



# Brändi-identiteetti kasvun työkaluna

Silvia Peltoniemi

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Brändi-identiteetti kasvun työkaluna

Silvia Peltoniemi  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2021

---

Pienillä ja keskisuurilla yrityksellä ei yleensä ole aikaa ja resursseja brändin kehittämiseen ja rakentamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa toimeksiantajaa pääsemään alkuun brändin rakentamisessa ja kehittämisessä. Tavoitteena oli luoda helppokäyttöinen työkalu, jonka avulla yrityksen johtaja voisi rakentaa vahvaa brändiä ja sitä kautta vahvistaa asiakassuhteita sekä kasvattaa liiketoimintaansa. Brändi-identiteetin määrittely on vahvan brändin rakentamisen ensimmäinen vaihe useiden lähteiden mukaan, joten sen luomisesta tuli opinnäytetyön keskeisin tavoite.

Pk-yrityksen brändin keskeisin tekijä on yrityksen johtaja ja omistaja. Tyypillisesti hänen arvonsa ja imagonsa peilautuu liiketoiminnan läpi aina brändi-imagoon asti. Koko brändin syntyminen on riippuvainen omistajan sitoutuneisuudesta brändin rakentamiseen. Pk-yrityksen brändi-identiteetti voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, brändi henkilönä, brändi tuotteena, brändi symbolina ja brändi organisaationa. Nämä neljä ulottuvuutta muodostavat neljä ensimmäistä brändin syntymisen vaihetta. Viides vaihe on muodostunut brändi-identiteetti, josta brändi muotoutuu ja kasvaa.

Opinnäytetyön keskeiseksi aineistoksi muodostui yrittäjälle teetetty teemahaastattelu, jonka tarkoituksena oli löytää toimeksiantajan brändi-identiteetin elementit. Kerätty aineisto pilkottiin teorioiden avulla osiin, joista sitten tehtiin tulkinnat sekä muodostettiin toimeksiantajan brändi-identiteetti. Toimeksiantajan ylivoimainen vahvuus piilee heidän kyvyssään ymmärtää asiakastaan. Koko korjaamon liiketoiminta perustuu aidosti asiakkaan lähtökohtiin, siihen mitä kukin asiakas haluaa palvelulla saavuttaa.

Luodun brändi-identiteetin käytettävyyttä testattiin muodostamalla yritykselle aito ja kilpailukykyinen brändilupaus, jota yritys voi tulevaisuudessa käyttää viestinnässään. Lupauksen muodostamisen avuksi suunniteltiin, yhdessä toimeksiantajan kanssa, asiakkaan tyypillinen palvelupolku hyötyjen ja etujen näkökulmasta sekä tehtiin analyysi kilpailijoiden esittämistä lupauksista.

Määritelty brändi-identiteetti auttaa toimeksiantajaa yhtenevien, innostavien, sekä ulkoisten että sisäisten, viestien suunnittelussa. Yritys voisi käyttää luotua työkalua kotisivujen ja toimitilojen visuaalisen ilmeen parantamisessa. Brändi-identiteetti selkeyttää, millaisena palvelu halutaan nähdä ja mitkä ovat ne asiat, joihin yrityksen tulee keskittyä brändiä kehittäessään ja johtaessaan. Brändi-identiteetti on monipuolinen työkalu, jota voidaan käyttää brändin johtamisen lisäksi esimerkiksi henkilöstön ja strategian johtamisen työkaluna.

Small and medium-sized companies typically suffer from lack of time and resources to develop and build brands. The purpose of the thesis was to get the owner of case company, F-Huolto, get started in building and developing the brand. The goal was to create an easy-to-use tool that would allow the company manager to build a strong brand image and thereby strengthen customer relationships and support business growth. Defining a brand identity is the first step in building a strong brand. The aim of this thesis was to create an identity for the case organization's brand.

The owner of the brand is the most important person when building a brand. Typically, his values and his image form a service brand through his style of manage the company. The entire brand existence is depending on how motivated and committed the owner is to develop the brand. The SME brand identity can be divided into four steps: brand as a person, brand as a product, brand as a symbol, and brand as an organization. The fifth step is to form the actual brand identity from which the brand will take its shape and grow.

The data was gathered through a thematic interview of the entrepreneur, the purpose of which was to find the core elements of the case company's brand identity. The collected data was grouped into parts, which were analyzed with the help of theories. The ultimate strength of the case company is the ability to understand the customer. The entire service business is genuinely based on the individual needs and wants of the customers.

The usability and compatibility of the created brand identity was tested by creating a genuine and competitive brand promise, which the company can use in its communications from now on. To help form the promise, a customer journey was made together with the entrepreneur focusing on the benefits and advantages of customers when selecting the case company as service provider. In addition, an analysis of competitors' promises was made.

A defined brand identity helps the case company's manager design congruent, inspiring brand messages, both external and internal. The company could use the created tool to design the visual look of websites and their facilities. Brand identity clarifies what the target brand image is and what the company should focus on when developing and managing a brand. Brand identity is a versatile tool that can be used, in addition to brand management, in personnel and strategy management.

Keywords: brand promise, brand identity, small and medium-sized enterprises, building brand

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantaja .....	7
1.1.1	Perheyritys ja Etelä-Pohjanmaan .....	8
1.2	Brändi pk-yritysten kasvuvaikuttajana .....	9
1.3	Tutkimusmäärittely .....	10
1.3.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	11
1.3.2	Opinnäytetyön rakenne .....	12
2	Palvelun brändijohtaminen .....	12
2.1	Brändi-imago.....	16
2.2	Lupauskeskeinen ajattelumalli .....	17
2.3	Asiakaskokemus .....	18
2.4	Voimavarana henkilökunta.....	20
2.5	Vahva brändi.....	21
2.5.1	Brändipääoma .....	22
2.5.2	Palvelun laatu ja arvo.....	24
2.6	Brändin identiteetti.....	27
2.6.1	Yrittäjän rooli .....	30
2.6.2	Arvot ja kulttuuri .....	31
2.6.3	Brändiperimä .....	32
2.6.4	Tarina .....	33
2.6.5	Hinta .....	33
2.6.6	Brändi-identiteetin rakentamismalli.....	34
2.7	Brändilupaus ja positiointi .....	38
3	Kehittämisasetelma .....	40
3.1	Prosessikuvaus .....	43
3.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	45
3.2.1	Teemahaastattelu .....	46
3.2.2	Testihaastattelu .....	47
3.2.3	Yrittäjän teemahaastattelu .....	47
3.2.4	Asiakaspersoona .....	48
3.2.5	Asiakaspolku.....	50
3.3	Analysoinnin työkalut.....	51
4	Tutkimustulokset .....	51
4.1	Brändi-identiteetin viisi vaihetta .....	52
4.2	Asiakastieto .....	57
4.3	SWOT-analyysi .....	64

4.4	Kilpailijoiden lupaukset .....	65
5	Johtopäätökset .....	68
5.1	F-Huollon brändi-identiteetti.....	69
5.2	Brändilupaus .....	74
5.3	Pohdinta ja kehitysehdotukset .....	75
5.4	Arviointi .....	77
5.5	Jatkotutkimusaiheet .....	81
	Lähteet.....	82
	Kuviot .....	91
	Taulukot .....	91
	Liitteet .....	92

## 1 Johdanto

Yritysten välinen kilpailu jatkaa kiristymistään, ainutlaatuisia tuotteita kopioidaan ja palvelukonseptit alkavat muistuttaa toisiaan. Yritysten täytyy tehdä yhä enemmän töitä erottautuakseen kilpailijoista. Brändien rakentaminen ja vahvistaminen on yksi tärkeimmistä keinoista kasvattaa ja ylläpitää liiketoimintaa oli kyseessä kuluttaja- tai yrityskauppa, pieni tai suuri yritys.

Brändi käsitteenä on moninainen eikä yhtä oikeaa määritelmää voida selkeästi määrittää. Brändi on tuotemerkki, se on yrityksen ja sen sidosryhmien muodostama käsitys ja tunne yrityksestä, henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta. Se on tarina, se on asenteiden ja yrityskulttuurin tuotos, se on aineeton arvo ihmisen mielessä, joka muodostaa vaikeasti kopioitavan kilpailuedun. Brändiä voi myös käsin kosketella pakkauksen muodossa tai pakkaspäivien lämpimänä paitana. Se on alitajuntainen, tiedostamaton vaikutin ostospäätöksissä. Brändi on asiakaskokemusten summa, se on muistijälki, joka meille jää, kun olemme tekemisissä yrityksen ja sen palvelujen ja tuotteiden kanssa. Brändi on yrityksen sielu.

Brändin voidaan sanoa muodostavan sillan asiakkaan ja yrityksen välille. Se on yksi yrityksen kasvun työkaluista. Brändäyksen tavoite on kasvattaa tunnettavuutta, houkutella uusia asiakkaita ja kehittää asiakasuskollisuutta (Wheeler 2017, 6). Ilman asiakkaita yritystä ei ole olemassa. Kasvun näkökulmasta yrityksen päätarkoitus on siis hankkia, maksimoida ja säilyttää oikeat asiakkaat (Guest 2016, 5-7).

### 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana työlleni toimii seinäjokisen perheyriksen Veljekset Finnilä Oy:n raskaan kaluston korjaamo, F-Huolto. Veljekset Finnilä Oy on vuonna 2001 perustettu kuljetusyritys. Yrityksen juuret juontavat kuitenkin aina vuoteen 1961, jolloin Paavo Finnilä, jonka voidaan sanoa olevan yrityksen alkuperäinen perustaja, aloitti työt Osuuskunta Itikan eläinvälityskuljettajana. Nykyään yritys toimii jo kolmannessa polvessa. Veljekset Finnilä Oy työllistää 45 henkilöä. Kuorma-autoja yrityksellä on tällä hetkellä 17. Vuonna 2019 liikevaihtoa kertyi 4,2 miljoonaa.

Veljekset Finnilä on kokenut kuljetusyritys, joka on saavuttanut vuosien saatossa johtoa tyydyttävän imagon. Yritys koetaan laadukkaaksi ja varmaksi toimijaksi. Yritys on saavuttanut vakaan brändin, joka tunnetaan hyvin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Kuljetusyritys lupaa asiakkailleen kustannustehokasta, joustavaa ja luotettavaa palvelua sekä monen vuoden kokemuksesta synnyttämää ammattitaitoa.

Suurimman osan oman kaluston korjauksista ja huolloista, yritys on tehnyt itse jo monta vuotta Antin Finnilän johdolla. Kesällä 2020 Veljekset Finnilä perusti aputoiminimen F-Huolto, joka aloitti huoltamaan ja korjaamaan oman raskaan kaluston lisäksi myös muiden yritysten raskasta kalustoa. Samalla yritys osti lopetettavan Raskonen kylmäkoneiden korjaustoiminnan, minkä nähtiin täydentävän oivallisesti yrityksen uutta liiketoiminnan osa-alueita. F-Huollon alkuperäinen toiminta-ajatus oli tukea Veljekset Finnilän kannattavuutta tarjoamalla emoyritykselleen laadukasta ja edullista korjaus- ja huoltopalvelua. Mutta kuin itsestään, tilanne muuttui ja toiminta alkoi kasvaa, muuttaen yrityksen omistajien alkuperäisen tukitoiminta-ajatuksen lähemmäs asiakaslähtöistä palvelutoimintaa.

F-Huollolla on noin 50 yritysasiakasta (marraskuu 2020). Liiketoiminnan asiakaskunta on rajoittunut Suomen rajojen sisälle. Yrityksen tavoitteena on kasvaa vahvaksi eteläpohjalaiseksi toimijaksi. F-Huoltoa johtaa Antti Finnilä, joka on Veljekset Finnilän toimitusjohtaja sekä yksi koko yrityksen neljästä omistajasta. Muut omistajat eivät ole mukana F-Huollon toiminnassa.

#### 1.1.1 Perheyritys ja Etelä-Pohjanmaan

Perheyrityksen itsessään voidaan sanoa olevan brändi. Perheyritysten koetaan herättävän luottamusta. Perheyritykset ovat kestäviä ja suhteellisen vakaita. (Krappe, Goutas & Schlippe, 2011). Perheyrityksiin voidaan kuitenkin liittää joitain epäsuotuisia piirteitä. Joidenkin tutkimusten mukaan perheyritykset välttävät riskinottamista ja ovat traditionaalisia. Perheyrityksiä on myös syytetty nepotismista. Perheyritysten nähdään tavoittelevan vaurautta perheelleen eivätkä ole uudistumishaluisia tai innovatiivisia. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 21).

Eteläpohjalaiset luonnehtivat itseään reiluina, ystävällisinä ja omatoimisinä. Suoruutta ja reilua arvostetaan - se pidetään, mitä luvataan. Etelä-Pohjamaan maine on asukkaiden mielestä hyvä ja sen asukkaita pidetään yleisesti järkevinä. (Zimmerbauer 2002, 71). Muille suomalaisille monesti tulee ensimmäisenä puukot ja puukkojunkkarit mieleen kun puhutaan Etelä-Pohjanmaan asukkaista. Ulkopaikkakuntalaiset pitävät eteläpohjalaisia yritteliäinä ja suorapuheisina. Eteläpohjalaisia pidetään isänmaallisina, uskonnollisina, rehellisinä ja ahkerina. Negatiivisia kansanluonteenpiirteitä ovat itsekkyyys ja itsepäisyys. (Zimmerbauer 2002, 41).

Seinäjoki on alueena ideaali toimeksiantajan liiketoiminnalle. Etelä-Pohjanmaa on tunnettu yrittäjähenkisyydestään. Seinäjoki alueen keskuksena tarjoaa suotuisat olosuhteet yrittämiselle. Seinäjoella on ollut Suomen 36 suurimman kaupungin talous- ja toimitusjohtajien mielestä paras imago vuosina 2018 ja 2019. Vuonna 2020 sijoitus tipahti kolmanneksi. (Taloustutkimus 2020). Yrittäjien barometrin mukaan vuonna 2020 Seinäjoki oli paras yli 50 000 asukkaan kunta yrittää (Suomen Yrittäjät 2020). Elinkeinoelämän keskusliiton, joka toisena vuonna

järjestämän Kuntaranking-tutkimuksen (2021), mukaan Seinäjoen seutukunta tarjoaa viidettä kertaa peräkkäin Suomen parhaimman toimintaympäristön paikallisille yrityksille.

Seinäjoki on sijainniltaan merkittävä logistiikkakeskus. Se sijaitsee kulkuyhteyksien risteymäkohdassa. (Seinäjoen Yliopistokeskus, 2016). Seinäjoen voidaan sanoa olevan suotuisa kaupunki kuljetusyrityksen, ja sitä kautta raskaankaluston korjaamon, perustamiseen. Yrittäjyyttä arvostetaan koko maakunnassa (Zimmerbauer 2002, 72).

## 1.2 Brändi pk-yritysten kasvuvaikuttajana

Pk- ja perheyrittäjien, joihin toimeksiantajakin kuuluu, vaikutus Suomen talouteen on erittäin merkittävä. Vuoden 2018 tietojen mukaan valtaosa Suomen yrityksistä lukeutuu pk-yritykseen. Ainoastaan 0,2 prosenttia suomalaisyrityksistä on suuryrityksiä. Pk-sektori kattaa 58 prosenttia Suomen yritysten liikevaihdosta. (Suomen Yrittäjät ym., 2020.) Perheyrittäjien liiton ja Tilastokeskuksen vuonna 2017 teettämän selvityksen mukaan jopa 70 prosenttia Suomen työllistävistä yrityksistä on perheyrittäjiä. Alle 50 henkilön yrityksistä 75 prosenttia on perheyrittäjiä. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 21).

Yritysten kasvuhakuisuus on Suomen kansantalouden kannalta erittäin tärkeää. Kun yritykset kasvavat, todennäköisyys kansantalouden kasvuun parantuu. Koronapandemian vaikutukset, tämänhetkisen kansantalouden kasvun romahtamiseen ja kasvuhalukkuuteen, ovat kiistatonta. (Suomen Yrittäjät ym., 2020). Nyt jos koskaan on siis mietittävä, miten yritykset saataisiin taas kasvuun.

Pk-yritykset ovat huomanneet brändien ja asiakkaiden merkityksen liiketoiminnalle. Tutkimusten mukaan juuri brändi- ja markkinaorientoituneisuus ovat merkittäviä kasvu selittäviä tekijöitä pk-yritysten keskuudessa. (Reijonen, Párdányi, Tuominen, Laukkanen, & Komppula, 2014; Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen, 2012). Brändien vaikutuksia voi olla vaikea mitata rahallisesti, mikä on saattanut jarruttaa niiden suosiota pienten yritysten keskuudessa. Brändien vaikutukset eivät myöskään näy heti, mikä voi madaltaa niiden houkuttelevuutta yrittäjien keskuudessa. Suomen Yrittäjien mukaan (2020) pk-yritysten myynnin ja markkinoinnin osaamisessa nähdäänkin parantamisen varaa. Heidän tutkimuksien mukaan yli puolet, 52 prosenttia, kaikista yrityksistä toivoisi parantavansa myynti- ja markkinointiosaamistaan.

Yleisesti brändäystä pidetään toisarvoisena, koska sen ei nähdä olevan varmasti taloudellisesti kannattavaa (Leek & Christodoulides, 2011). Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet täysin päinvastaisia tuloksia pk-sektorilla. Laukkanen ym. (2013) ja Osakwen, Chovancovan ja Ogbonnan (2016) mukaan yritykset, jotka ovat ottaneet brändijohtamisen osaksi strategiaansa, saavuttavat markkinakasvu positiivisen brändi- ja markkinaesiintymisen kautta. Eggerin,

O'Dwyerin, Krausin, Vallasterin ja Guldenbergin (2013) tutkimustuloksien mukaan brändin yhtenevyys ja johdonmukaisuus edistävät luottamusta brändiä kohtaan, mikä osaltaan johtaa pk-yrityksien kasvuun. Muhosen, Hirvosen ja Laukkasen (2017) teettämä tutkimus osoittaa brändivisiolla ja -positioinnilla olevan suora positiivinen vaikutus brändiin ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuloskehitykseen. Merrilees, Rundle-Thiele ja Lye (2011) toteivat, tutkittuaan 367 australialaista pk-yritystä, brändäyksen yhdessä innovatiivisten kyvykkyyksien kanssa, vaikuttavan merkittävimmin pk-yritysten suorituskykyyn.

Anees-ur-Rehman, Saraniemi, Ulkuniemi ja Hurmelinna-Laukkanen (2017) tarkastelivat 250 suomalaisen business-to-business pk-yrityksen brändi- ja markkinapainotteisten strategisten päätösten, vaikutusta bränditietoisuuteen, brändin uskottavuuteen sekä tuloskehitykseen. Puhutaan siis markkina- ja brändiorientoineista yrityksistä sekä niiden yhdistelmistä eli hybridiorientoituneista organisaatioista. Tuloksien mukaan hybridiorientoituneiden yritysten tuloskehitys, brändin uskottavuus ja bränditietoisuus ovat korkeammalla tasolla verrattuna yrityksiin, joissa brändi- ja markkinaorientoituneisuus on matala tai epätasapainossa.

Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen ja Gabrielsson (2015) havaitsivat tutkimuksissaan brändiorientoituneen yrityksen saavuttavan kasvua kehittyneillä markkinoilla, kuten Suomessa. Samassa tutkimuksessa kuitenkin päädyttiin vastakohtaisiin tuloksiin kehittyvillä markkinoilla, kuten Unkarissa. Kehittyvillä markkinoilla brändikeskeisyys ei ole kannattavaa vaan keskeistä kasvulle on organisaation yrittäjähenkisyys.

Berthon, Ewing & Napoli (2008) tekemän tutkimuksen mukaan pk-yritykset, kuten isotkin, ovat tietoisia tarpeesta rakentaa merkityksellisiä ja haluttuja brändejä. Saman tutkimuksen mukaan ne pk-yritykset, jotka panostavat brändijohtamiseen, saavuttavat kilpailuetua. Yritysten tulee vain noudattaa brändäyksen perusteita eli pyrkiä ymmärtämään asiakkaita, tunnistamaan heidän tarpeitaan ja käsityksiään brändistä, rakentamaan merkityksellisiä ja arvostettuja brändejä, ylläpitämään brändejä ja viestimään sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille brändin syvintä olemusta sekä rakentamalla eheän brändin arkkitehtuurin. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että peilaamalla isompien yritysten brändiaktiiviteetteja omiin erityistarpeisiin ja -olosuhteisiin, pk-yrityksillä on mahdollisuus optimoida tulostaan.

Voidaan siis todeta brändin olevan yksi merkittävä keino pk-yrityksen kasvujohtamisessa. Jari Taipaleen teoksen (2007) otsikkoa lainaten: ”Erotu tai unohda koko homma”.

