2009, Haastattelu; Vesala 2008, Yhteenveto Brändihankkeesta.)

Propentus Oy:ssä brändin rakentamista ja jalkauttamista pidetään todella tärkeänä. Se on systemaattista ja erittäin tietoista toimintaa, ja yrityksessä ollaan tarkkoja siitä, mikä heidän brändinsä on ja millainen mielikuva siitä annetaan. Tämä on tähdennetty sekä omalle henkilöstölle että se myös näkyy yrityksen kaikessa toiminnassa. Vesala toteaa, että kaikki perusasiat yrityksen brändin jalkauttamisessa ovat kunnossa ja alullaan, mutta resurssien puitteissa on mentävä: yrityksellä ei esimerkiksi tällä hetkellä ole resursseja tehdä imagomainontaa tai nostaa brändin tunnettuutta perinteisin mainonnan keinoin. Propentus alkaa kuitenkin jo olla todella vakavasti otettava yritys omalla alallaan, ja se on systemaattisen työn tulosta. Propentuksen tulevaisuuden tavoite brändin jalkauttamisessa on brändin ulkoisen tunnusmerkistön eli visuaalisen identiteetin vahvistamisen lisäksi vahvistaa edelleen brändin jalkauttamista yrityksen viestinnän avulla niin yrityksen sisällä kuin myös ulkopuolisille sidosryhmille, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Propentuksen brändiä on jalkautettu jo muun muassa yhtenäistämällä yrityksen graafinen ilme sekä ottamalla aiheeseen liittyvät asiat esille jo uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa. Graafisen ilmeen yhtenäistäminen yrityksessä tarkoittaa sitä, että kaikki julkinen näkyvyys kuten www-sivut, lehdistötiedotteet ja yrityksen viestintä sekä esitemateriaalit ovat yhdenmukaiset ja aina tiettyssä formaatissa. Propentuksella on olemassa tähän graafinen ohjeisto ja lisäksi yrityksellä on brändi-ohjeistus, joka ohjeistaa brändin mukaiseen toimintaan. Brändi-

hanke ei tuonut Propentukselle uusia keinoja brändin jalkauttamiseen, vaan ne kaikki olivat jo tiedossa. (Vesala 2009, Haastattelu.)

Brändin jalkauttaminen Propentuksen sisällä on myös hoidossa. Brändiin liittyviä asioita on käyty henkilöstön kanssa läpi kuukausipalavereissa ja tietysti yrityksessä myös tiedotetaan sisäisesti. Propentuksella on melko pieni organisaatio ja tiedon levittäminen sen sisällä on helppoa. Myös viestin perille menemistä on mahdollista jollain lailla valvoa organisaation koon ansiosta. Lisäksi yrityksellä on käytössä sisäinen viestintäkanava, johon on koottu keskitetysti kaikki ohjeistot: sieltä löytyvät tiedot niin dokumenttipohjien sijainnista kuin käytettävästä fontistakin. Vesala arvelee, että brändiin liittyvät asiat tiedetään aika hyvin yrityksen sisällä, mutta on eri asia, halutaanko niitä sisäistää. Haasteellista onkin saada henkilökunta mieltämään markkinointi ja brändi luonnolliseksi osaksi liiketoimintaa. Haastavaa on myös saada ydinviestit vietyä läpi niin, että ne olisivat jokaisen takaraivossa. Vesala korostaa, että brändin jalkauttaminen on koko organisaation tehtävä. Kaikki asiakaskohtaukset toimivat brändin jalkauttajana, ja näin myös kaikki yrityksen työntekijät vievät omalla olemuksellaan ja käytöksellään viestiä eteenpäin. Koko organisaation panos asiaan onkin Vesalan mielestä brändin jalkauttamisen kulmakivi. (Vesala 2009, Haastattelu.)