### 1.3 Tutkimusmäärittely

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa ja kehittää Veljekset Finnilä Oy:n korjaamon brändiä, F-Huoltoa. Toimeksiantaja haluaa, että asiakkaat ja muut sidosryhmät näkevät F-Huollon omana brändinään, joka nauttii kuitenkin emobrändin tuomista eduista ja positiivisista mielleyhtymistä. Hän haluaa rakentaa F-Huollolle vahvan brändin.

Tavoitteena on auttaa yrittäjää löytämään, mitkä ovat heidän brändinsä rakennuspalikat. Työn tehtävänä on löytää ja määritellä kilpailukykyiset ja erottuvat brändin elementit, joita yrityksen johdon tulisi kehittää ja ylläpitää F-Huollon brändiä johtaessaan. Työ kokonaisuudessaan keskittyy brändin rakentamisen alkuvaiheeseen. Ideana on aloittaa brändin kehittäminen yrityksen sisältä päin. Asiakkaita lukuun ottamatta, muiden sidosryhmien vaikutus brändiin todetaan työssä, mutta niiden syvällinen, systemaattinen, tarkastelu jätetään tulevaisuuden tutkimuksia varten. Tärkeintä työssä on istuttaa brändiajattelun siemen yrityksen johtoon sekä auttaa yrittäjää lähtemään liikkeelle brändin rakentamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole muuttaa F-Huollon johtamistapaa vaan tuoda esille, miten brändin kehittäminen tai rakentaminen tulisi aloittaa. Tavoitteena on luoda eheä brändi, sillä selkeän ja yhtenevän brändi-imagon ja -identiteetin rakentaminen on tehokas keino kasvattaa brändin pääomaa (Anees-ur-Rehman & Johnston, 2019) eli rakentaa vahvaa brändiä.

Brändin johtamista tarkastellaan pk-palveluyrityksen johdon näkökulmasta. Työssä tuodaan esille palvelujohtamiselle erityisiä ja tärkeitä piirteitä, ja luodaan yhteys palvelun ja brändin johtamisen välille. Brändi-identiteetin määrittely nousee teorian perusteella hyvin keskeiseksi tekijäksi, mistä tulisi koko brändin rakentaminen aloittaa. Brändi-identiteetin määrittelyn lähtökohdaksi on löytää yrityksen sisäiset tekijät, jotka vievät yritystä eteenpäin ja erottavat heidät kilpailijoistaan.

Brändilupaus yhdistää opinnäytetyössä yrityksen sisäiset elementit asiakkaisiin. Brändilupausta tarkastelemalla yrityksen johdon ja asiakkaan näkökulmasta auttaa yhdistämään yrityksen sisäisen maailman ulkopuolisiin sidosryhmiin. Toimeksiantajan brändilupauksen määrittely osoittaa käytännössä, miten yritys yhdistää omat sisäiset vahvat tekijät sekä tavoitteet, asiakkaille merkitykselliseen muotoon.

Tieto brändäyksestä tulee työn myötä lisääntymään niin yrittäjällä kuin itse opinnäytetyön kirjoittajalla. Tulokseksi on tavoitteena määritellä monikäyttöinen johdon työkalu, jonka avulla yritys pystyy pitkällä aikavälillä kasvattamaan ja kehittämään liiketoimintaansa vahvan brändin avulla.

### 1.3.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Kiteytettynä tutkimusongelma on, miten luoda vahva brändi. Ongelma määritteli, mihin aiheeseen tulisi lähemmin tutustua. Ennen tutkimuskysymysten asettelua tutustuttiin brändin käsitteeseen, johtamiseen ja rakentamiseen kuten myös palveluun ja sen johtamiseen brändin näkökulmasta. Eri teoriat ja tutkimukset auttoivat valitsemaan tavan, miten aloittaa F-Huollon brändin rakentaminen.

Tutkimuskysymykset:

### 1. Miten aloittaa vahvan brändin rakentaminen pk-palveluyrityksessä?

Varsinaisten tutkimuskysymysten rinnalle määriteltiin vielä apukysymyksiä, joiden avulla ymmärrystä syvennettiin. Ne toimivat myös tukena teorioiden liittämässä käytäntöön.

Apukysymykset:

1. Mikä on F-Huollon palvelun ydin?
2. Mikä tekee F-Huollosta erilaisen?
3. Mitkä ovat yrityksen brändi-identiteetin elementit?

Kaikkia kysymyksiä hiottiin koko opinnäytetyön ajan kun ymmärrys aiheesta ja toimeksiantajasta syventyi.

#### 1.3.2 Opinnäytetyön rakenne

Tietoperustassa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimusongelmalle olennaisia käsitteitä luotettavaa alan kirjallisuutta käyttäen. Teoreettisessa osiossa pyritään selkeyttämään brändin kompleksista olemusta eli mitä brändi on, mikä tekee siitä vahvan ja mistä johdon tulisi aloittaa brändin rakentaminen pienen B2B-palveluyrityksen johdon näkökulmasta. Keskeisiä käsitteitä ovat brändi, palvelujohtaminen, brändi-identiteetti ja brändilupaus.

Empiirisessä osiossa yrityksen toimintaa tarkastellaan brändin näkökulmasta, kuvataan opinnäytetyön prosessia kokonaisuudessaan palvelumuotoilun tuplatimantin avulla sekä esitellään kerätty aineisto. Käytetyt menetelmät perustellaan ja kerätty aineisto analysoidaan eri menetelmin sekä teoriaa hyödyntäen. Jotta toimeksiantaja saisi parhaan käsityksen brändi-identiteetin käytöstä työkaluna, laaditaan yritykselle esimerkkejä brändilupauksista, joita he voivat tulevaisuudessa hyödyntää toiminnassaan.

Lopuksi arvioidaan opinnäytetyötä, sen luotettavuutta sekä esitetään kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.

## 2 Palvelun brändijohtaminen

Brändille on olemassa monenlaisia määritelmiä. American Marketing Association määrittelee brändin olevan nimi, merkki, symboli tai niiden yhdistelmä, jonka avulla tuotteet ja palvelut tunnistetaan sekä erottaudutaan kilpailijoista (Keller & Swaminathan 2020, 32). Vahtola (2020, 8) määrittelee brändin olevan yritys, yhteisö, henkilö, palvelu tai tuote, jolle on syntynyt myönteinen tunnettuus. Monet muutkin johtajat sanovat brändin olevan enemmän kuin

vain nimi tai merkki. Se on jotain, mikä on saavuttanut mainetta, tunnettavuutta ja näkyvyyttä markkinoilla. Brändi on se tekijä, joka erottaa tarjonnan tavallisesta hyödykkeestä. (Keller & Swaminathan 2020, 32).

Ruokolainen (2020, 18) toteaa brändin syntyvän asiakkaan mielessä. Yritys ei voi päättää, miten brändi koetaan, vaan jokainen kokee brändin yksilöllisesti. Yrityksen tehtävänä on pikeminkin edesauttaa toivotun brändin muodostumista kehittämällä ja rakentamalla sitä tietoisesti. Juuri tämän ominaisuuden takia brändiä ei voida kopioida kuten palveluita ja tuotteita (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006, 44).

Brändien suosio on pysyvää, koska ympärillämme vallitsee raju hintakilpailu, ylikapasiteetti, tuotteiden samankaltaisuuksien runsaus. Viime vuosituuhannella monilla aloilla huomattiin kilpailun kannalta elintärkeiksi tekijöiksi brändien tunnettuus, koettu laatu, mielle yhtymät, asiakasuskollisuus sekä selkeä brändipersonallisuus. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 9-10.)

Brändin tehtävänä on erottautua kilpailijoista sekä luoda lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle. (Krake, 2005; Berry 2000). Nykyään brändit ovat yhä monitahoisempia. Asiakas on tärkein kohderyhmä, jota brändin tulee puhutella, mutta ei suinkaan ainoa. Brändien tehtävä on myös houkutella osaavaa henkilöstöä, säilyttää osaava henkilökunta ja lisätä henkilöstä sitoutuneisuutta, houkutella investoijia, analyytikkoja ja talousmediaa sekä osoittaa yrityksen yhteiskuntavastuuta. (Fisher-Buttinger & Vallaster 2012, 14.)

Brändejä ei tulisi tarkastella ainoastaan asiakkaiden näkökulmasta vaan yrityksen johdon olisi hyvä tiedostaa niiden potentiaali työntekijöiden keskuudessa varsinkin silloin kun puhutaan palveluiden brändeistä. Berry (2000) tähdentää brändien tehtävänä olevan myös auttaa henkilökuntaa konkretisoimaan aineetonta palvelua itselleen. Brändi luo työntekijöille kuvan palveluista ja niiden tarkoituksesta. Mitä paremmin palvelutyöntekijät sisäistävät palvelun perusolemuksen ja arvot, sitä todennäköisemmin he tuottavat yhdenmukaista ja tehokasta palvelua. (Berry, 2000). Kappaleessa 2.4 tarkastellaan brändin ja henkilökunnan välistä suhdetta tarkemmin.

Ilman mahtavia tuotteita ja palveluja sekä yritystä, joka ylläpitää laatua, ei voi olla menestyvää brändiä. Brändien avulla tuodaan esille tuotteiden ja palveluiden etuja ja arvoa. Brändi yhdistetään aina sen tarjoamaan laatuun. Brändi on tae laadun tasosta, alkuperästä ja käytöstä. Laadukas brändi lisää asiakkaan kokemaa arvoa ja alentaa ostopäätöksen riskejä. Brändin arvolupaus tiivistää asiakkaan saamat edut käyttäessään brändättyä tuotetta tai palvelua. Laadukas brändi kestää kilpailun iskuja sekä trendimuutoksia. (Kotler, Pfoertsch ja Michi 2006, 3; Starr & Brodie, 2016).

Brändit eivät ole vain kuluttajakaupan ilmiö, vaan ne vaikuttavat myös yritysten ostoprosesseihin. Yrityskaupassa ostopäätökset tehdään järkiperäisemmin verrattuna kuluttajien päätöksiin, mutta tunnesiteet brändeihin ovat esillä myös B-to-B -puolella. Brändien merkitys kuitenkin vaihtelee riippuen tilanteesta ja ostopäätäjistä. Brändit eivät ole siis merkittäviä kaikille organisaation ostajille tai kaikissa tilanteissa. (Gomes, Fernandes, & Brandão, 2016; Mäntyneva 2019, 33). Brändillä on monia rooleja B2B-kaupan puolella (Roberts & Merrilees, 2007). Brändi identifioi tuotteita, palveluita ja yrityksiä. Brändien avulla yritykset erottautuvat kilpailijoista (Kotler, Pfoertsch ja Michi 2006, 3). Brändit myös parantavat yrityksen ja sen asiakkaiden välisten suhteiden laatua (Roberts & Merrilees, 2007).

Parkin (2016, 25) mukaan kuluttaja- ja yritysbrändin strategioita voidaan suurimmassa määrin toteuttaa kummassakin markkinassa, vaikka jotkut ammattilaiset sanovat kuluttaja- ja B2B-brändäyksen eroavan toisistaan niin monella tavalla, ettei brändiä voida lähestyä samalla tavalla molemmilla markkinoilla. Kaikki asiakkaat ovat kuitenkin ihmisiä, minkä takia kaikki eri markkinoiden metodit ja taktikat pohjautuvat samoihin strategioiden periaatteisiin. Jokainen asiakas kannattaa yritystä, jota he kunnioittavat ja arvostavat. (Park 2016, 25).

Käytännössä markkinoinnin suunnitteleminen ja toteuttaminen eroavat eri kokoisissa yrityksissä. Brändijohtamiseen ei kiinnitetä juurikaan huomiota päivittäisissä toiminnoissa, eikä yrityksen johdolla ole aikaa brändijohtamiseen. Joissakin yrityksissä johto ei edes tunnista brändijohtamisen konseptia. (Krake, 2005). Brändien merkitys ei kuitenkaan ole riippuvainen yrityksen koosta (Gomes, Fernandes, & Brandão, 2016). Useasti pk-yrityksen markkinoinnista, mukaan lukien brändäyksestä, huolehtii omistaja tai yrityksen johtaja. Vain harvalla pk-yrityksellä on nimetty markkinointipäällikkö. Pk-yrityksillä ei ole tyypillisesti varattu suuria henkilöstöresursseja tai budjettia markkinoinnin toteutukseen. (Krake, 2005). Taloudellisten resurssien puutetta ei kuitenkaan aina tulisi nähdä brändin kasvun esteenä, vaan luovuuden ja kekseliäisyyden ajurina (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Pk-yritysten yksi merkittävästä haasteista on löytää aikaa markkinoinnin ja brändin suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikeaa tilannetta ei helpota sekään, ettei brändiin liittyvää päätöksentekoa tyypillisesti delegoida, jolloin brändin rakentaminen viivästyy. Brändin rakentamiseen tulisi sitouttaa koko yritys, ei vain johtoa tai omistajia. Työntekijöille tulisi antaa valta tehdä brändiin liittyviä päätöksiä ja heitä tulisi innostaa. (Horan, O'Dwyer & Tiernan, 2011). Tämä saattaisi osaltaan ratkaista brändijohtamisen haasteita. Olisi sääli jättää hyödyntämättä piilevää potentiaalia erottautua isoista kilpailijoista. Pk-yrityksille nimittäin on ominaista nopea reagointikyky, joustavuus ja taito tunnistaa taitavasti markkinamahdollisuuksia (Krake 2005; Gilinsky, Stanny, McCline, & Eyler, 2001).

Vaikka brändin rakentamiseen ei kiinnitetä huomiota ei se tarkoita, ettei brändiä olisi olemassa. Pk-yritysten brändi monesti syntyy ja kehittyy luonnostaan yrittäjän vision ja arvojen

synnyttämän brändi-identiteetin tuloksena (Spence & Essoussi, 2010). Brändin ydin eli brändin visio ja tahtotila on vahvasti yrittäjän oman vaikutuksen alaisena (Centeno, Hart & Dinnie, 2013). Yrittäjä on siis luonnostaan, jopa tiedostamattaan, brändin olemassaolon ratkaiseva henkilö pk-yritysten kontekstissa. Yrittäjän roolia tarkastellaan lisää myöhemmin kappaleessa 2.7.1.

Huolellisesti määritelty brändi luo vahvan pohjan koko yrityksen toiminnalle. Brändiä on siis hyvä lähteä rakentamaan aloittaen sen määrittelystä. Tärkeää on määritellä brändin visio, se millaista mielikuvaa yritys haluaa kohderyhmien mielessä ja sydämessä vahvistaa sekä se, miksi koko yritys ja brändi ovat ylipäättään olemassa. Innostava ja selkeä brändin identiteetti voidaan nähdä myös organisaation sisäisen johtamisen työkaluna. Määrittelyssä onnistuessaan, brändi-identiteetti nimittäin motivoi henkilökuntaa. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 73-74).

Pk-yritysten brändin rakentaminen alkaa jo ennen kuin yritys on perustettu. Aloittava pienyritys pyrkii toiminnallaan määrittämään yrityksen persoonaa ja luomaan suhteita sidosryhmien kanssa, jotka auttavat brändin muodostumisessa. Brändin rakentamiseen siis osallistuvat yrityksen sisäisten toimijoiden lisäksi ulkoiset sidosryhmät, jopa jo yrityksen perustamisvaiheessa. (Juntunen, Saraniemi, Halttu ja Tähtinen, 2010). Erityisesti avainkumppanit voivat olla yhteiskehittämässä yrityksen brändiä (Mäläskä, Ulkuniemi & Saraniemi, 2015). Aiemman tietämyksen mukaan brändin yhteiskehittäminen ja -luominen ei kuitenkaan ole herättänyt minkäänlaista kiinnostusta johtajissa. Yrittäjät eivät ole nähneet, miten tekemällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa voisi edistää vahvan brändin lisäarvon syntymistä. (Krake, 2005).

Kirjallisuudessa brändijohtajuutta tarkastellaan yleensä megabrändien kontekstissa (Krake, 2005) ja brändäyksen on koettu palvelevan isompia yrityksiä (Odoom, Narteh ja Boateng, 2017). Vaikka eroavaisuuksia löytyy, pk-yritykset voivat silti soveltaa olemassa olevia teorioita omaan kontekstiinsa. Pienemmät yritykset voivat yhtä hyvin vahvistaa kilpailuasemaansa pelaamalla ja muokkaamalla suurempien yritysten brändijohtamisen malleja omien tarpeiden ja olosuhteiden mukaan. (Berthon, Ewing & Napoli, 2008).

Palvelun brändäys eroaa tuotebrändäyksestä aineettomuutensa takia. Brändäys lisää asiakkaan luottamusta näkymättömälle ostolle. Brändin voidaan sanoa olevan, palvelujen kontekstissa, sijainen konkreettiselle tuotteelle. Se auttaa asiakasta paremmin ymmärtämään aineetonta hyödykettä. (Berry, 2000).

Palvelu on tehokas erottautumistekijä sekä oleellinen osa brändiä ja markkinointia (Ruokolainen 2020, 137). Perinteisessä määrittelyssä palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia.

Yrityksien tarjoamat palvelut eivät ole konkreettisia asioita, joita voi koskea, nähdä ja tuntea. Palveluiksi voidaan katsoa kuuluvan kaikki toiminta, jonka tulos ei ole fyysinen tuote tai rakennelma. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012, 5).

Tyypillisesti kulutus tapahtuu samaan aikaan kun itse palvelun tuottaminen, jolloin myös lisäarvo muodostuu. Perinteisesti on sanottu aineettomuuden olevan avaintekijä palvelussa, mutta palvelun moninaisuuden takia voidaan todeta, ettei maailmassa ole useita pelkkiä palveluja ja pelkkiä tavaroita. Palvelut nivoutuvat useasti tuotteiden ympärille ja tuotteet taas monesti kuuluvat keskeisenä tekijänä palveluun. (Wilson ym. 2012, 5).

Palvelut voidaan jakaa neljään ryhmään:

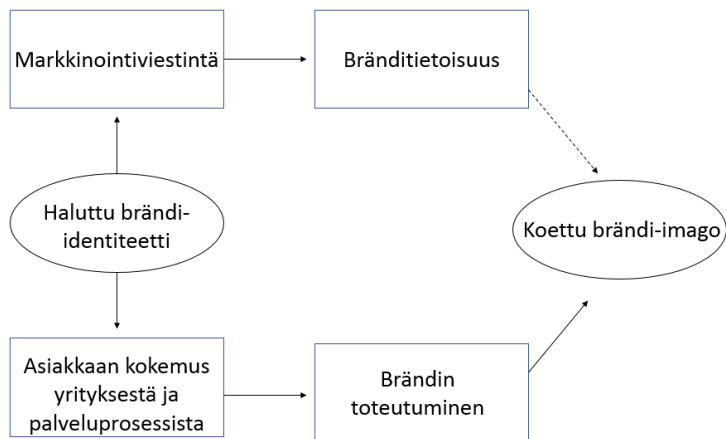
1. Palvelut, jotka kohdistuvat kehoon
  - Palvelu vaatii asiakkaan läsnäolon
  - Esimerkkinä kuljetuspalvelut
2. Palvelut, jotka kohdistuvat konkreettiseen omaisuuteen
  - Palvelu ei vaadi välttämättä asiakkaan läsnäoloa palvelun aikana, mutta kenties palvelun tuottoa ennen tai jälkeen
  - Esimerkkinä auton korjaus
3. Palvelut, jotka kohdistuvat mieleen
  - Ihmiset saattavat mennä fyysiseen ympäristöön, missä palvelu tuotetaan, mutta nykuteknologian avulla hän voi myös päättää jäädä kotiin
  - Tätä palvelua voi tyypillisesti säilöä ja varastoida myöhempää käyttöä varten
  - Esimerkkeinä opetus, taide, musiikkikonsertti
4. Palvelut, jotka kohdistuvat aineettomaan omaisuuteen/hyödykkeisiin
  - Palvelu on tyypillisesti automatisoitua, palvelun tarjoaja voi olla jopa eri maassa
  - Esimerkkeinä pankki- ja vakuutuspalvelut

(Wilson ym. 2012, 5-7).

## 2.1 Brändi-imago

Brändi-imago on viestien, tarkoitusten ja merkkien tulkintaa. Se on vastaanottajan tulkinta tuotteesta, palvelusta, yrityksestä tai maasta. (Kapferer 2008, 174-175). Imago on siis asiakkaan mielessä muodostunut kuva palvelusta, joka syntyy kun asiakkaat vertaavat brändiviestejä saamiinsa brändin luomisen virikkeisiin. (Grönroos 2009a, 386).

Brändi-imago muodostuu asiakaskokemuksen aiheuttaman brändin toteuman kautta (kuvio 6). Jos yrityksen muodostamat viestit tukevat tätä syntynyttä kokemusta, ne tukevat muodostunutta imagoa. Markkinointiviestinnän tehtävä on tämän lisäksi myös luoda tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista. (Grönroos 2009a, 392-393).

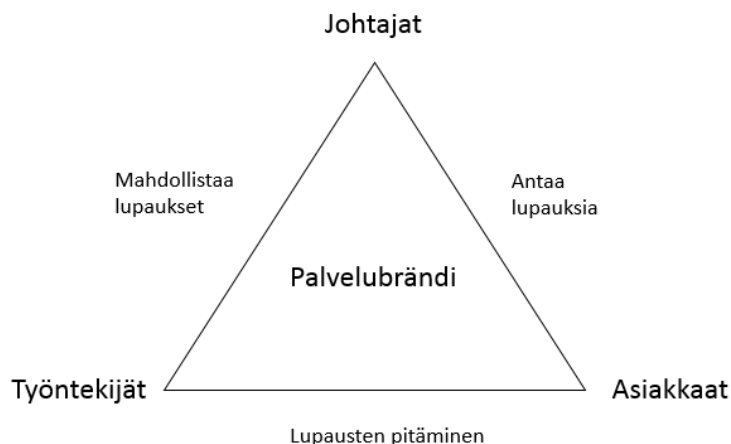


Kuvio 1: Palvelun brändi-imagoprosessi (Grönroos 2009a, 392).

Palvelun brändi-imagon muodostumisessa tulee aina kiinnittää huomio yrityksen prosesseihin, sillä yrityksen tärkeimpänä tehtävänä on brändin näkökulmasta tuottaa mahdollisimman myönteisiä brändikontakteja. Nämä kontaktit johtavat myönteiseen brändisuhteeseen. (Grönroos 2009a, 393). Myönteinen brändisuhde kasvattanee todennäköisyyttä asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta vahvistaa brändiä.

## 2.2 Lupauskeskeinen ajattelumalli

Palvelualoilla lupaus täyttäminen on pitkäaikaisten asiakassuhteiden perusta (Berry 1995, Grönroosin 2009b mukaan). Palvelulupaus täyttäminen, antaminen ja mahdollistaminen ovat palveluyrityksen ydintoimintoja, joiden avulla houkutellessa asiakkaita ja ylläpidetään asiakassuhteita (Bitner 1995). Kuvion 2 palvelukolmio kuvastaa palvelubrändin ympärille muodostettujen lupausvirtausta organisaatiossa.



Kuvio 2: Palvelubrändikolmio (mukaillen Bitner 1995; Brodie, Whittome & Brush 2009)

Annettuja lupauksia voidaan kutsua ulkoisiksi viestiksi, joiden tehtävänä on kasvattaa tunnettuutta ja herättää kiinnostusta (Grönroos 2009a,394; Bitner 1995). Muodostetut lupaukset annetaan asiakkaille erilaisten markkinointikanavien kautta, jotka henkilökunta pitää tai rikkoo palvelukohtaamisissa. (Bitner 1995).

Kun yritys antaa lupauksia asiakkailleen, syntyy ennakko-odotuksia palvelua kohtaan, jotka vaikuttavat koettuun palveluun. Ellei näitä odotuksia täytetä, koetun palvelun laatu kärsii ja toivottu palvelusuhde tulee olemaan alusta lähtien heikko (Grönroos 2009a,105; Bitner 1995). Annettujen lupauksen tulee siis olla aitoja ja käytännönläheisiä (Liewendahl & Heinonen, 2020), jotta niiden täyttäminen olisi mielekästä tai edes mahdollista.

Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilökunnalla on kaikki riittävä tieto ja taito lupauksen lunastamiseen (Liewendahl & Heinonen, 2020). Järjestämällä koulutuksia ja tarjoamalla tarvittavat välineet, yrityksen johto varmistaa riittävien taitojen omaamisen (Bitner 1995). Yrityksen johto pystyy sitouttamaan asiakasrajapinnan työntekijöitä lupauksen lunastamiseen, osallistamalla heidät lupauksen kehittämiseen. Työntekijät ovat tällöin todennäköisemmin motivoituneimpia lunastamaan annetut lupaukset. (Liewendahl & Heinonen, 2020).

### 2.3 Asiakaskokemus

Maailman talouden kehitys voidaan jakaa neljään tarjonnan aikakauteen: maatalousajan hyödykkeiden tarjontaan, jota seurasi teollistumisen myötä tuotteet. Seuraavaksi nähtiin, etteivät pelkät tuotteet riitä, jolloin palvelukeskeisyys tuli tärkeäksi kilpailuvaltiksi. Palvelut kiidottiin tuotteiden ympärille ja palveluja räätälöitiin asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Nyt, riippumatta onko kyseessä B2B- vai kuluttajakauppa, puhutaan asiakaskokemustaloudesta. Kokemukset nivotaan yritysten perinteisen valikoiman ympärille kasvattaakseen myyntiä. (Pine, & Gilmore, 1998). B2B-asiakkaat kuten kuluttajat vaativat hyviä kokemuksia, jotka syntyvät yrityksen kiinnostuksesta ja ymmärryksestä asiakkaan liiketoimintaa kohtaan, annettujen lupauksen lunastamisesta sekä positiivisista tunteista. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 25). Markkinointiosasto ei enää vastaa brändistä vaan olennaisin yrityskuvan muotoilija on työntekijä, sillä brändi rakentuu palvelukokemuksista ja verkkokohtaamisista. (Lappalainen & Airola, 2017).

Asiakaskokemus käsitteenä on hyvin monimuotoinen. Ihmiset ymmärtävät asiakaskokemuksen käsitteenä monin eri tavoin eikä yhtä oikeaa vastausta ole (Visit Finland 2020). Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vastine, mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa (Meyer & Schwager, 2007). Asiakaskokemus ei ole vain yksittäinen palvelutapahtuma vaan se on ajan myötä muodostunut kohtaamisten summa (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 25; Peppers 2016, 22). Ihan kuten brändiä, yritykset eivät voi luoda asiakaskokemusta. Yrityksien tehtävänä valvoa, suunnitella ja hallinnoida ärsykeitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen. (Becker & Jaakkola, 2020).

Asiakkaan kokemus voidaan sanoa olevan palvelun lopputulos ja täten palvelun ydinidea. Useasti asiakkaan kokemus ohjaa palvelun arviointiprosessia. (Wilson ym. 2012, 73). Visit Finland (2020) määrittelee asiakaskokemuksen seuraavasti ”*Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.*”. Asiakaskokemus siis muodostuu tunteiden ja alitajuntaisten tulkintojen kautta. Yritys ei näin ollen voi kokonaan vaikuttaa, millainen asiakkaan kokemus on. Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäinen subjektiivinen reaktio, joka syntyy suorissa ja epäsuorissa kontakteissa yrityksen kanssa.

Asiakaskokemuksen sanotaan myös rakentavan brändiä. Asiakaskokemuksen johtamisella on potentiaalia toimia ratkaisevana erottautumistekijänä B2B-kaupassa (Witell ym. 2020). Sen kehittäminen on tärkeä osa brändin muotoilua. Se on uudenlainen tapa markkinoida tuotteita tai palveluita. Asiakaskokemus lunastaa sen, minkä brändi on luvannut. Yrityksen johdon tulisi sisäistää asiakaskokemuksen tärkeys sekä ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseen. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 44; Ruokolainen 2020, 136.)

Lukuisten tutkimusten mukaan työntekijöillä on suurivaikutus palvelukokemukseen (Mosley 2007). Asiakaskokemuksen tuottamiseen eivät osallistu vaan asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt vaan kaikki, jotka ovat vaikuttaneet tarjottuun tuotteeseen tai palveluun. Enää ei riitä johtaa omaa henkilökuntaa vaan myös kumppaneita. Johdon tehtävänä on valvoa eri alihankkijoita, joiden avulla asiakaslupaukset lunastetaan. On siis tehtävä yhteistyötä erilaisten toimijoiden kesken, jotta saataisiin aikaan edellytykset halutulle asiakaskokemukselle. (Ahlroth & Havunen 2015, 44-45).

Asiakkaan kokemus muokkaa sekä tuotteiden että palvelujen brändin tarkoitusta ja brändipääomaa. Olennaisin ero palveluiden ja tuotteiden brändimallien välillä on palvelusuorituksen merkittävyydellä. (Berry, 2000). Eli palvelussa isoon rooliin nousee suoritus, kun taas tuotteissa pääosassa on monesti itse tuote ja sen tekniset ominaisuudet.

Biedenbach & Marell (2010) tutkivat asiakaskokemuksen vaikutusta brändipääomaan business-to-business liiketoiminnassa. Tulokset osoittivat asiakaskokemuksen vaikuttavan brändipääoman, jokaiseen tasoon (tunnettuus, uskollisuus, koettu laatu ja miellelyhtymät). Tutkimus korostaa asiakkaan ja palvelutarjoajan välisen suoran vuorovaikutuksen, ja siitä syntyneen kokemuksen, tärkeyttä B2B-brändipääoman kehittämisessä. Yritysten johdon tulisi täten kiinnittää enemmän huomiota positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen, mikä mahdollisesti johtaisi tulevaisuudessa suotuisiin reaktioihin brändiä kohtaan ja nostaisi brändin arvoa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta brändin ja asiakaskokemuksen olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Brändi ja asiakaskokemus siis rakentavat ja kehittävät toinen tois-

taan oli kyseessä kuluttajille tai yrityksen ostajille tarkoitetut palvelut. Brändi lupaa, henkilöstö toteuttaa, asiakaskokemus lunastaa (mukaillen Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 73).

#### 2.4 Voimavarana henkilökunta

Pelkästään asiakkaille suunniteltu brändi ei tule kestäväksi. Palvelut ovat työntekijöiden erityisten kykyjen soveltamista tekojen ja prosessien kautta toisen hyödyksi. Palvelualalla, jossa ihmiset toimittavat palvelun, henkilökunnan suorituksella on merkittävä rooli brändiä rakennettaessa. Henkilökunnan voidaankin sanoa olevan brändikokemuksen toteuttajia. (Vargo & Lusch 2004; Berry, 2000; Rossi 2012, 2.1.). Yrityksen brändi täytyy olla ensin merkityksellinen työntekijöille, jotta se voisi olla sitä myös yrityksen asiakkaille (Ruokolainen 2020, 43). Yrityksen työntekijöillä on suora vaikutus siihen, miten muut organisaation sidosryhmät näkevät yrityksen ja sitoutuvat yritykseen. Tärkeää olisi täten palkata sellaisia henkilöitä, joiden arvot, moraalit ja persoonat ovat linjassa yrityksen kanssa. (Potgieter & Doubell, 2020).

Työntekijät mahdollistavat yhtenäisen ja merkityksellisen brändin syntymisen eri kohtaamis-pisteissä. Asiakas on vuorovaikutuksessa brändin kanssa monissa palvelukohtaamisissa, joiden jokaisen tulisi viestiä samansuuntaisia asioita yrityksestä ja sen palveluista. Jos näin ei tapahdu, saattaa asiakkaalle syntyä ristiriitaisia käsityksiä yrityksestä. Tämä taas johtaa brändiluottamuksen vajeeseen, mikä vahingoittaa orastavan yhteistyön perustaa tai jopa tukahduttaa koko yhteistyön. (Ruokolainen 2020, 36.) Työntekijät tulisi asettaa brändikokemuksen keskiöön sillä näin johto mahdollistaa toivotun brändikokemuksen toteutumisen (Wheeler 2017, 108).

Johdonmukainen, brändiä vastaava, asiakaspalvelu on yrityksen yksi kriittisimmistä menestystekijöistä. Brändin menestystä tukee jokaisen työntekijän yhtenäinen toiminta ulkoisen brändiviestinnän kanssa. (Ruokolainen 2020, 43; Henkel, Tomczak, Heitmann & Herrmann 2007; Vahtola 2020, 180). Toimiakseen brändin mukaisesti, työntekijöiden tulee tietää yhteiset tavoitteet sekä yrityksen arvot. Henkilöstölle olisi hyvä tähdentää, miten heidän jokapäiväinen toimintansa ja käyttäytymisensä asiakaskohtaamisissa rakentavat koko yrityksen ulkoista olemusta. Johdon tärkeänä tehtävänä on siis kirkastaa brändikäyttäytymisen tavoitteet sekä mahdollistaa jokaisen työntekijän yksilöllistä tapaa täyttää asiakkaille viestitettyjä brändilupauksia. (Henkel, ym. 2007). Oikean osaamisen varmistaminen kuuluu avaintekijöihin, kun toiminnan halutaan mukailevan brändiä. Toisin sanoen työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseen. (Vahtola 2020, 180).

Yrityksen sisäinen brändikehittäminen on merkittävä osa brändijohtamista. Jos palveluprosesseja ei sisällytetä brändin kehittämiseen, syntyy helposti negatiivisia kontakteja. (Grönroos 2009a, 392). Sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät toteuttavat sisäistettyjä brändilupauksia. Sisäisen brändijohtamisen avulla johto pyrkii myös vaikuttamaan

työntekijöiden asenteisiin brändiä kohtaan, edesauttamaan samaistumista brändin kanssa, sekä luomaan brändiuskollisuutta. Sisäisen brändäyksen työkaluja ovat esimerkiksi yrityksen sisäinen viestintä ja koulutukset. (Punjaisri, & Wilson, 2017).

Osallistumalla asiakasrajapinnan toimintaan, yrityksen johto voi varmistaa riittävän tiedon saannin koskien asiakastarpeita. Samalla johtaja voi osoittaa olevansa osa tiimiä. Yhdessä tekeminen niin henkilökunnan kun asiakkaiden kanssa, on energisoivaa ja tuottaa samalla tuloa. (Vahtola 2020, 23-24).

## 2.5 Vahva brändi

Vahva brändi konkretisoituu silloin kun asiakas on valmis maksamaan brändätystä tuotteesta tai palvelusta enemmän kuin merkittömästä, sekä silloin kun asiakas pysyy yritykselle uskollisena vaihtamatta kilpailijan valikoimaan. Vahvalla brändillä on myös muita hyödyllisiä seurauksi. Vahva brändi lisää oston todennäköisyyttä sekä kasvattaa ostokertojen määrää. Vahva brändi suojelee yritystä, jonkin mennessä pieleen. Asiakkaat eivät ole heti virheen sattua vaihtamassa kilpailijaan, vaan antavat virheen anteeksi asiakassuhteen jatkuessa normaalin tapaan. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 69).

Menestynyt brändi ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee alati rakentaa. Brändin rakentamisella luodaan pitkän aikavälin aineettomia hyödykkeitä. Brändiä ei ole tarkoitettu kasvattamaan lyhyttestoista kauppaa. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna, brändiin investointi luultavasti näyttää kannattamattomalta. (Kotler, Pfoertsch ja Michi 2006, 8; 183).

Berryn (2000) mukaan palveluyritykset rakentavat vahvoja brändejä yhtenevien viestien ja eroavaisuustekijöiden kautta. Jotta vahvoja brändejä syntyisi, yrityksen täytyy myös suorittaa hyvin ydinpalvelunsa vetoamalla asiakkaiden tunteisiin ja liittämällä luotettavuuden brändeihinsä. Lisäksi yksi vahvan brändin ominaisuus on, että ne tulevat helposti mieleen. (Berry, 2000).

Aakerin (2000) mukaan vahvan brändin luominen koostuu neljästä peruspilarista:

1. Organisaation rakenne ja prosessit
2. Brändiarkkitehtuuri
3. Brändin rakennusohjelmat
4. Brändi-identiteetti ja -positiointi.

(Aaker & Joachimsthaler 2000, 49.)

Organisaatorakenne ja -kulttuuri tulee tukea ja edistää brändiä. Yrityksessä täytyy olla henkilö, joka vastaa brändeistä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49.) Tyypillisesti pienessä yrityksessä se on omistaja tai johtaja (Krake, 2005). Brändiarkkitehtuuri määrittelee brändien välisiä suhteita ja eri rooleja sekä yksilöi brändit ja alabrändit. Huolellisesti laadittu arkkitehtuuri tuo esille brändien välisiä synergiaetuja ja selkeyttää tarjontaa asiakkaille. Brändi-identiteetti kertoo, miten yritys haluaa kohderyhmien kokevan brändin. Identiteetti toimii pohjana ja ohjenuorana brändin rakentamissuunnitelmille. Brändin rakennusohjelmat pyrkivät toteuttamaan brändi-identiteettiä sekä vastavuoroisesti määrittelemään identiteettiä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49-51).

Luodessaan vahvaa brändiä, Keller ja Swaminathan (2020, 605) kehottavat pieniä yrityksiä keskittymään viiteen seuraavaan ohjenuoraan:

- rakentamaan korkeintaan kahta brändiä,
- keskittymään yhden tai kahden brändimielleyhtymän markkinointiin,
- käyttämään brändielementtejä, jotka vaalivat brändin tunnettuutta ja imagoa,
- suunnittelemaan kampanjoita, jotka saavat huomioita ja luovat kysyntää,
- hyödyntämään mahdollisimman monia toissijaisia mielleyhtymiä.

Krake (2005) haastaa em. Kellerin viisi neuvoa. Hän poistaa kaksi viimeisintä neuvoa lisäten kolme uutta tilalle seuraavasti. Ohjenuorat yrittäjälle määritellään seuraavasti:

- keskity rakentamaan korkeintaan kahta vahvaa brändiä,
- pidä luovasti kehitetyn markkinointiohjelman fokuksena enintään kahta brändimielleyhtymää, jotka kasvattavat brändipääomaa,
- kokoa vain brändielementtejä, jotka vaalivat brändin tunnettuutta ja imagoa,
- ole looginen eri käytännöissäsi ja yhteneväinen yrityksen viestinnässä,
- varmista linkittyväsi selkeästi brändiin,
- viljele intohimoasi brändiä kohtaan myös organisaation sisällä.

### 2.5.1 Brändipääoma

Brändin pääomalla tarkoitetaan brändin tuotteeseen tai palveluun tuomaa lisäarvoa (Kotler & Keller 2016, 324). Eli brändin osuutta kokonaisarvosta. Voidaan siis puhua myös brändin varallisuudesta. Vahva brändipääoma johtaa asiakasuskollisuuteen ja tuottoihin (Keller, 2000). Positiivinen brändipääoma on brändin saavuttama kilpailuetu verrattuna nimettömään tai fiktiiviseen kilpailijaan. Negatiivinen pääoma on brändin kilpailukykyä heikentävä tekijä. (Berry, 2000).

Brändipääoma on organisaation yksi strateginen tekijä, jonka tulee kuulua johdon tiiviiseen seurantaan. Ihmisten erilaisten rektioiden tuloksena syntyy brändipääoma. Jos erilaisuutta ei

synny, kilpailu, mitä luultavimmin, perustuu hinnalle. Brändin pääoma luo siis pohjaa kestäväälle kilpailuedulle, pitkäaikaisille tuotoille sekä yrityksen kannattavuudelle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 25; Kotler & Keller 2016, 325)

Keller (2001) kuvaa brändipääomaa asiakaslähtöisen pyramidin avulla, joka koostuu kuudesta elementistä brändin tunnettuudesta, esiintymisestä, mielikuvista, arvioinnista, tunteista ja resonanssista. Vahvan brändin rakentaminen sisältää neljä Kellerin (2001) seuraavasti määrittelemää askelta:

1. syvän ja laajan bränditunnettavuuden laatiminen ja miellelyhtymien synnyttäminen,
2. brändin merkityksen määrittäminen vahvojen, uniikkien ja myönteisten brändiassosiaatioiden kautta,
3. myönteisten brändireaktioiden herättäminen,
4. uskollisten ja aktiivisten brändisuhteiden luominen.

Berry (2000) puolestaan tarkastelee brändipääoman muodostumista palvelun näkökulmasta. Hänen mukaansa brändin pääoma muodostuu brändin tunnettuudesta ja brändin tarkoituksesta. Aaker (2002, 17) määrittelee brändipääoman koostuvan neljästä osa-alueesta: brändiuskollisuudesta, koetusta laadusta, brändimiellelyhtymistä ja brändin tunnettuudesta. Brändien johtamista, kehittämistä ja mittaamista tulisi tarkastella em. näkökulmista (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38).

Tunnettuus liittyy siihen, miten vahva muistikuva brändistä on jäänyt mieleen. Eri brändin elementtien kuten logon, nimen, symbolin, tunnuslauseen tai pakkauksen tunnistaminen eri olosuhteissa kertoo, miten hyvin brändi on jäänyt alitajuntaan. Brändin tunnettuus siis kuvaa miten todennäköisesti brändi tulee mieleen eri tilanteissa. (Keller & Swaminathan 2020, 376). Pk-yritysjohtajat eivät useinkaan tietoisesti varaa budjettia bränditunnettavuuden kohottamiseen, vaan tyypillisesti jokainen haluaa luoda tunnetun brändin tiedostamattaan (Krake, 2005).

Tutulta tuntuva brändi miellyttää asiakkaita. Tutkimusten mukaan tuttuihin tuotteisiin liitetään helpommin myönteisiä asenteita. Brändin tunnettavuutta voidaan mitata esimerkiksi sillä, miten hyvin asiakas muistaa brändin ja kuinka usein hän on altistunut brändille. (Aaker 2002, 10.) Brändiä rakennettaessa on hyvä kiinnittää huomio myös, miten tehdä siitä kiinnostava, sillä ihan kuten kiinnostavat ihmiset jäävät mieleen, niin myös kiinnostavat brändit ovat helpompi muistaa (Aaker 2002, 203).