Propentuksen brändin mukainen toiminta on tuottanut jo tulosta. Propentus on saanut asiakkailtaan paljon positiivista palautetta muun muassa visuaalisen ilmeen uusimisesta. Myös sellaista palautetta on tullut, että ihmiset ovat kuvitelleet Propentuksen isommaksi yritykseksi kuin mitä se on. Tällaisen viestin välittäminen on ollut Propentukselle selkeä tavoite. Vesala uskoo myös, että yrityksen uskottavuus toimintakentällä on noussut. Brändin jalkauttaminen on kuitenkin jatkuvaa työtä, ja tarkoituksena on, että tulevaisuudessa brändin mukainen toiminta tulee niin kiinteäksi osaksi yrityksen arkea, ettei sen tekemistä edes huomata. Vesalan mukaan kaikki toiminta yrityksessä tukee sen päämäärään pääsyä ja brändin mukainen toiminta on yksi osa kokonaisuutta. (Vesala 2009, Haastattelu.)

## 5.7 Solver palvelut Oy

Solver palvelut Oy, entinen Kotkan Kirjapaino, on digitaalisen painatuksen uranuurtajia Suomessa. Solver pyrkii tarjoamaan asiakkailleen räätälöityjä kokonaisratkaisuja,

jotka palvelevat asiakkaiden erilaisia tarpeita mahdollisimman hyvin. Erityisesti Solverin kehittämät logistiset kokonaisratkaisut ovat auttaneet yrityksen kehitystä. Solverin päätuotteita ovat olleet sen digitaalisen painotuotantouran alusta asti tuoteluettelot, manuaalit, esitteet, suoramarkkinointimateriaalit, kirjat ja erilaiset julkaisut. Lisäksi palvelukokonaisuuteen kuuluu keskeisesti logistiikka, kuten postitukset, mapitukset, kohdentamiset sekä on-demand-ajattelu. (Solver palvelut Oy 2009.)

Solverin toiminnassa on tapahtunut myös suuri mullistus. Erilaisten tutkimusten ja selvitysten jälkeen yritys päätti alkaa käyttämään digitaalista painatustekniikkaa kartonkipakkaustuotannossa, ja näin alkoi uuden identiteetin luominen Euroopan ensimmäisenä digitaalisena kotelotehtaana. Yritys muutti uudelle paikkakunnalle uudenlaisiin tiloihin, teki suuria koneinvestointeja, koulutti henkilökuntaansa ja muutti nimensä. Solverin tavoitteena oli luoda täysin uudenlainen tapa prosessoida kartonkipakkaustilauksia. Muutosten seurauksena Solver palveluille syntyi uusi toimintakonsepti, jonka slogan on ”Strateginen ratkaisija”. (Solver palvelut Oy 2009.)

Haastattelin työtäni varten Solver palvelut Oy:n tuotantopäällikköä Minna Rasimusta. Solver palvelut Oy:tä pyydettiin mukaan Brändi-hankkeeseen. Solver lähti mukaan Brändi-hankkeeseen myös siksi, että hanke kuulosti houkuttelevalta ja hankkeen ajankohta sopi sille hyvin: Solverissa oli juuri mietitty yhtenäisen kuvan muodostamista yrityksestä. Rasimuksen mukaan yrityksessä ei oltu aluksi ihan selvillä siitä, kuinka laaja hanke tulee olemaan. Aluksi hankkeelta odotettiin kokonaiskuvan selkeytymistä, mutta hankkeen myötä odotuksia tuli lisää, koska Solverissa tapahtui suuria muutoksia juuri Brändi-hankkeen aikana. Yritys muun muassa muutti, vaihtoi nimeä ja avasi uuden tehtaan hankkeen aikana. Solver myös toteutti heti Brändi-hankkeen perään pienen hankkeen Seppo Laaksosen kanssa. Hankkeiden avustamana Solver yhtenäisti visuaalisen ilmeensä eli uudisti logonsa ja kotisivunsa. Lisäksi muun muassa yrityksen arvojen käsitteleminen on otettu vahvasti käyttöön. (Rasimus 2009.)