Koettu laatu on ainoa miellelyhtymä, jolla on todettu olevan taloudellinen vaikutus. Koetulla laadulla on vaikutus siihen, miten brändi ylipäättään koetaan. Strategisen johtamisen näkökulmasta, koetulla laadulla on suuri merkitys. (Aaker 2002, 17.)

Kun puhutaan brändin arvosta, on brändinuskollisuus merkittävä tekijä sen muodostumisessa. Jos brändillä on hyvin uskollinen asiakaskunta, voidaan myyntiä ennustaa varmemmin. Brändi ilman uskollista asiakaskuntaa on hyvin haavoittuvainen. Uskollinen asiakaskunta on myös taloudellisesti kannattavaa, koska on halvempaa ylläpitää nykyistä asiakaskuntaa kuin hankkia uusia. (Aaker 2002, 21). Vaikka yrityksellä olisi suppea asiakaskunta, sen ollessa erittäin brändiuskollinen, yritys voi omata suuren brändipääoman. Brändin uskollisuuteen vaikuttaa vaihtokustannukset, vaihtoehtojen määrä, sosiaaliset siteet yrityksen ja asiakkaan välillä, ostoriski ja aiemmin saavutettu asiakastyytyväisyyden taso. (Wilson ym. 2012, 39-41).

Suuri brändin varallisuutta tukevia tekijöitä ovat miellelyhtymät, joita liitetään brändiin. Ne voivat olla esimerkiksi logo, tuoteominaisuus tai julkisuuden henkilö, joka mielletään brändiin. Nämä miellelyhtymät pohjautuvat vahvasti brändi-identiteettiin eli siihen, millaisen yritys haluaa brändin olevan ihmisten mielessä. (Aaker 2002, 25.) Brändien johtamisen näkökulmasta tärkeä on määrittää ne miellelyhtymät, joita halutaan kehittää. Määrityksen jälkeen tulee tehdä suunnitelma, miten miellelyhtymät liitetään brändiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 39.)

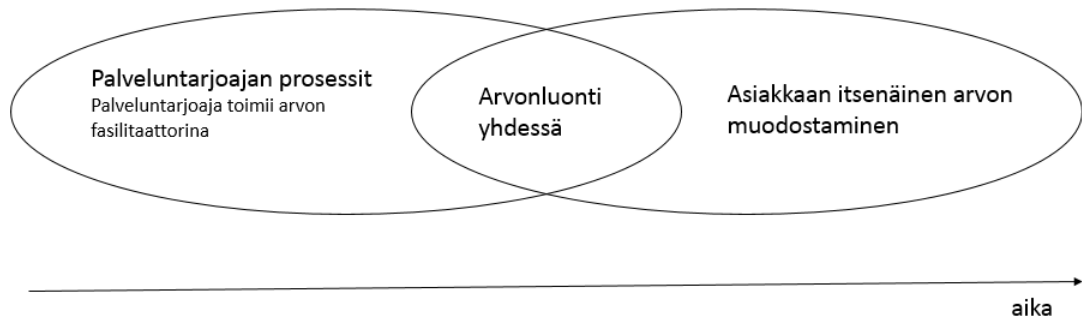
### 2.5.2 Palvelun laatu ja arvo

Vuosien aikana asiakkaista on tullut vaativia. Asiakkaille ei riitä enää pelkkä tuote tai ratkaisu ongelmaan. Asiakkaat haluavat tehokkuutta, mukavuutta, kustannussäästöjä eli kokonaisuudessaan parempaa arvoa. (Grönroos 2009a, 33-34.) Asiakkaan muodostama arvo tyypillisesti määritellään asiakkaan saamien hyötyjen ja niihin käytettyjen asiakkaan kokemien uhrauksien suhteen perusteella (Wilson ym. 2012, 404; Blocker 2011). Arvo muodostuu asiakkaan mielessä silloin kun hän on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa ja käyttäessään yrityksen palveluita. Arvoa ei siis ole olemassa ennen kuin asiakas voi hyväksikäyttää palvelua. (Grönroos 2009a, 192).

Vargo ja Lusch (2004) ehdottavat, että kaikkien tuotteiden arvo muodostuu siitä, millaista palvelua ne tuottavat. Tämä tarkoittaa, ettei tuote itsessään tuota arvoa vaan palvelu, jota tarjotaan tuotteen kautta. Heidän väittämänsä mukaan yritykset tarjoavat palveluratkaisuja asiakkaille. Ratkaisun mahdollistamiseksi yrityksen tulee tarjota asiakkailleen paras mahdollinen tuotteen ja palvelun yhdistelmä.

Yritys itse ei voi muodostaa arvoa vaan arvo muodostuu aina asiakkaan kanssa. Yritys voi ainoastaan muodostaa arvolupauksia (engl. value proposition), jotka ovat kilpailijoita parempia tai vetoavat kilpailijoiden lupauksia paremmin asiakkaisiin (Vargo & Lusch 2004) sekä toimia arvon fasilitaattorina. Kuvio 3 kuvaa asiakkaan arvonmuodostusprosessia. Palveluntarjoaja saa arvonmuodostusprosessin aikana mahdollisuuksia muodostaa arvoa asiakkaan kanssa, mikä

edellyttää suoria asiakaskontakteja. (Grönroos, 2011). Kuten kuva osoittaa, arvon muodostuminen on kuitenkin pääpainoltaan asiakkaan mielen sisäinen prosessi.

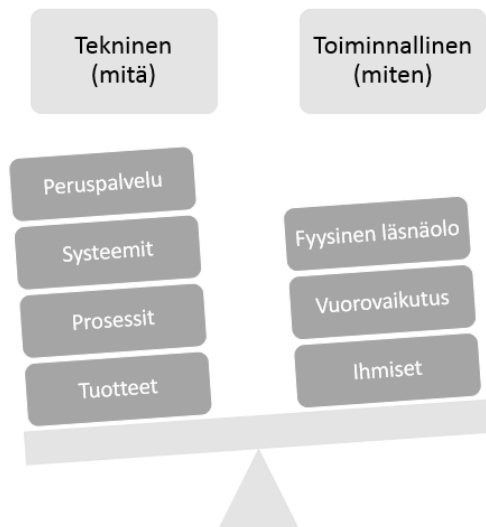


Kuvio 3: Arvon muodostuminen palvelua käytettäessä (mukaillen Grönroos, 2011).

Haastetta palvelun arvon hallintaan lisää arvon muodostumisen ajankohdan määrittelymisen mahdottomuus sekä yksilöllinen arvokokemus. On vaikea sanoa, milloin arvon muodostus alkaa tai loppuu sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Arvo koetaan yksilöllisesti ja se määräytyy kokemusperäisesti tietystä kontekstista. (Grönroos 2011).

Laatu on vahvasti kytköksissä siihen, miten yrityksen brändi koetaan. Kun palvelun laatu paranee, myös muut brändin elementit kehittyvät. (Aaker 2002, 17-19). Laadulla on arvon kaltaisia piirteitä, sillä kuten arvo niin myös laadun muodostuminen on asiakkaista riippuvainen prosessi. Laatu on, mitä tahansa asiakas kokee sen olevan (Grönroos 2009a, 100) eli myös laatu on subjektiivisesti muodostunut ilmiö. Koska koettu laatu on mielissä tapahtuva prosessi, kuuluvat asiakkaiden prosessin aikaiset tunteet ja mielialat olennaisesti laatukokemukseen, jolloin niiden vaikutus on myös hyvä huomioida palveluita johdettaessa (Grönroos 2009a, 111).

Laatu useasti rinnastetaan palvelun teknisiin ominaisuuksiin. Koetulla laadulla on kuitenkin kaksi perusulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Nämä ulottuvuuden yhdessä muodostavat asiakkaan kokeman palvelun laadun. (Grönroos 2009a, 100-101). Laatuvaaka (kuvio 4) kuvaa palvelun laadun teknisten ja toiminnallisten tekijöiden suhdetta.



Kuvio 4: Laatuvaaka (Grönroos 1984, Liewendahl 2017 mukaan).

Tekninen ulottuvuus kertoo, mitä asiakkaalle jää palvelutapahtuman jälkeen. Ne ovat usein asiakkaalle näkyviä prosesseja. Tätä palvelun laadun dimensiota asiakas tyypillisesti pystyy arvioimaan melko objektiivisesti. Toiminnallinen ulottuvuus kertoo, miten palvelu on suoritettu. (Grönroos 2009a, 101-102). Prosessitulottuvuus siis nostaa asiakkaan kanssa käydyt vuorovaikutustilanteet, eli niin sanotut totuuden hetket, koetun laadun toiseksi merkittäväksi näkökulmaksi palvelun laatua johtaessa ja kehitettäessä. Toiminnallista ulottuvuutta tarkastellessa on myös hyvä kiinnittää huomio palvelun tuotannon ympäristöön eli sinne missä palvelu tapahtuu. Muut asiakkaat voivat vaikuttaa koettuun laatuun positiivisesti luomalla mukavan ilmapiirin tai negatiivisesti häiriköimällä palvelutapahtumaa (Grönroos 2009a, 101-103).

Palvelun teknisiä ominaisuuksia voidaan pitää laadun perustana. Jotta palvelu voisi olla laadukasta, palvelun teknisten ominaisuuksien pitää olla hyväksyttävällä tasolla. Jos tekninen laatu laskee, niin heikkenee palvelun kokonaislaatuakin (Grönroos 2009a, 104-105). Palvelun toiminnalliset tekijät taas ovat niitä, joiden avulla yritys pystyy tuottamaan vaikeasti kopioitavaa palvelua ja täten erottautumaan kilpailijoista. Se, miten palvelu tuotetaan, on ratkaisevassa asemassa silloin kun kaksi kilpailevaa palvelua ovat teknisiltä ominaisuuksiltaan samalla tasolla (Grönroos 2009a, 104).

Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat asiakkaiden ennako-odotukset, jotka ovat muodostuneet aiempien palvelukokemusten, yrityksen imagon, markkinointiviestinnän, myynnin, suusanallisten viestien sekä asiakkaan omien arvojen ja tarpeiden perusteella. (Grönroos 2009a, 105).

## 2.6 Brändin identiteetti

Brändi-identiteetin luominen on välttämättömyys brändiä rakennettaessa. (Aaker 2000, 340). Kellerin (2001) mukaan vahva brändi luodaan neljän askeleen mukaisesti, joista ensimmäinen askel sisältää brändi-identiteetin määrittelyn. Brändin rakentaminen ei hänen mukaansa voi onnistua ilman identiteetin määrittelyä. Myös Grönroos (2009a, 392) määrittelee brändi-identiteetin brändiprosessin lähtevän brändi-identiteetin määrittelystä.

Brändi identiteetti on joukko ainutlaatuisia brändimielleyhtymiä, jotka kuvastavat asiakasluopasta (Ghodeswar, 2008). Se kuvaa brändin konkreettisia ja aineettomia ominaisuuksia sekä kaikkea sitä, mitä ilman brändi olisi jotain ihan muuta. Brändi-identiteetti on autenttinen ja aikaa kestävä. Sen ajurina toimii tavoite. Identiteetillä täytyy olla pysyvien ominaisuuksien lisäksi muuttuvia komponentteja, jotta se vastaisi nykyajan moninaisuutta. (Kapferer 2008, 172-173). Yhtenäinen ja vahva brändi-identiteetti on helpompi muistaa. Brändi, jolla ei ole brändi-identiteetin määrittelemää persoonaa, tuskin jää mieleen. (Aaker 2002, 203)

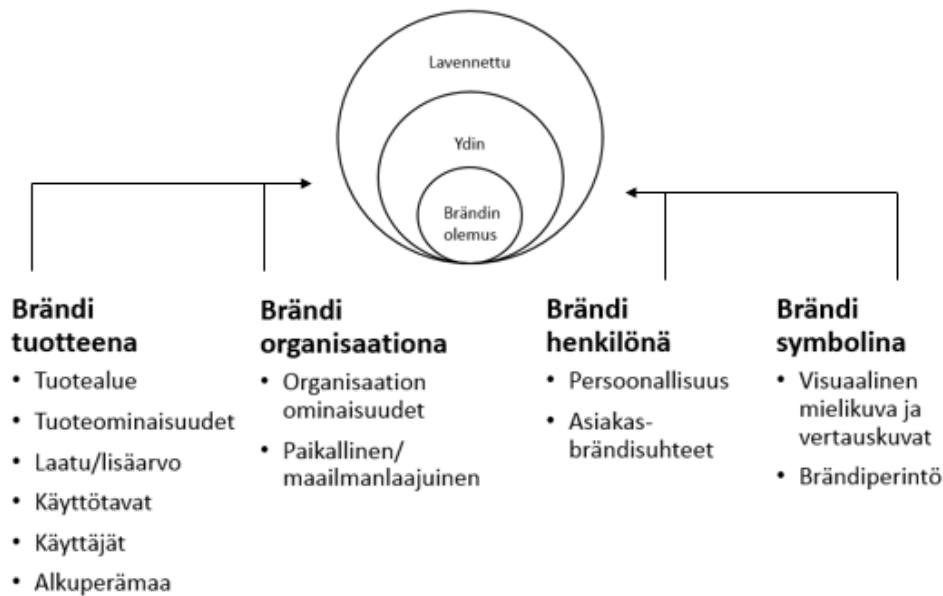
Selkeä brändi-identiteetti voidaan määritellä, Kapfererin (2008, 172) mukaan, seuraavien kysymysten avulla:

1. Mikä on brändin visio ja päämäärä?
2. Mikä tekee siitä erilaisen?
3. Mitä tarvetta brändi täyttää?
4. Mikä on sen pysyvä luonne?
5. Mitkä ovat sen arvot?
6. Mikä on sen osaamisalue?
7. Mitkä merkit tekevät siitä tunnistettavan?

Aaker (2000, 66) toteaa brändi-identiteetin kertovan, mitä yrityksen brändi tarkoittaa. Monipuolinen ja selkeä brändi-identiteetti vahvistaa brändiä. Se on mielleyhtymien kokonaisuus sekä tavoitetila, johon pyritään. Brändi-identiteetin tulee olla puhutteleva ja sen tulee kertoa, mitä yritys voi tehdä. Identiteetti on olennainen erottautumistekijä muista kilpailijoista. (Aaker 2000, 66-67).

Keller & Swaminathan (2020, 142) määrittelevät brändi-identiteetin koostuvan elementeistä, joiden avulla brändi erottautuu ja tunnistetaan. Pääelementit ovat mm. logot, nimet, URL, symbolit, tunnuslauseet ja -sävelmät. Brändielementeille on määritelty kuusi kriteeriä: muistettavuus, tarkoituksellisuus, miellyttävyys, siirrettävyys, mukautuvuus ja suojattavuus. Elementit, jotka vaikuttavat myönteisesti brändipääomaan, välittävät arvokkaita mielleyhtymiä ja reaktioita. (Keller & Swaminathan 2020, 142).

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 69-72) kuvaavat brändi-identiteettiä 12 osatekijän avulla, jotka on jaettu neljään, toisistaan eroaviin tuote-, organisaatio-, henkilö- ja symbolinäkökulmiin (kuvio 5). Kaikkia 12 tekijää ei tarvitse sisällyttää identiteettiin, mutta niitä kaikkia tulisi kuitenkin tarkastella. Hyvin erilaiset näkökulmat auttavat yritystä löytämään brändin eri elementtejä, joiden avulla identiteetti kirkastuu, erottautuu kilpailijoista ja monipuolistuu. (Aaker 2002, 78).



Kuvio 5: Brändi-identiteetti (mukaillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 69)

Kuvion 5 ympyrä kuvaa yrityksen kolmikerroksista brändi-identiteettiä. Sisin ympyrä kuvastaa brändin sielua eli brändin perusolemusta. Hyvä brändin olemus yleensä ymmärretään monilla tavoin. Aina sen määrittely ei kuitenkaan ole mielekästä, eikä sen määrittely ole aina edes tarvittavaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73-75).

Ydinidentiteetin avulla asiakas ja yritys kohdentavat huomion oikein. Viestinnän näkökulmasta ydinidentiteetti on helpommin viestittävässä kuin lavennettu identiteetti. Ydinidentiteetti voidaan usein tiivistää muutamaan lauseeseen. Suppean luonteensa takia, pelkät ydinidentiteetin mieleen jättämät, epämääräiset, käsitteet eivät sovellu toiminnan ohjenuoraksi tai innoittajaksi. Identiteettiä laventamalla saatetaan ehkäistä epämääräisyyksien syntyä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72).

Brändin ydinidentiteetti todennäköisimmin säilyy brändin laajentuessa uusille markkinoille. Ainakin yhden ytimen miellelyhtymän tulisi olla vetovoimainen asiakkaiden keskuudessa sekä oltava erilainen kilpailijoihin nähden. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72).

Identiteettiä tulee ylläpitää ja siitä tulee viestiä muille, jottei brändi jää ajalehtimaan vailla päämäärää. Lavennetun identiteetin avulla ehkäistään jumittuminen tuoteominaisuuksiin tai pelkkiin mainoslauseisiin. Se auttaa yritystä määrittelemään täsmällisemmän kuvan monitahoisesta brändistä. Yrityksen arvot ja kulttuuri tulee sisällyttää identiteettiin, vaikka ne eivät kuuluisi brändin syvimpään olemukseen, koska identiteetti kuvastaa yrityksen pyrkimystä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 85).

Brändi-identiteetin kehittäminen on tärkeää sekä pienille että suurille yrityksille, oli kyseessä sitten kuluttajakauppa tai yritysten välinen kauppa, tuote- tai palveluyritys. koska sen avulla yritykset saavuttavat kilpailukykyä. (Muhonen, Hirvonen & Laukkanen, 2017).

Sandbacka (2010, 10) määrittelee brändi-identiteetin koostuvan yrityksen arvoista ja toiminta-ajatuksista pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa. Arvot muodostavat tutkijan mukaan identiteetin syvimmän olemuksen, mikä pysyy melko muuttumattomana ajan kuluessa. Identiteetin tulee olla erottuva ja ainutlaatuinen. Brändäysprosessi ohjautuu identiteetin mukaisesti, mikä korostaa brändi-identiteetin määrittelyn tärkeyttä entisestään.

Muhonen, Hirvonen ja Laukkanen (2017) päätelmän mukaan brändin arvot, brändin visio ja brändin positiointi ovat brändi-identiteetin tärkeimmät komponentit.

Coleman, de Chernatony ja Christodoulides (2011) määrittelevät B2B-palveluyrityksen brändi-identiteetin olevan strategian visio siitä, miten sidosryhmien tulisi käsittää brändi. Coleman ym. (2011) määrittelevät palvelun brändi-identiteetin olevan multidimensionaalinen kokonaisuus, joka koostuu viidestä seuraavasta ulottuvuudesta:

- Työntekijä- ja asiakasfokus (voimaannuttava johtaminen, asiakaskeskeisyys)
- Yrityksen visuaalinen identiteetti (esim. logo, nimi, uniformu)
- Brändipersona (jos brändi olisi ihminen, tunteiden herättäjä)
- Yhtenevä viestintä (yritysviestintä vs. työntekijöiden viestintä)
- Henkilöstöresurssit (koulutukset).

Bravo, Buil, de Chernatony ja Martínez (2017) korostavat työntekijöiden keskeistä roolia brändi-identiteetin strategian johtamisessa. Työntekijöillä on heidän mukaansa keskeinen rooli brändi-identiteetin johtamisessa etenkin palvelualoilla, joissa henkilökunta on suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Tarkastelemalla em. viittä, Colemanin, de Chernatony ja Christodoulidesin (2011) määrittelemää identiteetin dimensiota, tutkijat pyrkivät ymmärtämään paremmin henkilökunnan näkemystä brändi-identiteetin johtamisesta sekä kuinka nämä dimensiot vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Bravon, Builin, de Chernatonyn ja Martínezin (2017) tutkimuksen mukaan todennäköisyyden brändin mukaiseen käyttäytymiseen kasvavan, työntekijöiden samaistuessa yritykseen ja omatessaan positiivisen kuvan brändi-identiteetistä. Erityisesti brändi-identiteetin asiakas- ja työntekijäfokusdimensio eli se, missä määrin työntekijät ovat tietoisia asiakkaiden tarpeista ja, miten he vastaavat niihin, vaikuttaa vahvasti henkilöstön yhteenkuuluvuuden kokemiseen. Yhtenevä viestintä sekä henkilöstöohjelmat ja brändipersoona lisäsivät myös merkittävästi yhteneväisyyden tunnetta. Ainoastaan visuaalisen identiteetin ei nähty vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Pareek ja Harrison (2020) kuvaavat brändi-identiteetin olevan monien, brändiä määrittelevien, ominaisuuksien summa. Nämä ominaisuudet antavat brändille erottuvia ja tunnistettavia piirteitä. Pareek ja Harrison (2020) haastavat tutkimuksessaan vanhan käsityksen brändi-identiteetin olevan vain johdon tai markkinoinnin luomus. Heidän mukaansa aiemmat brändi-identiteettiteooriat eivät ota huomioon tarpeeksi palvelun vaatimaa asiakasnäkökulmaa vaan ovat johdon tuotevetoisesti kehitettyjä määritelmiä.

Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic ja Koporcic (2020) haastavat niin ikään perinteisen näkemyksen vakaasta, yrityksen johdon vision määrittelemästä, identiteetistä. Heidän tutkimuksensa mukaan uudet tutkimukset todistavat pk-sektorin B2B-yritysten brändi-identiteettien muodostuvan yhteisvaikutteisesti monien eri sidosryhmien toimesta, ei vain sisäisten. He kehottavat yrityksen johtajia näkemään brändi-identiteetin muuttuvana ja orgaanisena perinteisen pysyvän käsityksen sijaan.

### 2.6.1 Yrittäjän rooli

Yrittäjäksi joko ajaututaan, synnyttään tai joudutaan. Yrittäjäksi syntyneitä ovat ne, jotka jatkavat vanhempien johtamaa yritystä tai ne, joiden perheessä on yrittäjävanhemmat, jolloin perheessä on voinut sanoa olevan yrittäjäkulttuuri. Yrittäjiksi syntyneitä voidaan myös sanoa niitä henkilöitä, jotka ovat aina halunneet olla yrittäjiä, vaikkei perheessä muita yrittäjiä olisi ollutkaan. Kaikista yrittäjistä vain pieni osa syntyy yrittäjiksi. Suurin osa ajautuu elämän myötä yrittäjyyteen tai ajautuu yrittäjäksi esimerkiksi työttömyyden kautta. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 13).

Hyvän yrittäjän ominaisuuksia ei voida yksiselitteisesti määritellä. Hyvä organisointikyky, sitoutuminen, ahkera työnteko, epävarmuuden sietokyky, itsekuri ja luovuus ovat kuitenkin ominaisuuksia, joita voidaan mainita ymmärtääksemme paremmin yrittäjyyttä. Riskinottamista on hyvin monesti pidetty yhtenä yrittäjän tyypillisenä ominaisuutena, mutta tämä on lähinnä myytti kuin fakta. Riskinottaminen on tietyissä suhteissa välttämätöntä, jos ylipäättään haluaa tehdä jotain, mutta tyypillisesti yrittäjä ei kuitenkaan ole riskihakuinen. Hän pyrkii pikemminkin minimoimaan riskejä ja maksimoimaan tuloksia (Lyytinen & Piha 2004, 90-93).

Yrittäjä on pk-yrityksen liiketoiminnan ydin. Hän on keskeisin tekijä brändiä johdettaessa ja rakennettaessa (mm. Krake 2005; Mitchell, Hutchinson & Bishop, 2012). Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa yrittäjän rooli brändin muodostumisessa korostuu (Rode & Vallaster, 2005). Yrityksen toimitusjohtajan käyttäytymisellä on tutkittu olevan vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja sitä kautta koko yrityksen suorituskykyyn. (Wang, Tsui, & Xin, 2011). Razeghi, Roosta, Gharache ja Alemtabriz, (2016) määrittelevät tutkimuksessaan pk-yrityksen brändin kokonaisuudessaan muodostuvan yrittäjän henkilöbrändistä ja yrityksen brändistä.

Yrittäjän oman henkilöbrändin vaikutus on silloin suurin, kun hän on itse perustanut kyseisen yrityksen (Razeghi, Roosta, Gharache & Alemtabriz, 2016). Omistajan omasta brändistä tulee tyypillisesti pk-yrityksen identiteetti. Hänen persoonansa luo ja muokkaa liiketoimintaa. Yrittäjän taidot ja suhteet ulkoisiin sidosryhmiin muodostavat pienen yrityksen markkinoinnin ytimen ja luonteen. (Resnick, Cheng, Simpson & Lourenço, 2016).

Myös yrityksen koolla näyttää olevan merkitystä. Mitä pienempi yritys on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yrittäjä on yrityksen taitojen, tietojen ja ammattimaisuuden ilmentymä. Yrityksen kasvaessa yrittäjän brändin vaikutus jäänee taustalle, jolloin tuotteiden, palveluiden ja asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden brändit nousevat merkityksellisempään rooliin. (Kurvinen, Laine, & Tolvanen 2017, 184-185).

Henkilöbrändin voidaan nähdä syntyvän joko luonnollisesti tai rakentamalla (Razeghi, Roosta, Gharache & Alemtabriz, 2016). Parhaimmillaan henkilöbrändi syntyy luonnollisesti, työt hyvin tehdessä ja ollessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. (Kurvinen, Laine, & Tolvanen 2017, 24). Yrittäjät ovat tyypillisesti luonnostaan yrityksen osaamisen, tuotteiden ja palveluiden huipentuma. Yrittäjän tulisikin olla kiinnostunut kehittämään liiketoiminnan lisäksi myös tunnettuuttaan ja brändiään, sillä vahva henkilöbrändi on koko liiketoiminnan etu näkyen jopa tuloksen kasvuna. (Kurvinen, Laine, & Tolvanen 2017, 186).

### 2.6.2 Arvot ja kulttuuri

Brändi-identiteetti näkyy jokaisessa brändin kosketuspisteessä. Se on luonnollinen osa yrityksen kulttuuria, joka symboloi sen ydinarvoja sekä yrityksen merkitystä. (Wheeler 2017, 12).

Aidon ja kestävä brändin rakentaminen aloitetaan yrityksen sisältä, yrityskulttuurin kautta (Rossi 2012, 2.1.). Kun yrityksessä vallitsee kannustava palvelukulttuuri, haluttu brändi-identiteetti vahvistuu. Yrityksen kulttuurin tulee olla yhtenevä brändi-identiteetin kanssa, jotta palvelu edistäisi suunniteltua brändiä (Grönroos 2009a, 393).

Pitkäaikaiseen menestykseen vaikuttaa suoraa se, miten työntekijät jakavat yrityksen kulttuurin, arvoja, symboleita ja tarinoita. Yrityskulttuuri, joka vaalii yksilöllisyyttä ja kannustaa pu-

humaan vapaasti, todennäköisemmin tuottaa uusia ideoita ja tuotteita, jotka sitouttavat asiakkaita. (Wheeler 2017, 16). Kannustava kulttuuri myös vaalii brändi-identiteettiä (Grönroos 2009a, 393).

Arvot muodostavat toiminnan perustan ja ohjaavat yrityksen toimintaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Arvot ovat niitä asioita, joita ihmiset pitävät tärkeinä. Ne luovat merkityksen toiminnalle. Niiden tunnistaminen helpottaa päätöksentekoa sekä ymmärrystä eri toimintatavoista. Arvojen tulisi taten näkyä johtajien toiminnassa läpi koko organisaation. (Vahtola 2020, 208-209).

Arvon yhtenevyydestä (engl. value congruence) puhutaan kun asiakkaat tai työntekijät jakavat samoja arvoja organisaation kanssa. Yhtenevyyden on todettu vaikuttavan positiivisesti siihen, miten asiakkaat kokevat yrityksen. Arvojen yhtenevyys myös vaikuttaa siihen, miten asiakkaat aikovat käyttäytyä, erityisesti siihen, mitä he aikovat kertoa eteenpäin yrityksestä. (You & Hon, 2021). Eli kun yritys ja yksilö jaksavat samoja arvoja, todennäköisyys positiivisen imagon ja maineen syntymiseen kasvaa.

### 2.6.3 Brändiperimä

Brändiperimä on osa yrityksen identiteettiä. Brändiperimässä yhdistyy brändin piirteiden mennyt, nykyinen ja tuleva. Ne ovat relevantteja ominaisuuksia, joita kannattaa ylläpitää ja jättää tuleville sukupolville. Perimä on aito ja ainutlaatuinen. Perimä auttaa yritystä ja sen tarjoomaa erottautumaan kilpailijoista. (Rindell 2019, 11-12).

Haasteena yrityksen johdolla on tunnistaa relevantit perimän tekijät. Syntyperä, suomalaisuus, ja siitä kumpuava luotettavuus voi olla tärkeää, mutta se ei välttämättä ole riittävän erottuva mielikuva. Syvimmät perimän ulottuvuudet löytyvät yrityksen historiasta, tärkeistä tapahtumista, yrityskulttuurista sekä liikeideasta. (Rindell 2019, 13).

Yrityksen historiasta saattaa löytyä tärkeitä, yksityiskohtaisia, asioita yritykselle, jotka eivät ole tärkeitä asiakkaille tai eivät ole edes asiakkaiden tiedossa. Brändin näkökulmasta näitä piirteitä ja tapahtumia yrityksen kannattaa välttää korostamasta tavoitellessaan relevanttia ja kilpailukykyistä brändiperimää. (Rindell 2019, 13).

Historia voidaan nähdä osana brändiä positiivisessa mielessä, kuten vahvana erottautumistekijänä, tai rasitteena, jolloin yritys on brändinsä vanki. Yrityksen toimintaa ei kuitenkaan tule perustaa historiaan, koska tällöin yritys voi jämähtää paikalleen. (Elo-Pärssinen, 2019).

Perimällä nähdään olevan monia liiketoiminnallisia etuja. Historia ja perivät kasvattavat asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan ja alentavat ostoriskiä. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan palvelusta tai tuotteesta enemmän. Historia lisää palvelun vetovoimaa ja lisää todennäköisyyttä suositusten antamiseen. (Wiedmann, Hennigs, Schmidt & Wuesfeld, 2011).

Historian avulla voidaan esimerkiksi sitouttaa henkilöstöä sekä rakentaa brändiä. Suomessa ei kuitenkaan ole vielä nähty, miten historiaa voisi hyödyntää yritystoiminnassa. (Ojala, 2021). Historian voi esimerkiksi tarinallistaa, mikä auttaa yrityksiä erottautumaan kilpailijoistaan.

#### 2.6.4 Tarina

Tarinan avulla voidaan vahvistaa yrityksen brändiä niin ulkoisesti kuin sisäisesti (Kalliomäki 2014, 15; Kotler, Pfoertsch & Michi 2006, 128). tarinat tekevät yrityksestä persoonallisen ja kiinnostavan (Ruokolainen 2020, 46). Tarinoiden avulla nuorikin yritys voi hyödyntää historiaa brändin rakentamisessa ja markkinoinnissa. Tarina voidaan sitoa esimerkiksi kotipaikkakuntaan. (Ojala, 2021). Tarina on vaikuttava tapa saavuttaa tunnettavuutta, kommunikoida, suostutella, muuttaa käyttäytymistä ja herättää keskustelua. Verrattuna pelkkiin faktojen esilletuomisiin, tarinat ovat paljon tehokkaampia ja vaikuttavampia. (Aaker & Aaker, 2016).

Tarina on kiehtova, autenttinen kertomus, joka sisältää strategisen viestin. Sen tulee olla viihdyttävä, kiinnostava ja informatiivinen. Tarinan tulee olla uskottava ja aito. Sen ei kuitenkaan tarvitse olla totta, mutta se ei saa olla liian ilmeinen myynninedistämiskeino. (Aaker & Aaker, 2016). Dramatisointi ja fiktio voivat olla keinoja elämyksellistää ja vahvistaa brändiä eivätkä välttämättä edes ole ristiriidassa totuuden kanssa (Kalliomäki 2014, 15).

Hyvä tarina edesauttaa yrityksestä syntyvää keskustelua sekä osallistaa ja sitouttaa asiakkaita yrityksen palveluihin (Kalliomäki 2014, 15). Kiehtova tarina herättää huomiota. Se miellyttää silmää ja puhuttelee kohdeyleisöään. Se vaalii, vahvistaa ja selventää brändiä, asiakassuhteita, organisaatiota ja liikestrategiaa. Vaikuttava tarina mahdollistaa kasvun, tarjoaa inspiraatiota ja opastusta pitkällä aikavälillä niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Tarina herättää lukijassaan tunteita ja saa lukijan ajattelemaan. Parhaimmillaan se saa potentiaalisen asiakkaan toimimaan. (Aaker & Aaker, 2016). Tarina voi olla myös väline brändi-identiteetin viestimiseen (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006, 128).

#### 2.6.5 Hinta

Hintamielikuva on asiakkaalle mieleen jäänyt muistikuva hinnasta. Hintamielikuva on yksi asiakkaan tuote- tai palveluarvioon vaikuttavista tekijöistä. Ensisijaisesti asiakas vertaa maksaansa hintaa tuotteesta saamaansa arvoon ja hyötyyn. Hän myös vertaa hintaa mielessään olevaan referenssihintaan. Hintaa antaa myös vihjeitä palvelun tai tuotteen laadusta sekä luotettavuudesta. (Somervuori 2018, 51).

Hinta voi osana brändi-identiteettiä määritellä, kuuluuko brändi ylä-, keski- vai alaluokkaan. Tästä näkökulmasta katsottuna hinta kuvaa tuotteen tai palvelun laatua. Korkea hinta kertoo palvelun olevan erittäin laadukasta, kun taas alhainen hinta kertoo huonommasta laadusta. (Aaker 2002, 102).

Brändiä ei kuitenkaan saa ylihinnoilla, vaikka korkea hinta vihjaisikin palvelun olevan tällöin laadukasta. Liian korkea hinta, palvelun etuihin nähden, alentaa palvelun arvoa. Vaikka palvelulla olisi merkityksellisiä etuja, ylihinnoiteltu palvelu ei tule kiehtomaan asiakkaita. (Aaker 2002, 102).

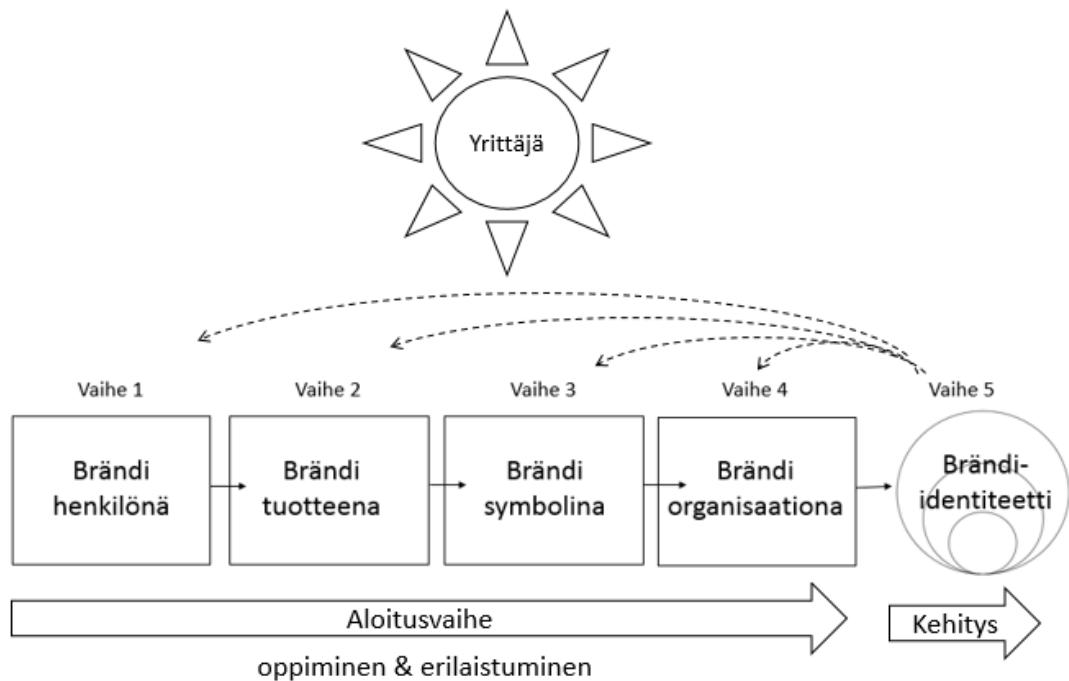
Johdon tulisi välttää hinnoittelun korostamista ja sisällyttämistä brändi-identiteettiin. Jos se kuitenkin halutaan osaksi yrityksen brändi-identiteettiä, tulisi se nähdä kilpailuasetelmaa määrittelevänä funktiona. Tuotteella tai palvelulla tulisi olla tällöin halvempi hinta verrattuna muihin samassa kilpailullisessa asemassa oleviin nähden. (Aaker 2002, 102).

#### 2.6.6 Brändi-identiteetin rakentamismalli

Brändi-identiteetti jaetaan opinnäytetyössä, tietoperustan avulla, eri komponentteihin, jolloin saadaan paremmin käsitys, mistä brändi-identiteetti koostuu. Muhosen, Hirvosen & Laukkasen (2017) mukaan jaottelu auttaa ymmärtämään, miten monitahoinen brändi-identiteetti on. Brändi-identiteetin komponentit eivät kuitenkaan toimi itsenäisesti vaan ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa. Toisin sanoen eri osatekijät yhdessä määrittelevät, mikä brändin ydin kokonaisuudessaan on. (Muhonen, Hirvonen & Laukkanen, 2017).

Muhosen, Hirvosen ja Laukkasen (2017) tutkimuksen mukaan brändi-identiteetin kehittäminen pk-yrityksissä myötäilee suurimmilta osin samoja yleisen brändijohtamiskirjallisuuden periaatteita. Tämä oikeuttaa perinteisten, isoille yrityksille suunnitellun brändikirjallisuuden hyödyntämisen tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä.

Yrittäjällä on valtava vaikutus brändi-identiteetin muodostuksessa. Omistajan into ja omistautuneisuus ovat tekijöitä, jotka tekevät yrittämisestä kannattavaa ja johtavat yrityksen menestymiseen. (Krake 2005; Centeno, Hart & Dinnie, 2013). Hänen toimensa vaikuttavat identiteetin jokaiseen rakennus- ja kehitysvaiheeseen. Yrittäjä on prosessin kantava voima. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013). Kuviossa 6 yrittäjää kuvataan prosessissa aurinkona, säteiden koskettaen identiteetin jokaista vaihetta.



Kuvio 6: Brändi-identiteetin rakentamisen viisi vaihetta (mukaillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 69; Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Kuvio 6 kuvaa pk-palveluyrityksen brändi-identiteetin 5-vaiheista rakennusmallia. Mallissa tarkastellaan neljää brändi-identiteetin dimensiota (brändi henkilönä, tuotteena, symbolina ja ihmisenä), joiden kautta brändi-identiteetti muotoutuu ensimmäiseen muotoonsa. Tämän jälkeen yrittäjä alkaa kehittämään identiteettiä näiden neljän eri näkökulman avulla kasvattaakseen brändiä. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Näkökulmat eroavat toisistaan hyvin paljon. Monipuolisen tarkastelun tavoitteena on rikastuttaa ja selkeyttää brändi-identiteettiä sekä löytää erottautuvuustekijät. Kaikkia näkökulmien tuomia elementtejä ei tarvitse tuoda identiteettiin tai jatkojalostaa, vain yksikin elementti voi olla kannattava ja soveltuva. Tärkeää on löytää ne tekijät, jotka auttavat rakentamaan haluttua imagoa. (Aaker 2002, 78).

Käytännössä identiteetti ei synny suoraviivaisesti niin kuin kuvio 6 saattaa tulkita. Jokaisen vaiheen välillä tapahtuu kokeiluja ja erehdyksiä, joista yrittäjän keräämä palaute auttaa häntä oppimaan brändin rakentamista ja jatkamaan seuraavaan vaiheeseen. Vaiheiden väliset tauot ovat hetkiä, jolloin oppimista tapahtuu ja uusia taitoja muodostuu. Jokaisesta vaiheesta muodostunut oppiminen on, yrittäjän lisäksi, toinen olennainen prosessin vaikutin. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

*Vaihe 1. Brändi henkilönä*

Aloittava pk-yritys pyrkii toiminnallaan määrittämään persoonaansa (Juntunen, Saraniemi, Halttu ja Tähtinen, 2010). Brändillä on suuri todennäköisyys henkilöityä yrityksen perustajiin, kun kyseessä on pieni yritys. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013; Krake, 2005). Yrityksen omistajan tulisi miettiä, mitä kykyjä ja taitoja hänelle on, sillä ne vaikuttavat koko brändi-identiteetin muodostukseen. Yrittäjän on hyvä tiedostaa, miten nämä kyvyt ja taidot, sekä omat henkilökohtaiset piirteet, vaikuttavat identiteettiprosessiin. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013). Huomattavaa kuitenkin on, että jossain tapauksissa, kun yritys kasvaa yrittäjän persoonavaikeus saattaa vähentyä. Mitä useampi työntekijä osallistuu brändiä koskeviin päätöksiin, sitä todennäköisemmin brändin henkilöitymä vähenee. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Brändin persoonallisuus vahvistaa brändiä. Brändin persoona tekee brändistä kiinnostavamman kuin pelkät tuotteen ominaisuudet. Kuten ihmisiä myös brändiä voidaan pitää hauskana, luotettavana, vakavana, virallisena ja nuorekkaana. Tämä näkökulma antaa brändille luonteenpiirteitä kuten brändi olisi ihminen. Brändi voidaan nähdä myös asiakkaan välineenä ilmaista itseään. Se voi luoda suhteita sidosryhmiin, jotka perustuvat inhimillisiin tekijöihin eli brändin luonteenpiirteisiin. Lisäksi brändin persoona voi kuvata tuotteen toiminnallisia ominaisuuksia. (Aaker 2002, 83-84).