Rasimuksen mielestä Brändi-hankkeen aikana pidetyt workshop-tapaamiset olivat todella hyviä. Niissä sai hyviä vinkkejä muilta hankkeessa mukana olleilta yrityksiltä, vaikka yritykset toimivatkin eri toimialoilla ja olivat eri tilanteissa. Rasimuksen mielestä oli hyvä, että jokaisella yrityksellä oli workshop-tapaamisissa reilusti aikaa kertoa omia ajatuksiaan. Rasimus koki ajatusten jakamisen muiden hankkeessa mukana

olleiden yritysten kanssa muutenkin todella positiivisena ja antoisana. Brändi-hankkeen tärkeimmäksi anniksi Rasimus nimeää tuen saamisen muutostilanteessa. Toisaalta Solverissa hankkeen aikana tapahtuneet muutokset työllistivät paljon ja näin ollen osa hankkeeseen liittyneistä kotitehtävistä jäi tekemättä. Rasimus toteaaakin, että hankkeesta olisi varmasti saanut vielä enemmän irti, jos kaikki kotitehtävät olisi tehty. Solverissa on kuitenkin tarkoitus jossain välissä syventyä tehtävien tekemiseen uudelleen. (Rasimus 2009.)

Brändin jalkauttaminen on Solverille erittäin tärkeää työtä, ja se on jo tuottanut tulosta. Solver on todella tunnettu omalla alallaan, ja se on saanut viestitettyä ulospäin sellaisia viestejä, joita se on halunnutkin: yritys koetaan muun muassa laadukkaana edelläkävijänä ja uudistavana tekijänä. Solver on ollut myös paljon esillä julkisuudessa. Solverin brändin jalkauttamisen tavoitteena oli välittää tietyn näköinen ja oloinen kuva yrityksestä ulospäin. Tärkeää on myös se, että yrityksessä tapahtuneet muutokset näkyvät ulospäin ja yritys koetaan uskottavana. Brändin jalkauttamista on toteutettu Solverissa jo pidemmän aikaa ja muun muassa yrityksen uudet kotisivut saatiin avattua alkuvuodesta 2009. Solverin brändiä on jalkautettu myös esimerkiksi näkymällä lehdistössä. Yrityksestä ollaan oltu kiinnostuneita, ja yrityksestä on haluttu tehdä juttuja lehtiin. Rasimus uskoo, että tärkeää brändin jalkauttamisessa on uskoa omaan tekemiseen. Solverissa on mietitty arvot ja tavoitteet selkeiksi ja vahvoiksi ja pyritty päämäärään sinnikkäästi. Myös Brändi-hanke tuki osaltaan yrityksen brändin jalkauttamista: hankkeessa pohdittiin asioita paljon asiakkaan näkökulmasta, mikä on erittäin tärkeää. (Rasimus 2009.)

Brändin jalkauttaminen Solverin sisällä on hoidettu muun muassa pitämällä kehityspalavereita henkilökunnan kanssa. Näissä palavereissa tuodaan esille yrityksen arvoja ja toimintatapoja. Yrityksen sisällä on järjestetty myös muutamia koulutustilaisuuksia, joissa on paneuduttu työyhteisön vahvuuksien löytämiseen. Solverin asiakkaat ovat myös päässeet tutustumaan yrityksen toimintaan ja henkilökuntaan tehtaalla ja luomaan näin suoria kontakteja henkilökunnan kanssa. Solverin brändin jalkauttamisessa on mukana koko yritys. Rasimus nimeää Solverin brändin jalkauttamisen kulmakiviksi uskottavuuden luomisen ja henkilökunnan mukaan saamisen siten, että jokainen ymmärtää kokonaisuuden ja oman osansa siinä. Tämä henkilökunnan ymmärryksen kartuttaminen on Rasimuksen mukaan haasteellista. Brändin jalkauttamisen tuloksia



on jo näkyvissä Solverin toiminnassa: tunnettuus ja vahva asema kilpailijakentässä kertovat onnistuneesta työstä. (Rasimus 2009.)