#### *Vaihe 2. Brändi tuotteena*

Toisessa vaiheessa brändiä tarkastellaan palvelun attribuuttien, arvon, käytön, käyttäjien, alkuperämaan ja tuotealueen näkökulmasta. Ominaisuudet, jotka ovat suorassa yhteydessä tuotteen tai palvelun toiminnallisiin ja emotionaalisiin tekijöihin, voivat tehdä brändistä houkuttelevan tarjoamalla asiakkaalle jotain ylimääräistä (Aaker 2002, 80).

Monien brändien identiteetti sisältää tuotteen tai palvelun laadun. Koettu laatu voidaan nähdä mahdollisuutena nostaa tuotteen hintaa ja erottautua kilpailijoista. Koettu laatu liittyy kiinteästi arvoon. (Aaker 2002, 81). Asiakaskin osallistuu arvon tuottamiseen ollessaan vuorovaikutuksessa palvelun tai sen tarjoajan kanssa (Grönroos 2009a, 192).

Tuotenäkökulma tarkastelee tuotetta tai palvelua käytön ja käyttäjän näkökulmasta, mikä on erityisin tärkeää palvelun kontekstissa. Täten halutaan korostaa palvelun tai tuotteen käyttövaihetta brändiä rakennettaessa. Käyttäjän rooli kohdentaa brändin tietynlaisille käyttäjille tai idealisoi käyttäjän. (Aaker 2002, 81).

Vaikka monesti puhutaan tuoteominaisuuksien olevan helposti kopioitavia, yrityksen on hyvä miettiä brändin liittämistä tuotteen tai palvelun toiminnallisiin hyötyihin. Kilpailuetu, joka saavutetaan toiminnallisilla ominaisuuksilla, voidaan vahvistaa siihen liitettävillä mielleyhtymillä. Brändin persoonan tulee siis pohjautua toiminnallisiin hyötyihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 86).

Tuotteen tai palvelun luotettavuutta voidaan lisätä liittämällä tuotteen tai palvelun alkuperä brändiin. Täten tavoitellaan alueelle tai maalle tyypillisten myönteisten ominaisuuksien linkitystä brändiin ja sen ominaisuuksiin. Tärkeää tässä vaiheessa on miettiä, mitkä ovat alueen tyypilliset ominaisuudet ja kannattaako niitä liittää juuri tähän tuotteeseen. Esimerkiksi ranskalaisuuden liittäminen elektroniikkaan ei ole niin kannattavaa kuin japanilaisuuden liittäminen. (Aaker 2002, 82).

Ennen kuin yrittäjät alkavat kehittämään uutta tuotetta ja menestyvää brändiä, he tyypillisesti havaitsevat tälle markkinaraon, trendin tai mahdollisuuden markkinoilla. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013; Merrilees 2007). Keskeistä brändin rakentamiselle, pk-yritysten kontekstissa, on uusien tuotteiden kehittäminen korostaen täten yrittäjien innovatiivista ominaisuutta. Esimerkiksi patenteilla yrittäjät voivat suojella uusien tuotteiden tuoman erottautuvuustekijän pysyvyyttä ja kestävyyttä. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

### *Vaihe 3. Brändi symbolina*

Brändin nimi, logo ja väri symboloivat brändin ydintä (Centeno, Hart & Dinnie, 2013). Symbolin tekijöitä visuaalisten komponenttien lisäksi ovat metaforat ja brändin perintö. Myös muita tekijöitä voidaan pitää symboleina, kunhan ne edustavat brändiä. (Aaker 2002, 84).

On hyvä myös muistaa, että palvelu tai tuote muistetaan paremmin, kun sillä on vahva symboli. Symboli on voimakkaampi silloin kun se on merkityksellinen ja kun siihen yhdistetään visuaalisuus. Symboli monesti toimii siltana ihmismielen ja yrityksen välillä. (Aaker 2002, 203)

Brändin nimen voidaan sanoa olevan palvelun tai tuotteen kasvot. Nimi kattaa kaikki yrityksen lupaukset ja arvot. Tyypillisesti nimeen liitetään erilaisia mielikuvia. Nimi tulisikin miettiä tarkkaan, sillä se sisältää tärkeää tietoa yrityksen sidosryhmille. Onnistunut nimeäminen saattaa muuntaa yritykselle arvokkaaksi voimavaraksi kuten itse brändikin. Brändin nimellä on suora vaikutus siihen, miten palvelu käsitetään. Hankala nimi voi johtaa väärinkäsityksiin, jos ihmiset eivät osaa lausua sitä tai unohtavat sen. (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006, 92-96).

Pk-yritysten johto ei tyypillisesti nimeä brändiään yrityksen mukaisesti, mikä vaikeuttaa entisestään tunnettuuden saavuttamista. (Krake, 2005). Pk-yritysten johtajat mieluummin keskittyvät luomaan lyhyen, yksinkertaisen ja houkuttelevan nimen brändeilleen, jotka ovat helppo muistaa ja jotka herättävät positiivisia miellelyhtymiä. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Pk-yritykset monesti päätyvät käyttämään logoa, joka on sen perheenjäsenen tuotos, jolla on nähty olevan taiteellisia taipumuksia. Nämä suunnittelukulujen säästöt eivät välttämättä ole kuitenkaan kannattavia, jos logo ei pysty kuvaamaan sitä mitä yritys on. Hyvä logo on visuaalisesti onnistunut eli silmää miellyttävä sekä kuvastaa yrityksen arvoja ja toimintaa. (Kotler, Pfoertsch & Michi 2006, 98).

#### *Vaihe 4. Brändi organisaationa*

Tässä vaiheessa tarkastellaan yrityksen kulttuuria, arvoja ja ominaisuuksia sekä omistajan visiota (Centeno, Hart & Dinnie, 2013; Aaker 2002, 82). Yritykseen halutaan liittää ominaisuuksia kuten asiakasfokus, teknologiaosaaminen ja ympäristökeskeisyys herättääkseen asiakkaisissa emotionaalisia siteitä. Organisaation ominaisuudet kestävät siis kilpailua. Ne nähdään pysyvänä ja vaikeasti kopioitavina verrattuna tuotteiden ominaisuuksiin. (Aaker 2002, 83).

Pk-yrityksillä on joitain tyypillisiä arvoja kuten me-henki, avoin viestintä, kekseliäisyys ja palo laadun tavoitteluun ja innovointiin. Uniikit yhteisarvokokonaisuudet, jotka saattavat auttaa erottautumaan kilpailijoista, perustuvat yksilöllisiin arvoihin ja omistajan visioon. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

#### *Vaihe 5. Kehittäminen*

Viides vaihe kuvaa laadittua identiteettiä. Kehitysvaiheessa yrittäjä palaa edeltäviin askelmiin kehittääkseen ja kasvattaakseen brändiä. (Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

### 2.7 Brändilupaus ja positiointi

Arvoväittämä, jota englanniksi kutsutaan *value proposition*, on käsitteenä moninainen eivätkä tutkijat ole löytäneet yhtenevää, yksiselitteistä määritelmää sille (Goldringin 2017). Myös sen suomentaminen on haastavaa. Suomennoksena voidaan pitää Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 69) arvoväittämää, Holman ym. (2021,76) arvolupausta tai Google Kääntäjän tarjoama arvoehdotusta. Goldringin (2017) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan brändin arvolupausta on vuosien 1996-2015 välillä tarkasteltu useimmiten arvon, hyötyjen ja lupauksien näkökulmasta. Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään termiä brändilupaus, sillä brändi lupaa aina jotain (Viitala & Jylhä 2013, 90) ja yrityksen brändiä voidaan pohjimmiltaan pitää lupauksena brändin takana seisovan yrityksen ja sen sidosryhmien välillä (Balmer, 2012). Myös monet yrityksetkin sekä asiantuntijat kutsuvat arvolupausta brändilupaukseksi (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 76; Schultz 2001).

Brändilupausta voidaan pitää yrityksen viestinä sen sidosryhmille. Brändiä johdettaessa ei puhuta vain perinteisistä viesteistä asiakkaille, vaan kohteena ovat myös organisaation sisäiset toimijat (Aaker & Joachimsthaler 2000, 31). Viestejä muodostettaessa on hyvä kiinnittää huomio niiden yhtenevyyteen, sillä yhtenevällä viestinnällä on suuri vaikutus brändiuskollisuuteen ja luottamukseen brändiä kohtaan (Šerić, Ozretić-Došen, & Škare, 2020). Yhdenmukaisuusteorian (engl. congruity theory) mukaan ihmiset muodostavat positiivisia asenteita ilmiötä tai asiaa kohtaan viestien ollessa yhteneviä toistensa kanssa. Kun ihminen saa yhteneviä viestiä ympäriltään, hän kokee painetta luoda yhteneviä käsityksiä. (Osgood & Tannenbaum 1955; Lee & Jeong 2014).

Hyvin artikuloitu brändilupaus on yksi käytetyimmistä myynnin ja markkinoinnin työkaluista, joiden avulla ostajat ja myyjät voivat luoda yhteisymmärryksen brändin tuomista eduista. Hyvä arvolupaus on tunnistettava sekä erilainen kuin kilpailijoiden lupaukset. Brändin arvolupauksen konseptia voidaan pitää välttämättömänä, kun luodaan markkinointisuunnitelmia. (Holma ym. 2021, 76; Goldring, 2017). Brändilupausta voidaan pitää jopa koko brändin ytimenä. Se ei ole vain iskulause, vaan ytimekäs olennainen elementti, joka kertoo brändin tarkoituksen ja sen mitä se tekee ja kuinka se käyttäytyy. (Schultz 2001). Yritys voi toiminnallaan vahvasti vaikuttaa tavoitellun brändin syntymiseen, mikä edellyttää kaiken tekemisen olevan linjassa brändilupausten kanssa. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 70-71).

Arvolupauksen tulee keskittyä vain muutamaisiin tekijöihin, jotka tuotetaan erinomaisella ja erilaistavalla tavalla ja jotka ovat myös yritykselle keskeisiä. Arvolupaus vastaa asiakkaan tarpeisiin, haluihin ja hyötyihin, joihin nykyinen markkina ei riittävän hyvin vastaa. Lupaus myös kertoo, miksi asiakkaan tulisi valita juuri tämän palveluntarjoajan tarjooma kilpailijoiden sijasta. Kuten brändi-identiteetti myös hyvin muodostettu brändilupaus voi toimia yrityksen sisäisenä johtamisen välineenä sekä työntekijöiden motivaation tukijana ja herättäjänä. (Holma ym. 2021, 76).

Brändin asemointi, eli positiointi, on osa markkinointistrategian ydintä. Positioinnin tarkoitus on löytää brändin paikka kohderyhmän mielessä. Näin yritys pyrkii maksimoimaan brändin hyödyt. Positiointi selventää, mistä brändissä on kaiken kaikkiaan kyse, mikä tekee siitä uniikin ja miksi asiakkaan tulisi valita juuri tämän brändin tuote tai palvelu. (Keller & Swaminathan 2020, 78). Brändipositioinnin sanotaan myös tarkoittavan sitä brändin identiteetin ja arvoväittämien osaa, joka yritetään aktiivisesti viestittämään kohderyhmälle. Positiointi tuo esiin brändin edut verrattuna kilpailijoihin. Muut tekijät, jotka eivät auta brändiä erottautumaan, voidaan jättää pois. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 69-70).

Jotta asemointi onnistuisi, yrityksen tulee tietää, ketkä ovat kohdeasiakkaat, ketkä ovat pääkilpailijat, millä tavoin brändi on yhteneväinen ja erilainen kilpailijoihin verrattuna. Hyvä positiointi pystyy yhdistämään sen, mitä brändi on juuri nyt sekä, mitä se voisi tulevaisuudessa olla. Menestyessään positiointi houkuttelee asiakkaita vedoten sekä tunteisiin että järkeen. (Keller & Swaminathan 2020, 78-93).

Yrityksen ulkoisissa markkinointiviesteissä organisaatio antaa lupauksia, joiden tulisi vastata kohderyhmän henkilökohtaisiin tarpeisiin ja toiveisiin (Grönroos 2009a, 521). Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota lupauksia viestiessään, miten viestien tulisi vedota asiakkaisiin herättääkseen heissä toivottuja reaktioita. Viestit vetoavat kohderyhmään joko järjen, tunteiden tai moraalien kautta. Järkiperaiset viestit tyypillisesti tuovat esiin hyötyjä ja etuja. Tunteisiin ve-

toavat viestit saattavat tukeutua esimerkiksi huumoriin. Moraaliin tukeutuvat viestit korostavat, mikä on oikein ja sovelias. (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 416). Aaker ja Joachimsthaler (2000, 78-79) puolestaan määrittelevät arvoväittämän voivan ilmaista palvelun tai tuotteen toiminnallisia hyötyjä, tunteisiin pohjautuvia hyötyjä sekä käyttäjän persoonallisuutta ilmentäviä hyötyjä. Vahvimpiin brändi-identiteetteihin kuuluu tyypillisesti tunnepohjaiset hyödyt, kuten esimerkiksi asiakkaan tärkeyden esilletuominen.

Viestit voidaan välittää kohderyhmille joko henkilökohtaisesti tai yleisesti. Henkilökohtaiset viestit välitetään suoraan asiakkaalle. Ne ovat vaikuttavia viestinnän kanavia sillä ne mahdollistavat suoran palautteen ja personoinnin. Viestit voidaan antaa esimerkiksi yrityksen toimesta myyjän kautta tai yritykselle vaikeasti hallittavan puskaradion kautta. Erityisesti kalliissa ja tärkeissä ostopäätöksissä henkilökohtainen vaikuttaminen on erittäin tärkeää. Varsinkin kuluttajat tukeutuvat muiden suositteluun tehdessään arvokkaita ostoksia. Viestikanavien valinnassa onkin hyvä kiinnittää huomio sen vaikuttavuuteen sekä siihen, miten valittu kanava saattaa itse vaikuttaa annettuun viestiin. (Kotler ym. 2017, 417-419).

### 3 Kehittämisasetelma

Opinnäytetyön empiirinen osio voidaan luokitella tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksen määrittäminen on monitahoista ja se on vuosien aikana saanut useita eri määritelmiä. Tapaustutkimusta kutsutaankin monesti lähestymistavaksi tai tutkimusstrategiaksi sen monimuotoisuuden takia. (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimuksessa voi olla piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta (Kananen 2012, 35). Tyypillistä on käyttää laadullista aineistoa, mutta lisäksi voidaan käyttää määrällistä aineistoa (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimus on siis joustava valinta, joka antaa opinnäytetyön tekijälle paljon mahdollisuuksia työn toteuttamiseen..

Tapauskeskeisyys erottaa tapaustutkimuksen muista lähestymistavoista. Tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja analyysit perustuvat siis tutkimuskohteeseen. Tutkijan keskeisin tavoite on määritellä ja analysoida tarkasteltu kohde. (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimuksen yksikkö voi olla yritys, yhteisö, yrityksen osasto, ihmisryhmä, perhe tai yksilö, jota analysoidaan omassa kontekstissaan (Kananen 2012, 34). Liiketaloustieteellisissä otsikoissa voidaan ilmaista yrityksen olevan tutkimuksen kohde, vaikka kyseessä olisi esimerkiksi yrityksen jokin ilmiö tai projekti. Olennaista on haluta ymmärtää määriteltyä tapausta osana ympäristöään. Tutkijan tulee määritellä konteksti. Ympäristö voi muodostua esimerkiksi yrityksen historiallisista lähtökohdista tai toimialasta. (Eriksson & Koistinen, 2014).

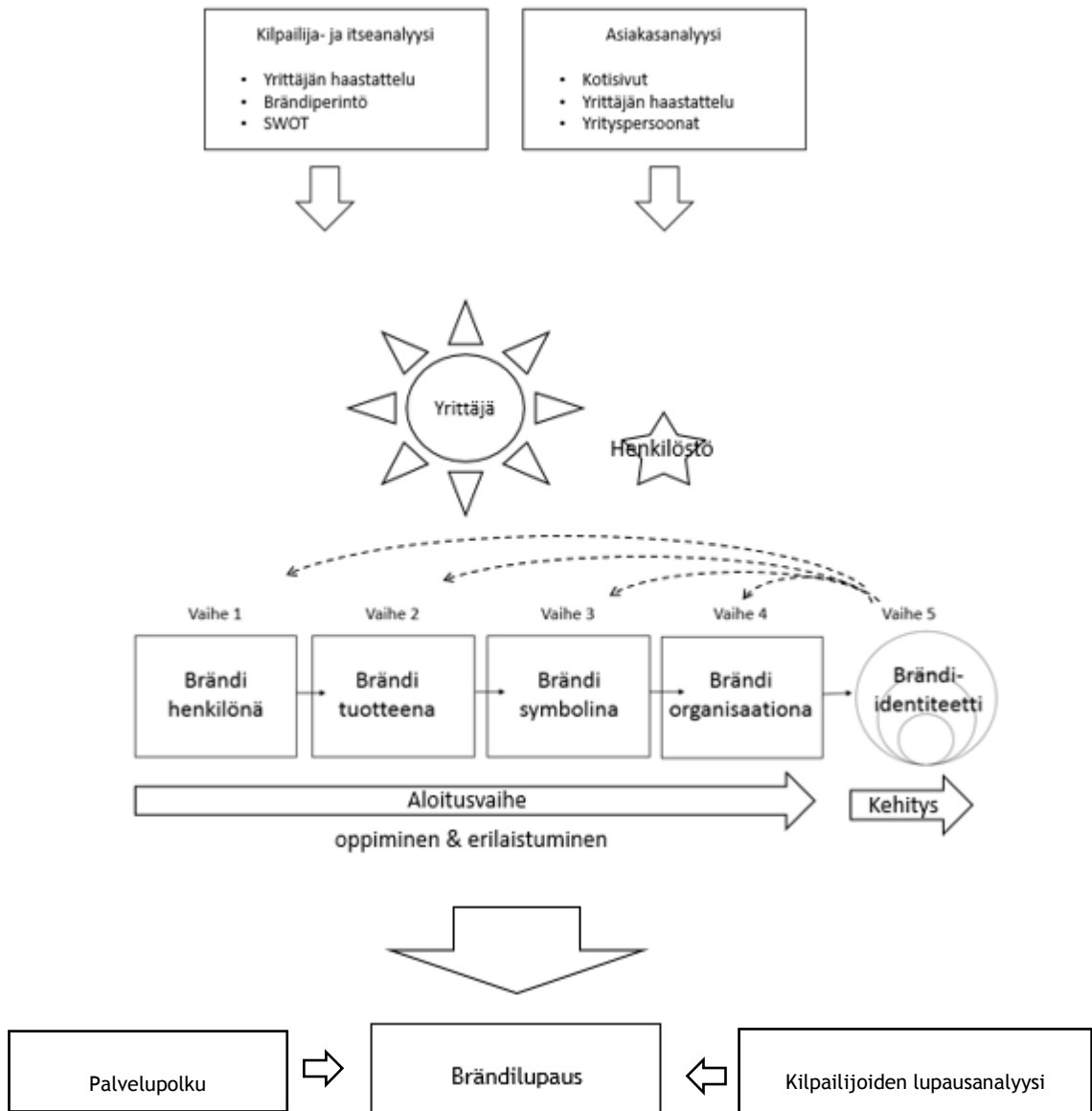
Opinnäytetyön tavoitteena on määritellä toimeksiantajalle kilpailukykyinen, aito brändin identiteetti, jonka avulla yritys pystyy kirkastamaan tavoitteitaan, johtamismalliaan, asiakaspalvelua sekä tavoitteitaan. Brändi-identiteetin avulla voidaan määrittää brändilupaukset asiakkaille, joiden täyttäminen on koko F-Huollon henkilöstön tehtävä. Tuloksena syntyy asiakaskokemus, joka määrittelee puolestaan brändin suunnan ja synnyttää brändi-imagon. Positiivisen brändi-imagon voidaan olettaa lisäävän myyntiä sekä vaalivan asiakasuskollisuutta. Brändi oletetaan täten vahvistuvan tarjoten yritykselle vahvan brändin tuomia mahdollisuuksia ja keinoja liiketoiminnan kasvattamiseen. Kasvupolkua kuvataan kuviossa 7.



Kuvio 7: Brändi-identiteetti yrityksen kasvupolun lähtökohtana

Tapaustutkimuksessa on kehittämistutkimuksen piirteitä sillä aikaansaatuja tuotosta tullaan hyödyntämään yrityksen brändilupausehdotuksen muodostamisessa. Brändilupauksen määrittelyn tehtävänä on varmistaa määritellyn brändi-identiteetin käytön toimivuus.