Brändin jalkauttamisen eteen on tehtävä jatkossakin jatkuvasti töitä. Solver pyrkii kehittämään kaiken aikaa ja luomaan näin uusia mahdollisuuksia: yritykselle on todennäköisesti tulossa uusia tuotteita ja konekanta ja sitä kautta kokonaan uusia asiakasryhmiä. Tärkeintä on, että myös henkilökunta jaksaa muutosten keskellä. Solverilla ei ole vielä mitään erityistä menetelmää brändin jalkauttamisen seurantaan, mutta jotakin siihen tullaan kehittelemään. Yksi vaihtoehto on toteuttaa kyselytutkimuksia asiakaskentässä. Kaiken kaikkiaan Rasimus on äärimmäisen tyytyväinen Solverin tilanteeseen. Tietenkin yrityskuvan toivotaan vahvistuvan koko ajan, mutta se on jo nyt hyvin oikean suuntainen, realistinen ja positiivinen: juuri sellainen kuin on haluttukin. (Rasimus 2009.)

## 5.8 Yhteenveto haastattelututkimuksesta

Kaiken kaikkiaan tekemäni haastattelututkimus onnistui hyvin ja suunnitelmien mukaisesti. Sain haastattelemiltani yrityksiltä suurimmaksi osaksi niitä tietoja, joita halusinkin, ja yritysten edustajat kertoivat avoimesti mielipiteitään ja ajatuksiaan kysytyistä asioista. Tutkimusmateriaalia kertyi riittävästi, vaikka en haastatellutkaan kaikkia kymmentä hankkeessa mukana ollutta yritystä. Tutkimuksen edetessä huomasin joitakin puutteita ja päällekkäisyyksiä haastattelukysymyksissä ja muokkasinkin kysymyksiä tarpeen mukaan. Sain myös todella hyvää kokemusta itse haastattelututkimuksen tekemisestä: mitä enemmän haastatteluja tein, sitä rennommin ja itsevarmemmin pystyin olemaan haastattelutilanteessa.

Tutkimus tuotti paljon hyviä mielipiteitä Brändi-hankkeesta ja haastattelut ajoittuivat sopivasti muutaman kuukauden päähän hankkeen päättymisestä, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Toisaalta haastattelututkimuksen ajankohta ei ollut kuitenkaan paras mahdollinen brändin jalkauttamisen tutkimiseen: monissa yrityksissä Brändi-hanke sysäsi brändin jalkauttamisen alulle tai eteenpäin ja haastattelut tehtiin ehkä liian nopeasti hankkeen päättymisen jälkeen. Tutkimuksen tulos olisikin varmasti ollut erilainen brändin jalkauttamisen osalta, jos olisin tehnyt haastattelut myöhemmin.

Haastattelemieni yritysten mielipiteet Brändi-hankkeesta olivat melko samansuuntaisia, mutta toki erilaisiakin näkökulmia löytyi. Yleisesti ottaen monen yrityksen Brändi-hankkeeseen mukaan lähdön taustalla oli jonkinlainen muutostilanne yrityksessä tai murrosvaihe alalla. Myös entistä suuremman huomion kiinnittäminen brändiasioihin aktivoi osallistumaan hankkeeseen. Hanketta pidettiin onnistuneena, mielenkiintoisena ja antoisana, ja kaikille haastattelemilleni yrityksille jäi positiivinen kuva hankkeesta. Brändikolmiot-työkaluun oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Haastatteluissa nousi erityisesti esille se, että hankkeen parasta antia oli monen yrityksen mielestä kokemusten jakaminen ja verkottuminen muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Lumon Oy:n mukanaolo hankkeessa sai erityistä kiitosta, koska se toimi hyvänä esimerkkinä muille brändilähtöisestä toiminnasta. Myös Lumonin markkinointijohtajan Erkki Hilliahon ajatuksia pidettiin opettavaisina.

Toisaalta Brändi-hankkeessa oli myös kehitettäviä puolia, joista osa nousi esille lähes jokaisessa tekemässäni haastattelussa. Hankkeeseen liittyneet kotitehtävät tuntuivat yrityksistä työläiltä eikä kotitehtävien tekoon ohjeistettu riittävästi etukäteen. Lisäksi monia yrityksiä vaivasi hankkeen aikana ajanpuute, mikä osaltaan hankaloitti kotitehtävien tekemistä. Monessa yrityksessä todettiin, että Brändi-hankkeesta olisi saatu vielä enemmän irti, jos kotitehtävät olisi tehty. Monet haastateltavistani olisivat toivoneet myös enemmän ulkopuolisia luennoijia hankkeeseen tuomaan erilaista näkökulmaa aiheeseen.

Brändin jalkauttaminen on puolestaan jokaisella yrityksellä omanlaista ja omannäköistä toimintaa. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin joitakin seikkoja, jotka toistuivat lähes jokaisen haastatteleman yrityksen kertomuksessa. Kaikkien haastattelemieni yritysten edustajat totesivat, että brändin jalkauttaminen on jatkuvaa työtä, johon koko yrityksen on sitouduttava. On tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään ja toimimaan yrityksen brändin mukaisesti. Lähes kaikki haastatteleman yritykset olivat jalkauttaneet brändiään yrityksen sisällä järjestämällä henkilökunnalleen palavereita, koulutuksia tai muita yhteisiä tilaisuuksia, joissa oli käyty läpi yrityksen brändiin liittyviä asioita. Monet haastattelemistani yrityksistä olivat myös kiinnittäneet huomiota yrityksestä ulospäin välittyvään kuvaan ja esimerkiksi uusineet visuaalista ilmettään. Oli ilahduttavaa huomata, että kaikki yritykset olivat päässeet alkuun brändinsä jalkauttamisessa.

Yritykset olivat kuitenkin eri vaiheissa jalkauttamistyössä, mikä teki haastattelujen tekemisestä erittäin mielenkiintoista.

Haastattelemieni yritysten tulevaisuudensuunnitelmat riippuivat paljon siitä, missä vaiheessa yritykset olivat brändinsä jalkauttamisessa. Yritykset olivat luottavaisia tulevaisuuden suhteen ja valmistautuivat tekemään töitä brändin jalkauttamisen eteen. Brändin jalkauttamistyö nähtiin jatkumona, joka ulottuu kauas tulevaisuuteen. Kovin kaan monella yrityksellä ei ollut kuitenkaan vielä mitään lukkoon lyötyä keinoa brändin jalkauttamisen seurantaan. Monet haastattelemistani yrityksistä suunnittelivat tekemänsä brändin jalkauttamista suunnitelmallisemmin tulevaisuudessa tai sulauttavansa sen kiinteämmäksi osaksi yrityksen toimintaa. Yritykset korostivat, että brändin jalkauttamisen tulosten näkyminen toiminnassa on äärimmäisen tärkeää, koska se osaltaan edistää yritysten liiketoimintaa.

## 6 POHDINTAA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koota yhteen mielipiteitä Brändi-hankkeesta siihen osallistuneilta yrityksiltä sekä selvittää, miten brändin jalkauttamista on kyseisissä yrityksissä toteutettu. Nämä tavoitteet toteutuivat mielestäni melko hyvin ja olen tyytyväinen lopputulokseen. Sain vastauksen tutkimusongelmaani, mikä tarkoittaa sitä, että käytin oikeaa tutkimusmenetelmää ja kysyin oikeita kysymyksiä. Erityisesti Brändi-hankkeesta sain todella kattavasti mielipiteitä ja palautetta. Brändin jalkauttamisesta olisin kuitenkin toivonut saavani vielä hieman syvällisempää tietoa yrityksiltä, mutta toisaalta syvällisempi tieto olisi mennyt jo liikesalaisuuden puolelle, eivätkä yritykset ymmärrettävästi halua jakaa sellaista tietoa haastatteluissa.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että Brändi-hanke oli hyödyllinen ja se antoi mukana olleille yrityksille ideoita ja ajatuksia brändin jalkauttamiseen. Hanke sai osallistujat ajattelemaan ja kiinnittämään huomiota brändityöhön, mikä on tietenkin positiivinen asia. Tutkimukseen mukaan hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä oltiin erittäin tyytyväisiä vuorovaikutukseen ja ajatusten vaihtoon muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Minun mielestäni oli erittäin hyvä ratkaisu kerätä hankkeeseen mukaan eri alojen ja eri vaiheissa olevia yrityksiä: näin syntyi keskustelua luotettavassa ilmapiirissä. Kehitysehdotuksena voi todeta, että hankkeessa olisi voinut käyttää