Kuvio 8 kuvaa opinnäytetyön teoreettista mallia, joka on rakennettu läpikäydyn tietoperustan avulla. F-Huollon brändi-identiteettiä varten analysoidaan itse yritystä ja kilpailijoiden tarjoomaa kerätyn aineiston avulla. Saatuja tuloksia analysoidaan brändin näkökulmasta, tehdään SWOT-analyysi sekä muodostetaan tyypillinen F-Huollon asiakkaan profiilin käyttäen asiakkaiden kotisivuja lisäapuna.



Kuvio 8: F-Huollon brändin kehittämismalli.

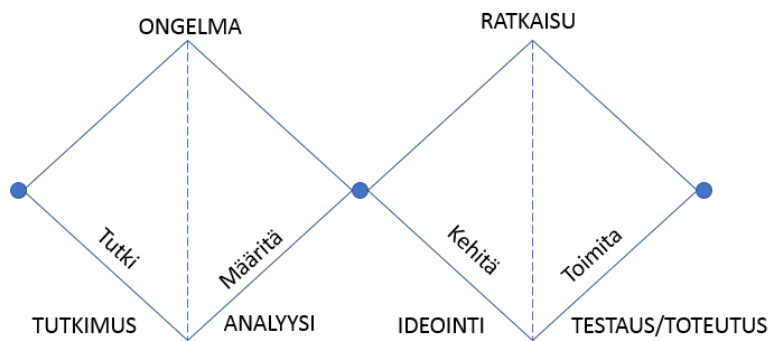
Lopuksi määritellään F-Huollon brändilupaus brändi-identiteetin, asiakasprofiilin, palvelupolun ja kilpailijoiden lupausanalyysin perusteella. Yhdistämällä identiteetin eri tekijät lupaus-ten muodostamiseen generoivat aitoja, yrityksen sisimmästä lähteviä lupauksia, jotka ovat merkityksellisiä myös työntekijöille. Lupaukset ja niiden täyttäminen tulevat täten kulkemaan luonnollisesti läpi yrityksen toiminnan lisäten onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisen todennäköisyyttä. Palvelumuotoilumenetelmät eli asiakasprofilli ja palvelupolku tuovat asiakkaan mukaan brändin kehittämiseen, mikä on asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan edellytys. Asiakkaan näkökulmalla pyritään varmistamaan brändin vaikuttavuuden syntyminen ja mahdollisen samaistumisen aikaansaaminen. Kilpailija-analyysillä varmistetaan lupauksen

erottautuvuus. Vaikuttavuus ja erottautuvuus luovat yritykselle kilpailukykyä ja ovat täten keskeisiä brändin ominaisuuksia.

### 3.1 Prosessikuvaus

Palvelumuotoilua käyttämällä varmistetaan kehitysprosessin asiakaslähtöisyys (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 59). Palvelumuotoilu on oiva keino vahvistaa yrityksen brändiä. Se auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan ja luomaan erottuvia, asiakastarpeeseen perustuvia, konsepteja. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 153-154).

Opinnäytetyön kehittämisprosessiin kuvaukseen ja etenemiseen käytetään palvelumuotoilun tuplatimanttimallia, joka on British Design Councilin kehittämä prosessimalli. Prosessi on jaettu neljään seuraavaan vaiheeseen: tutki, määritä, kehitä ja toimita (Design Council, 2007).



Kuvio 9: Palvelumuotoilun tuplatimantti (mukaillen Design Council 2007)

Tuplatimantti on selkeä tapa kuvata empiiristä osiota. Se antaa opinnäytetyön tekijällä suunnan, miten prosessi etenee ja lukijalle kuvan, miten opinnäytetyöprosessi on tapahtunut. Prosessi ei ole lineaarinen, vaan prosessin edetessä voidaan huomata tarve lisätutkimukselle, mikä lähettää kehittäjän prosessin alkuun (Design Council 2015). Käytännössä prosessin alkuun palattiin useasti, täten varmistaen oikeiden asioiden tutkimisen ja luotettavien tuloksien aikaansaamisen.

#### *Tutki ja ymmärrä*

Ensimmäinen vaihe lähtee ajatuksesta tai inspiraatiosta, ja se on kehitysprojektin alku. Suunnittelijoiden mielet ovat avoinna uusille ajatuksille ja vaikutuksille. Tässä vaiheessa kerätään tietoa käyttäjistä ja markkinasta. (Design Council, 2007). Hyvin opinnäytetyön tekemisen alussa tehtiin vapaamuotoinen keskustelu kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Tällä pyrittiin alustavasti selvittämään yrityksen haasteita liittyen brändiin sekä saamaan käsityksen brändin nykytilanteesta johdon näkökulmasta. Tämän jälkeen tutustuttiin alan kirjallisu-

teen, jotta kyseessä olevaa ilmiötä voitaisiin ymmärtää vielä paremmin. Tietovaraston kasvataminen on olennainen osa tätä vaihetta. Eri tutkimukset, teorit ja raportit voivat myös tarjota työkaluja opinnäytetyön eri vaiheisiin (Kananen 2013, 81). Nämä työkalut voivat olla esimerkiksi mittareita, menetelmiä ja eri käsitteitä.

Ajatuskartan (engl. mind map) avulla saatiin käsitys yrityksen ympärillä olevista tekijöistä. Ajatuskarttaan kirjoitettiin kaikki asiat, jotka kirjallisuuden ja alustavien keskustelujen perusteella saattaisivat vaikuttaa F-Huollon brändiin. Yhdistelemällä tekijöitä toisiinsa luotiin asiayhteyksiä, mitkä helpottivat kompleksin brändi-ilmiön syntyä toimeksiantajan kontekstissa.



Kuvio 10: Ajatuskartta

Opinnäytetyön määritelmä rajasi muutamien käsitteiden tarkemman käsittelyn ja huomioonottamisen tälle työlle. Käsitekarttaa ei käytetty enää prosessin aikana vaan sitä käytettiin ainoastaan työn alussa. Lopputulokseksi jäivät käsitteet brändiperimä, visio ja missio, arvot ja kulttuuri, laatu ja arvo, asiakaskokemus ja työntekijät. Näiden käsitteiden avulla luotiin opinnäytetyön tietoperustaa ja oivallettiin, miten määriteltyä toimeksiantoa lähdetään ratkaistaan.

Relevantteihin teorioihin tutustumisen jälkeen selkiytyi, miten F-Huollon brändin vahvistaminen aloitettaisiin. Lähestymistapa brändin kehittämiseen mukailee Wheelerin (2017, 108) kehoitusta aloittaa brändin rakentaminen organisaation sisältä päin. Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä ja Tanner (2021, 73) suosittelevat teoksessaan lähtemään liikkeelle brändin määrittelystä. He suosittelevat organisaatiota ensiksi täsmentämään, millaista mielikuvaa he haluaisi-

vat vahvistaa kohderyhmän mielissä, mikä sitten myös motivoisi henkilökuntaa ja toimisi sisäisen johtamisen työkaluna. He viittaavat, että tätä voisi kutsua brändistrategian määrittelyksi, mutta tässä opinnäytetyössä me puhumme brändi-identiteetistä.

Yrittäjä nousee opinnäytetyössä keskeisimmäksi tekijäksi, sillä hänen roolinsa tapausyrityksessä on erittäin keskeinen ja monipuolinen. Hän on omistaja, johtaja, sihteeri, asentaja, myyjä, ostaja, rekkakuski ja asiakaspalvelija. Hän omaa valtavan kokemuseräisen tietämyksen kaikista yrityksen toiminnoista. Jos yrittäjä päättäisi yhtäkkiä lopettaa työnteon, jäljelle jäisi mitä todennäköisemmin kaaos. Omistajan rooli nousee keskeiseksi brändin johtamisen henkilöksi myös alan kirjallisuuden kautta, kuten teoriaosiossa todistettiin. Tämä tieto määrittelee, ketä haastatellaan ja miten paljon. Yhdestä lähteestä on siis saatava mahdollisimman paljon tietoa esille.

### *Analysoi ja määritä*

Seuraavassa vaiheessa analysoidaan ensimmäisen vaiheen tuloksia. Määrittelyvaiheessa esitetään alustavia ratkaisuehdotuksia. (Design Council, 2007). Tässä vaiheessa tietoperustasta muodostetaan malli, jonka avulla tutkimushaastattelu rakennetaan ja brändi-identiteetti määritellään.

Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua eli litteroitu ja dokumentoitu aineisto jaettiin teorian avulla osiin sekä tehtiin SWOT-analyysi. Näiden avulla muodostettiin brändi-identiteetti. Muodostuksen aikana tuli kuitenkin tarve tarkastella brändi-identiteetin vaikutavuutta. Asiakasprofiili muodostettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sekä asiakkaiden kotisivuja hyväksikäyttäen.

### *Kehitä*

Brändi-identiteetin, yritysasiakasprofiilin sekä lisäksi teetetyn kilpailijoiden lupauksien analyysin avulla määriteltiin F-Huollon brändilupaus. Tätä voidaan pitää laaditun työkalun eli brändi-identiteetin testivaiheena, sillä vaiheen aikana selviää, onko työkalu käyttökelpoinen.

### *Toteuta*

Palaute ja arviointi ovat tämän vaiheen keskeisiä toimintoja (Design Council, 2007). Lopulta työ itsearvioidaan sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä osiossa myös laaditaan kehitysehdotuksia yritykselle, joissa voidaan käyttää laadittua työkalua.

## 3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimukselle ei ole määritelty omia tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä (Kananen 2013, 114). Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monia eri tiedon lähteitä. Lähteinä

voi toimia esimerkiksi dokumentit, haastattelut sekä havainnointi. Aineistoa kerätään tyypillisesti niin kauan, kunnes aineisto alkaa toistaa itseään (saturaatio). Laadullisessa tutkimuksessa analysointia tehdään aineistonkeruun rinnalla täten ehkäisten tietotulvan muodostumisen. (Kananen 2013, 77-79).

### 3.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu itsessään on joustava menetelmä, jota voidaan käyttää lähes kaikkialla. Haastattelulla voidaan saada tapauksesta esille syvällistä tietoa. Haastattelu on hyvä valinta silloin kun tutkija haluaa selvittää vastauksia sekä syventää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 33-34). Brändi on erittäin monitahoinen ja kompleksi käsite. Sillä on monta merkitystä eikä täysin yhtenevää määritelmää ole asiantuntijoiden keskuudessa saavutettu (Maurya & Mishra, 2012). Haastattelu oli varmin tapa saavuttaa syvällistä tietoa näin kompleksista ilmiöstä, mikä mahdollisesti saattaisi tarvita selittämistä ja kysymysten selkeyttämistä. Täten ehkäistään väärinkäsitysten syntymistä sekä edistetään aineiston luotettavuutta.

Teemahaastattelu pyrkii huomioimaan vastaajan antamia merkityksiä ja tulkintoja. Teemahaastattelua voidaan pitää keskustelunomaisena tilanteena, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja aiheita. Haastateltavalla on tällöin tilaa puhua vapaasti annetun teeman rajoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelu myös tuntui luontevalta, sillä teoreettisen viitekehyksen viisi askelmaa antoivat valmiit teemat haastattelua varten. Myös analysointivaiheessa on tehokasta käyttää teemoja, mikä lisäsi varmuutta teettää haastattelu teemoja käyttäen.

Haastatteluilla on myös monia tutkimuksen luotettavuutta uhkaavia tekijöitä. Haastattelijalla tulisi olla kokemusta ja taitoa haastattelun toteutukseen, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä tarvittavalla tavalla tilannekohtaisesti sekä vastaajaa myötäillen. Haastattelut myös vievät paljon aikaa, esimerkiksi litterointi ja itse haastattelu eivät ole puolessa tunnissa tehtyjä. Vaarana voi olla myös se, että haastateltava antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Vastaaja ei välttämättä kehtaa sanoa kaikkea toisin kuin verrattuna esimerkiksi lomakekyselyyn, jossa vastaukset voidaan antaa anonymisti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Haastattelussa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä, koska niiden avulla saadaan yleensä aikaan haluttu vastaus, mikä on epäeettistä (Kananen 2013, 98) ja saattaa vääristää tutkimustuloksia. Lisäksi on hyvä muistaa, että varsinkin kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa, kuten yrittäjän haastattelut, osallistujat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin haastateltava ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa aina jollain tasolla.

### 3.2.2 Testihaastattelu

Ennen varsinaisen F-Huollon operatiivisen johtajan haastattelua, tehtiin testihaastattelu. Haastateltavana toimi Veljekset Finnilä Oy:n entinen toimitusjohtaja, joka on nykyisen toimitusjohtajan isä. Haastattelu tehtiin Microsoft Teams-sovelluksen avulla, koska haastateltava oli juuri silloin eri paikkakunnalla.

Haastattelussa kävi nopeasti ilmi, ettei brändi käsitteenä ollut täysin selvä vastaajalle. Vaikka brändi yhdistettiin mielikuviin, brändäys nähtiin pikemminkin mainontana ja logona. Kun brändi-sana mainittiin, haastateltavan ajatukset kohdistuivat brändin visuaalisiin tekijöihin.

”No ehkä siinä jotain sellaista brändiajattelua on ollut silloin kun logo on haluttu eikä vaan sitä nimeä. Ja tuota en tiedä, onko sitä varsinaisesti ajateltu...no kyllä sitä on silloin ajateltu, kun näkee meidän logomme, niin siitä tulee jotain mielikuvia. Ja ihan siitäkin alun perin, niin kun sanoin, että se veljekset sanana antaa jonkinlaisia mielikuvia jo siitä yrityksestä.”

Tästä syystä kysymyksiä muokattiin niin ettei brändi sanaa juurikaan tultu käyttämään kysymyksissä. Vaarana olisi liian pintapuolinen näkökulma asioihin, jos vastaaja liittäisi brändin käsitteenä vain visuaalisiin tekijöihin. Tarkoituksena on saavuttaa syvällinen ymmärrys yrityksen kilpailukykyä tuottavista ominaisuuksista.

Testihaastattelun tulos myös vahvisti nykyisen toimitusjohtajan roolia F-Huollon puolella. Muut yrityksen omistajat eivät osallistu korjaamon toiminnan johtamiseen. Veljekset Finnilän entinen toimitusjohtaja näkee F-Huollon poikansa intohimon toteutuksena ja hänen omana yrityksensä.

Samalla kun haastattelurunkoa testattiin, syntyi opinnäytetyöhön myös aineistoa. Vaikka F-Huolto on nuori liiketoiminta, sen juuret voidaan sijoittaa Veljekset Finnilä Oy:n historiaan.

### 3.2.3 Yrittäjän teemahaastattelu

Teemahaastattelu on hyvin yleinen laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelussa lähestytään tutkittavaa ilmiötä eri aihealueiden avulla. Teemojen avulla pyritään luomaan ymmärrystä vieraaseen ilmiöön. (Kananen 2010, 53). Eri näkökulmat, eli tässä tapauksessa teemat, muodostettiin teorian pohjalta. Haastattelun kysymykset jaoteltiin viiteen teemaan: brändi henkilönä, brändi tuotteena, brändi symbolina, brändi organisaationa ja lupausnäkökulmaan.

Teemahaastattelussa kysymyksiä ei tarvitse lyödä lukkoon etukäteen. Haastateltavien vastaukset synnyttävät ja rikastuttavia jatkokysymyksiä. Haastattelijan tulee täten olla joustava haastattelun aikana ja antaa haastattelun edetä annettujen vastausten ehdoilla. Tämä tarkoittaa, ettei haastattelijan tule orjallisesti noudattaa suunnittelemaansa teemahaastattelun

kysymyksiä. (Kananen 2010, 54). Haastattelussa ei juurikaan rajoitettu vastaajaa tai muistutettu pysymään aiheessa. Myös haastattelutilanteessa syntyvät kysymykset olivat spontaanisti muodostettuja. Tällä tavoin pyrittiin mahdollisimman syvään kohdeorganisaation ymmärrykseen. Tavoitteena oli myös näin ehkäistä, minkään oleellisen tiedon poisjääminen.

Haastateltavien määrä on aina riippuvainen tutkimusongelmasta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58). Tarkkaa haastateltavien määrää ei voida etukäteen määrittää. Haastatteluun valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Joissain tapauksissa tutkittavan ilmiön kanssa on tekemisissä niin vähän ihmisiä, että heidät kaikki voidaan ottaa mukaan haastatteluun. Joskus taas voi olla haasteellista määritellä ketkä kuuluvat ilmiöön ja keitä ilmiö koskettaa. (Kananen 2010, 54). Aineiston lähteenä toimii päätoimisesti yrittäjää itse, sillä brändin keskiössä on tyypillisesti itse omistaja ja yrittäjä (Krake 2005; Spence & Essoussi, 2010; Centeno, Hart & Dinnie 2013), ja hänen sanotaan olevan tärkein brändin rakentaja pk-yritysten kontekstissa (Muhonen, Hirvonen & Laukkanen, 2017). Resnickin, Chengin, Simpsonin ja Lourençon (2016) tutkimuksen mukaan, yrittäjän vaikutus on jopa niin vahva, että omistajan henkilöbrändistä tulee välillisesti liiketoiminnan identiteetti.

Yrittäjä omaa useita rooleja. Hänen voidaan sanoa olevan F-Huollon omistaja, toimitusjohtaja, työnjohtaja, asentaja, korjaaja, HR-päällikkö, sihteeri ja asiakaspalvelija, mikä vahvistaa oletusta siitä, että yrittäjä on valtava tietolähde kaikkiin yrityksen osa-alueisiin. Hänellä voidaan olettaa olevan monipuolinen näkemys yrityksen toiminnasta, mikä lisää varmuutta tukeutua yhteen lähteeseen.

Yrittäjälle ei etukäteen kerrottu haastattelun tulevia teemoja tai kysymyksiä. Hän tiesi ainoastaan sen, että opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää F-Huollon brändiä. Haastattelu tehtiin toimeksiantajan toimistotiloissa. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, jotta haastateltava puhuisi vapaasti eikä miettisi liikaa vastauksiaan. Yrityksen tilat olivat hyvä valinta, sillä tällöin yrittäjä on omassa kontekstissaan fyysisesti.

#### 3.2.4 Asiakaspersoona

Yrittäjälle järjestettiin vielä toinen, hiukan erilainen, haastattelu. Haastattelun aikana yrittäjää pyydettiin kirjoittamaan lapuille asiakkaidensa tietoja, arvoja, tyypillistä käyttäytymistä sekä heidän yritysmaailmaansa F-Huollon näkökulmasta. Haastattelu oli samalla yrittäjälle käytännön harjoitus, jossa hän näki, miten asiakaskuntaa voidaan tyypitellä ja analysoida. Tämä harjoitus mukaillee Centenon, Cambra-Fierron, Vazquez-Carrascon, Hartin ja Dinnien (2019) kehoitusta analysoimaan brändiä olemassa olevilla asiakastiedoilla. Harjoitus voi myös edesauttaa tietoisien brändistrategian suunnittelussa ja toteutuksessa intuitiivisen sijaan (Centeno, Cambra-Fierro, Vazquez-Carrasco, Hart, & Dinnie, 2019).

Ennen yrittäjän haastattelua olin tutustunut F-Huollon vuoden 2021 myynnteihin, selvittääkseni ketkä asiakkaat maksavat eniten korjaamon palveluista. Nämä tiedot luokitellaan salaisiksi, kuten asiakkaidenkin nimet, eikä niitä täten tässä opinnäytetyössä dokumentoida. Haastattelutilanteessa yrittäjää pyydettiin ensin nimeämään tärkeimmät asiakkuudet, joiden nimet hän kirjoitti post-it -lapuille. Nämä olivat samoja, joille euromääräisesti oli myyty myös eniten kuukausia aikana, pois lukien Veljekset Finnilä Oy. Tämän jälkeen yrittäjä kertoi kysymyksiensä avulla, millaisia yrityksiä asiakkaat ovat, huomioiden asiakasyritysten johtajien yksilölliset piirteet. Tavoitteena oli kerätä aineistoa asiakasyrityspersoonien suunnitteluun.

Haastattelun lisäksi tutkittiin nimettyjen yritysten kotisivuja, joista kirjattiin tärkeimpiä havaintoja Exceliin. Tämä antoi tukea yrittäjän asiakasnäkemyksiin sekä selvensi, mitä asiakkaat arvostavat ja lupaavat heidän asiakkailleen.

Tietoa kilpailijoista kerättiin heidän nettisivujen kautta, sillä yleensä yrityksen kommunikoiivat määriteltyjä lupauksiaan omilla kotisivuillaan (Goldring 2017). Kotisivut antavat kuvaa myös kilpailijoiden tavoitteista sekä tavoitellusta imagosta. Myös kerättyä teemahaastattelun aineistoa hyödynnettiin tässä vaiheessa. Tietoja kerättiin lupausanalyysiä varten.