enemmän ulkopuolisia luennoijia tuomaan erilaista näkökulmaa ja lisäksi kotitehtävien tekemiseen olisi voinut olla selkeämpi ohjeistus. Myös tuki hankkeen jälkeen olisi ollut tärkeää, sillä monet yritykset tuntuivat kaipaavan tukea nimenomaan asioiden siirtämisessä käytäntöön. Kokonaisuudessaan Brändi-hanke oli kuitenkin ilmeisen onnistunut ja samantyyppisiä hankkeita voisi järjestää myös tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin positiivinen, mutta myös haastava kokemus minulle. Olen oppinut paljon uusia asioita sekä teoriasta että käytännöstä. Teoriaosuuden kokoaminen oli minulle työn haasteellisimman osuus, koska en ollut opiskellut aihealuetta kovinkaan syvästi aiemmin. Myös kirjallisuuden löytäminen brändin jalkauttamisesta oli vaikeaa. Käytin teoriaosuudessa pääasiassa kotimaista kirjallisuutta, koska löysin tarvitsemani tiedot parhaiten sieltä. Käytin lähteenä myös ulkomaalaista teosta, joka oli suomennettu. Minulle oli helpompaa käyttää suomennettua versiota, koska aihealue oli muutenkin melko haastava ja vieras. Työn empiirisen osuuden tekeminen oli todella mielenkiintoista ja pidin haastatteluista tutkimusmenetelmänä kovasti, sillä haastatteluissa pääsi aidosti kommunikoimaan ihmisten kanssa. Tein suurimman osan haastatteluista yritysten tiloissa, minkä ansiosta pääsin näkemään myös erilaisia toimipaikkoja. Onnistuin mielestäni yhdistämään työni teoreettisen ja empiirisen osion hyvin toisiinsa ja näin työstä tuli yhtenäinen kokonaisuus.

Kokonaisuudessaan pidän tämän opinnäytetyön aihetta hyödyllisenä, koska työssä selvitetään Brändi-hankkeen onnistumista ja sen aiheuttamia toimenpiteitä yrityksissä. Mielestäni palautteen kerääminen järjestetyistä hankkeista on aina tarpeen, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään ja toisaalta huomattaisiin, mitkä asiat olivat järjestetty hyvin. Tämän työn pohjalta voisi tehdä myös jatkotutkimuksen, jossa selvitetäisiin pidemmän ajan päästä, miten mukana olleet yritykset ovat edenneet brändityössään. Toisaalta tämän opinnäytetyön tyyppiset tutkimukset ovat paikallaan, jos esimerkiksi Brändi-hankkeen kaltaisia hankkeita järjestetään jatkossakin.

## LÄHTEET

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Auto-Suni Oy. 2009. Auto-Sunin historiaa. Saatavissa: <http://www.auto-suni.fi/yritys/auto-sunin-historiaa> [viitattu 14.6.2009].

Auto-Suni Oy. 2009. Yritys. Saatavissa: <http://www.auto-suni.fi/yritys> [viitattu 14.6.2009].

Cursor Oy. 2009. Cursor palveluksessanne! Saatavissa: [http://www.cursor.fi/palvelut\\_yrityksille](http://www.cursor.fi/palvelut_yrityksille) [viitattu 28.6.2009].

Cursor Oy. 2009. Cursor – suunnannäyttäjänä kaakossa. Saatavissa: <http://www.cursor.fi/cursor> [viitattu 28.6.2009].

Cursor Oy. 2009. Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö. Saatavissa: <http://www.cursor.fi/cursor/yhtio> [viitattu 28.6.2009].

Eskola, M. & Eskola, P. Haastattelu 23.4.2009. Auto-Suni Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hiltunen, P. Haastattelu 15.4.2009. Kouvola kaupungin kehitysyritys Kouvola Innovation Oy.

Holopainen, H. & Merovuori, M. Haastattelu 26.3.2009. Cursor Oy.

Kouvola Innovation Oy. 2009. Palvelut lyhyesti. Saatavissa: <http://www.kouvolainnovation.fi/palvelut.html> [viitattu 22.7.2009].

Kouvola Innovation Oy. 2009. Yhtiö lyhyesti. Saatavissa:

<http://www.kouvolainnovation.fi/yhtio.html> [viitattu 22.7.2009].

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 9. 6., tarkistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Laaksonen, S. Haastattelu 14.4.2009. Mediyhtiö Posito Oy.

Laaksonen, S. & Rainisto, S. 2008. Brändin tarina. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 21. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mediyhtiö Posito Oy. 2009. Brändijohtamisesta viestinnän toteutukseen. Saatavissa: <http://www.posito.fi/posito.asp?id=658> [viitattu 26.7.2009].

Propentus Oy. 2009. Saatavissa: <http://www.propentus.com/fi/home/> [viitattu 2.8.2009].

Propentus Oy. 2009. Asiakkaamme. Saatavissa:

<http://www.propentus.com/fi/partners/asiakkaamme.html> [viitattu 2.8.2009].

Propentus Oy. 2009. Propentus Oy – Aikaa oikeille asioille. Saatavissa:

<http://www.propentus.com/fi/company/> [viitattu 2.8.2009].

Propentus Oy. 2009. Ratkaisut huomisen haasteisiin. Saatavissa:

<http://www.propentus.com/fi/products/> [viitattu 3.8.2009].

Rainisto, S. 2006. Markkinoinnin ABC. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 11. Kotka: Kotkan kirjapaino Oy Kotkaset.

Rasmus, M. Haastattelu 25.3.2009. Solver palvelut Oy.

Salonsaari-Eloranta, T. Haastattelu 8.4.2009. Kouvolan kaupunki: Kouvolanseudulle.fi -palvelu.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Solver palvelut Oy. 2009. Solver-palveluiden tarina. Saatavissa: <http://www.solver.fi/yritys> [viitattu 23.8.2009].

Typpö, A. 2006. Brändin jalkauttaminen on haastavaa. Taloussanomat 16.11.2006.

Vesala, S. Haastattelu 1.4.2009. Propentus Oy.

Vesala, S. 18.12.2008. Yhteenveto Brändihankkeesta. Propentus Oy.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 2. painos. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 36. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## **Haastattelukysymykset**

### Brändi-hanke

Miksi lähditte mukaan Brändi-hankkeeseen?

Mitä odotitte hankkeelta?

Miten odotukset toteutuivat?

Miten olette hyödyntäneet Brändi-hanketta liiketoiminnassanne?

Mitä piditte hankkeen toteutustavasta?

Millaisena koitte sen, kun saitte jakaa kokemuksianne muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa?

Mikä oli Brändi-hankkeen tärkein anti?

Mitä olisitte toivonut lisää?

Millainen kokonaiskuva teille jäi hankkeesta?



Brändin jalkauttaminen

Mitä brändin jalkauttaminen merkitsee yrityksellenne?

Millaisia tavoitteita teillä oli/on brändinne jalkauttamisen suhteen?

Millä aikavälillä olette toteuttamassa brändinne jalkauttamista?

Millä keinoin olette lähteneet jalkauttamaan brändiänne? Konkreettiset toimenpiteet?

Millaista tukea saitte Brändi-hankkeesta brändinne jalkauttamiseen?

Miten brändinne jalkauttaminen yrityksen sisällä on hoidettu?

Keitä brändinne jalkauttamisessa on mukana? (koko yritys/tietyt henkilöt?)

Mitkä ovat brändinne jalkauttamisen kulmakivet?

Onko brändinne jalkauttamisessa ollut jokin vaikeaa? Jos on, niin miten se on ratkaistu?

Onko tuloksia jo tullut?

Tulevaisuus

Miten brändinne jalkauttaminen etenee jatkossa? / Kuinka pitkälle sitä on suunniteltu?

Miten brändinne jalkauttamisen seuranta on toteutettu?

Miten ja milloin arvioitte brändinne jalkauttamisen tulosten näkyvän toiminnassanne?

Miten merkittäviä nämä tulokset ovat koko liiketoimintanne kannalta?