F-Huollon johtajalle teetettiin lisähaastattelu, jonka tarkoituksena oli selvittää, millainen on tyypillinen tärkeä yrityksen asiakas. Asiakasprofiilin tekeminen on yksi palvelumuotoilun menetelmistä, jonka avulla saadaan selville asiakkaiden yksilölliset tarpeet (Reason, Brand & Løvlie 2016,162).

Asiakasymmärryksen perusteella voidaan luokitella yrityksen merkittävin asiakassegmentti, josta muodostetaan niin sanottu asiakaspersoonana. Asiakaspersoonat ovat henkilökuvauksia, joilla on mm. visuaalinen hahmo, ammatti, ikä, nimi ja kuvaus. Persoonana voi olla väline inhimillistämään tarvealuetta, mikä helpottaa asiakkaaseen samaistumista. Persooniin voidaan myös liittää tarinoita, jotka auttavat asiakasymmärryksessä. (Holma ym. 2021, 136). Persoonien avulla määritellään asiakasryhmän tavoitteet, sekä yhteiset edut ja tarpeet (Kauppi-nen, 2018) sekä saadaan käsitys asiakkaan motivaattoreista ja kokemuksista (Reason, Brand & Løvlie 2016,162).

Persoonien muodostaminen edellyttää syvää asiakasymmärrystä (Holma ym. 2021, 137), sillä persoonien pitäisi olla niin todellisia, jotta ne olisivat uskottavia. (Kauppi-nen, 2018). Opinnäytetyössä ostajapersoonana muodostetaan toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Yrittäjä omaa laajan asiakastietämyksen, koska itsekin on F-Huollon asiakas. Hän vastaa Veljekset Finnilän kaluston huolloista ja korjauksista. Monet asiakkaat ovat myös jo entuudestaan olleet tuttuja, ja F-Huollon perustamisen jälkeen ymmärrys asiakkaiden liiketoi-mesta on yhä kasvanut.

Se, miten syvälle asiakasymmärryksessä sekä persoonien muodostamisessa mennään, riippuu mihin tarkoitukseen persoonia aiotaan käyttää. Esimerkiksi myyntistrategioiden ja -argumenttien suunnittelemiseen riittää kevyempi ymmärrys. Myös asiakkaan merkittävyys liiketoiminnalle on merkittävä tekijä persoonien muodostustekniikassa. Jos jokin yksittäinen yritys on erittäin tärkeä palveluntarjoajalle se kannattaa analysoida yksilöllisesti. (Holma ym. 2021, 137). Tässä opinnäytetyössä on valittu tavoitteeksi melko pintapuolisen asiakasymmärryksen saavuttaminen perustuen käytettäviin resursseihin sekä suunniteltuun aikatauluun. Tarkoituksena on käyttää muodostettua persoonaa apuna brändilupauksen määrittelyssä, jossa muodostettu asiakaspersona toimii apuna varsinaisen työkalun, brändi-identiteetin, rinnalla.

Haastattelun lisäksi tutkittiin vielä asiakkaiden kotisivuja. Sivujen perusteella täydennettiin yrittäjän haastattelulla kerättyä aineistoa. Verkkosivujen perusteella syvennettiin ymmärrystä, millaisena yrityksen F-Huollon asiakkaat kuvailevat itsensä heidän asiakkailleen ja potentiaalisille kohderyhmille.

### 3.2.5 Asiakaspolku

Asiakaspolku on hyvä tapa konkretisoida asiakkaan läpikäymä polku yrityksen eri toimintojen lävitse. Yrityksellä voi olla monia eri asiakasmatkoja, jolloin on tärkeää ymmärtää niiden eroavaisuudet eri vaiheiden merkityserojen lisäksi. Tyypillisesti asiakasmatka sisältää ainakin seitsemän seuraavaa vaihetta: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu. (Holma ym. 2021, 138).

F-Huollon asiakkaan palvelupolku muodostetaan arvon ja hyötyjen näkökulmasta, sillä tavoitteena on käyttää valmista polkua apuna brändilupausten suunnittelussa. Brändilupaus kuvastaa niitä hyötyjä, mitä asiakas saa käytettyään yrityksen palveluita sekä millaisen arvon asiakas antaa palvelulle. Olennaista siis on miettiä, mitkä ovat niitä toimia, joita asiakas todella arvostaa. Asiakaspolku auttaa pilkkomaan palveluprosessin pienimpiin osiin, jolloin on helpompaa kartoittaa, mitä asiakas arvostaa missäkin palvelun vaiheessa ja mitä etuja, mikäkin vaihe asiakkaalle tuottaa.

Asiakaspolku suunnitellaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä hänellä on omakohtainen kokemus asiakkaana toimimisesta. Hänellä on myös hyvää tietoa, millaisia palvelupolkuja F-Huollon asiakkaat ovat kulkeneet, jolloin hän pystyy kuvailemaan tyypillisen asiakkaan käymän palvelupolun. Tämä myös auttaa eläytymään asiakkaan rooliin ja löytämään ne toimet, jotka luovat asiakkaalle hyötyä ja arvoa. Palvelupolku muodostetaan jo olemassa oleville asiakkaille, jolloin asiakkaan kiinnostus yritystä kohtaan on jo muodostunut.

### 3.3 Analysoinnin työkalut

Tapaustutkimukselle ei ole määritelty omia analyysimenetelmiä (Kananen 2013, 103). Myöskään laadullisella tutkimuksella ei ole tiukkoja analyysitapoja vaan valinnanvaraa riittää. Ymmärtämiseen pyrkivässä tutkimuksessa tyypillisesti käytetään laadullisia analyysimenetelmiä ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009, 224).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty teorian vastaavuuden analyysin mallia. Vastaukset jaettiin Aakerin (2000, 69) teoriassa esiintyviin neljään brändin näkökulmaan: brändi henkilönä, brändi tuotteena, brändi symbolina ja brändi organisaationa, mukailen 5-vaiheista Centenon, Hartin ja Dinnien (2013) brändi-identiteetin prosessimalia. Eli kerätty aineisto pilkottiin osiin, jotta olisi helpompi muodostaa päätelmiä. Analysoinnin työkaluna käytettiin Microsoft Exceliä. Haastattelun analysointiin ei tarvittu käyttää muita työkaluja sillä kyseessä oli vain yhden ihmisen haastattelu.

SWOT-analyysia voidaan soveltaa monilla tieteenaloilla ja se on näennäisesti helppo tehdä. SWOT-analyysi onkin ylivoimaisesti käytetyin strateginen menetelmä. (Kamensky 2010, 197). Hyvä SWOT-analyysi vaatii monia osa-alue analyseja (Vuorinen 2013, 64). Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysi kuitenkin tehtiin hyvin kevyesti brändin näkökulmasta määritellyn aikataulun ja resurssien mukaisesti.

SWOT-analyysin avulla yrityksen toiminnasta pyrittiin löytämään yrityksen brändin vahvuudet ja heikkoudet, sekä huomiomaan ympäristön tuomat uhat ja mahdollisuudet brändin näkökulmasta. Analysointia käytettiin apuna kilpailukykyisen brändi-identiteetin määrittelyssä.

SWOT-analyysissa määritellyt vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita. Mahdollisuudet ja uhat tulevat taas yrityksen ympäristöstä. Eri asioiden sijoittaminen taulukkoon on aina subjektiivinen valinta. Jotkut asiat saattavat olla yhtä aikaa sekä heikkouksia, että vahvuuksia. (Vuorinen 2013, 89).

Taulukointia on käytetty apuna, kun luodaan asiakkuuksien ja kilpailijoiden kokonaiskuvia. Käsiteltäviä yrityksiä on niin vähän ja tieto on esitetty erittäin yksinkertaisesti niin johtopäätöksien ja analyysien tekoon ei tarvita muita työkaluja.

## 4 Tutkimustulokset

Yrityksen brändi-identiteetti pyrittiin luomaan mahdollisimman käytännönläheiseksi ja aidoksi. Sen tulisi vedota kaikkiin sidosryhmiin, jotka luovat yritykselle merkittäviä suhteita. Täten on tärkeää tutustua yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan sekä tarkastella toimintaa

brändin näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää merkittävimmät tekijät, jotka tekevät F-Huollosta kilpailukykyisen sekä selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat juuri F-Huollon brändiin.

Yrityksen operatiivisen johtajan haastattelu kesti yhden tunnin ja 45 minuuttia. Välissä pidettiin pieni tauko. Kaiken kaikkiaan yrityksen kokonaistoiminta mukailee yrittäjän omia arvoja ja toimintatapoja. Kun vertaa yrityksen brändin johtamista alan kirjallisuuteen, voidaan todeta F-Huollon brändin johtamisen olevan hyvin tyypillisellä tasolla.

Liiketoiminnan ytimessä sijaitsevat missio ja visio on toimeksiantajalle kirkkaana mielessä. Yrittäjä tiivistää visionsa olevan luotettava monimerkkikorjaamo, jolla on pitkäaikaisia asiakkaita. Eli tavoitteena on luoda luotettava mielikuva asiakkaille, jotta asiakkaat palaavat yhä uudelleen. Missiona on tuottaa asiakkaille laadukasta kustannustehokasta palvelua ja Veljekset Finnilä Oy:lle halpaa laadukasta korjausta. Myös tuottojen saavuttamisen yrittäjä mainitsee yhdeksi yrityksen tarkoituksiksi.

#### 4.1 Brändi-identiteetin viisi vaihetta

Seuraavaksi tutkimustulokset esitetään brändi-identiteetin mallin mukaisesti (kuvio 8).

##### *Brändi henkilönä*

Yrittäjä kertoi olevansa päättäväinen visionääri, joka pitää suunnittelusta. Hän kertoi myös olevansa empaattinen ja palvelualtis. Keskusteluista ilmeni myös hyvin tyypillisiä eteenpäin pyrkivän yrittäjän piirteitä kuten kekseliäisyys ja näkemys ettei koskaan voi olla valmis vaan aina on parannettavaa. Yrittäjä mainitsi myös olevansa toimelias, ratkaisuhakuinen sekä luotettava. Johtajan roolissa hän kertoo olevansa tiukka, mutta antaa myös työntekijälle vapauden tehdä töitä haluamallaan tavalla puuttumatta, miten asiat tehdään. Hän keskittyy lopputulokseen eikä sen valmistusprosessiin.

Pienen pohdinnan jälkeen yrittäjä mainitsi vahvuuksikseen kyvyn ratkaista ongelmia sekä taidon organisoida. Sosiaaliset taidot yrittäjällä ovat erittäin hyvät.

” No en tiedä, kyky hallita kaaosta. En tiedä, itse pidän itseäni aika hyvänä ongelmanratkaisijana ja organisointikyky on hyvä. Ja olen mielestäni erittäin hyvä luomaan suhteita ja kontakteja ihmisiin ja yrityksiin.”

F-Huolto olisi hänen näkemyksensä mukaan pitkäaikainen ja luotettava kumppani, joka omaa monia taitoja.

” No sanoisin, että se olisi luotettava pitkäaikainen kumppani. Moniosaaja. Sellainen se olisi.”

##### *Brändi tuotteena*

Toimitusjohtaja kertoi tavoitettavuuden olevan ensimmäinen tärkeä osatekijä, kun puhutaan palvelun laadusta. Asiakkaiden on tavoitettava, joku yrityksen edustajista puhelimella, sähköpostilla tai millä tahansa muulla välineellä. Hän myös painotti kustannuksien tehokkuutta sekä monitaitoista henkilökuntaa osana laatua. Laatu muodostuu asiakkaan toiveet ja odotukset huomioon ottaen.

”No sehän nyt on ykkösjuttu, että ensinnäkin jonkun saa aina puhelimella kiinni tai sähköpostilla tai millä vaan. Ja seuraava on se, että tehdään se, mitä sovitaan. Ja sitten kustannustehokas niin kun .... miten sanoisin niin kun... osaamisalue on laaja ja tuota osataan tehdä kaikkea kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Ja aina, sanotaanko, asiakkaan toiveet huomioon ottaen. Ja meidän koko liikeidean, tämän F-Huollon liikaidea ei ole, että rikastutaan äkkiä vaan se, että saadaan pitkäaikaisia asiakkaita ja pystytään tuottamaan kilpailukykyistä palvelua asiakkaille. Ja jopa halvempaa kuin kilpailijan.”

F-Huolto pyrkii kokonaisvaltaiseen huolto- ja korjaamopalveluun. Tämä edellyttää, että palvelurepertuaari on laaja. Toiminta ei ole kuitenkaan täysin kokonaisvaltaista vaan tiettyjä reunaehtoja löytyy. Esimerkiksi ydinosaaminen keskittyy Scania-merkkisten kuorma-autojen huoltoon ja korjaamiseen. Hankittavat työkalut ovat pääasiassa Scania-merkkien korjaukseen tarkoitettuja.

”Meillähän on laaja palvelurepertuaari täällä. Kun auto ajaa sisälle niin voidaan melkein sanoa, että kaikki mitä on rekisterikilpien välissä, onnistuu.”

”... mutta se on niin kun me haluammekin olla monimerkkikorjaamo kuorma-autopuolella mutta me haluamme olla niin kun niin sanotusti Scania-korjaamo. Eli voidaan tehdä muitakin merkkejä, mutta vahvin tieto ja taito on sinne Scaniaan. Meillä käy muitakin merkkejä, mutta se Scania on niin kun... Siihen panostetaankin eniten, hommataan työkaluja ja ohjelmia Scaniaa, muutkin merkit onnistuvat...mutta se on se pääfokus kuorma-autoista.”

Hintataso oli merkittävä tekijä F-Huollon liikestrategiassa. Yritys hakee asiakkailleen kustannustehokkaita ratkaisuja lisäämällä palveluihinsa maltillisen katteen. Tämän yrittäjä kokee myös rehellisyyden osoituksena ja luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

”Siinähän on se rahallinen puoli siinä ensin. Kilpailijat ovat pelkästään korjaamoja ja koittavat sillä korjaamalla tehdä bisnestä, niin se näkyy sitten hinnassa. Meidän tarkoituksemme ei ole rikastua äkkiä.”

### *Brändi symbolina*

Yrittäjä kertoo halunneensa yrityksen nimeen F-kirjaimen joka yhdistäisi kuljetusyritys Veljekset Finnilän ja F-Huollon toisiinsa. Yhteys ei saanut olla liian ilmeinen. Yrittäjä halusi, ettivät kaikki heti huomaisi nimestä päätellen Veljekset Finnilän ja F-Huollon olevan samassa

omistuksessa. Huolto-sanalla yrittäjä näki olevan toimialan laajennusmahdollisuuksia. Huolto-sanasta tulee hänelle myös mieleen edullisuus verrattuna, kun korjaamo-sanasta tulee mieleen kallis. Yhtenä tärkeänä ominaisuutena oli sanan helppous, sen siis täytyi olla helppoa sanoa puhelimeen vastatessa.

Yrittäjä näkee kuljetusyrityksen vaikuttavan erittäin paljon asiakkaille F-Huollosta muodostuviin mielikuviin. Monet osaavat yhdistää F-Huollon ja Veljekset Finnilän samaksi yritykseksi, jolloin F-Huollon imago syntyy liiketoimien symbioosista.

”No sieltähän tulee se, että meitä pidetään valtakunnallisesti luotettavana, pitkäaikaisena kumppanina, joka hoitaa työnsä hiukan paremmin kuin muut. Ja siistillä asianmukaisella kalustolla. Niin kyllähän se tänne siirtyy. Ihmiset, jotka meidät tuntevat, tietävät meidän tammamme toimia kuljetusliikkeenä.”

Logossa brändiperimä sekä yritysten yhtenäisyys ilmenee helposti.



Kuvio 11: F-huollon visuaalinen brändiperimä

F-kompassia käytetään esimerkiksi kuletusyrityksen kalustossa, kuljettajien vaatteissa ja F-huollon huoltotarroissa (kuvio 11).



Kuvio 12: F-kompassilogo Veljekset Finnilä Oy:n kalustossa

Myös Lumikko, jonka kylmäkoneita ennen korjattiin korjaamon nykyisissä tiloissa, vaikuttaa paljon F-Huollon imagoon. Useat vanhat kylmäkoneiasiakkaat näkevät F-Huollon edelleen Lumikko-korjaamona, minkä yrittäjä kokee sekä etuna että rasitteena.

”Lumikon brändi vaikuttaa todella paljon. Jos he saavat oman brändinsä nostettua korkealle, niin meidänkin työmme lisääntyvät.”

Kylmäkoneiden valmistajien ja F-Huollon välisten suhteiden, nähdään positiivisesti vaikuttavan yrityksen brändiin. Yrittäjä kertoo Mitsubishin ja Schmitzin vahvistavan heidän brändiään, vaikka yrittäjä ei tätä brändiä tullutkaan ajatelleeksi yhteistyökumppaneita valitessaan. Yritysten välisten sopimusten nähdään olevan pienelle korjaamolle suuri saavutus.

”...siis valtavia korjaamoja yhteistyökumppaneina ja sitten tällainen F-Huolto Seinäjoelta on heidän vahva yhteistyökumppani. Sehän nostaa meidän brändiämme.”

Schmitz on ” Euroopan johtava perävaunujen valmistaja. Laadukas ja kustannusteh...”

”Mitsubishin brändihän rakentuu vasta Suomeen kylmäkonepuolella, mutta Mitsubishi itsessään on laaja brändi, joka käsittää toimintavarmoja dieselmoottoreita. Sellainen brändihän heillä on.”

Vaikka korjaamon osaaminen painottuu Scania-merkkisten kuorma-autojen huoltoon ja korjaukseen, ei yrittäjä näe Scanian brändin vaikuttavan F-Huollon brändiin. Eikä hänellä ole kiinnostustakaan tuoda brändielementtejä Scanian puolelta.

”No en minä nyt tiedä haluanko sieltä meidän brändiimme mitään. Se nyt on merkki ja sitä pitää jonkun korjata. Mutta...en minä tiedä haluanko varsinaisesti siirtää sieltä mitään niin kun meidän brändiimme.”

Visuaalisissa brändin ominaisuuksissa johtaja näkee paljon kehitettävää. Alimiehitetyn korjaamon takia heillä ei ole ollut aikaa järjestellä ja suunnitella yrityksen varastoa. Työkalut ja varaosat, yrittäjän mukaan, ovat monesti levällään, jolloin asiakkaalle tulee sisään astuessaan mielikuva pienestä harrastajakorjaamosta.

”Väkimäärää on työmäärään suhteutettuna liian vähän. Niin se on mielestäni heikkous, koska emme ole saaneet sellaista järjestystä tänne aikaan ja varastoa, että se näyttäisi ammattikorjaamolta. Vaan monesti, kun tavaroilla ei ole omaa paikkaansa, eikä kukaan ole siihen ehtinyt keskittymään, helposti tulee nyrkkipajan tunnelma, kun käy tuolla korjaamon puolella sisällä. Se on heikkous.”

#### *Brändi organisaationa*

Yrittäjän mukaan F-Huollolla on hyvä ilmapiiri, jossa vitsailaan samalla ahkerasti töitä tehdessä, vaikka henkilökunnan välisissä suhteissa on havaittavissa jänniteitä. Työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat olla parhaita työssään.

” (Ilmapiiri on) sellainen leikkisä. Vitsaillemme toisillemme ja irvaillemme, mutta kuitenkin työteliäs. Tehdään töistä täysillä koko aika, mutta vitsailaan siinä samalla. Ja sitten joustava ilmapiiri. Kaikki ovat oppineet todella lyhyessä ajassa, että mennään tilanteen mukaan”.

”Työtä kohtaan on mielestäni hyvin motivoitunut asenne kaikilla. Mutta sitten keskinäisiä henkilökemioita pitää vähä vielä hioa. Sellaisia asenteita on mielestäni, että jos lyhyesti pitää kuvata, niin kaikki haluaa, että me ollaan paras!”

Yrityksen visio on ”olla luotettava monimerkkikorjaamo, jolla on pitkäaikaisia asiakkaita”. Henkilökohtaiseksi tavoitteekseen yrittäjä mainitsee organisaation kehittämisen sellaiseksi, ettei hänen työpanostaan tarvittaisi päivittäisessä liiketoiminnan pyörittämisessä, vaan hän saisi valita, mitä tekee ja pitää joskus myös lomaakin.

Toiminnan ytimeksi toimitusjohtaja määrittelee osaavan henkilöstön. Hän kuvailee henkilökuntaa joustavaksi, jotka tekevät, mitä lupaavatkin. Ja jos yrittäjä pyytää apua, sitä myös saa. Tämä samaa koskee auttamisen halua työntekijöiden kesken aina asiakkaan auttamiseen asti.

Monipuolinen osaaminen perustuu työntekijöiden omiin vahvuusalueisiin, joita yrittäjä selvästi kunnioittaa.

”No sehän perustuu, että työntekijät, kaikilla on joku oma vahvuusalue, jossa he ovat todella vahvoja ja tietävät siitä.”

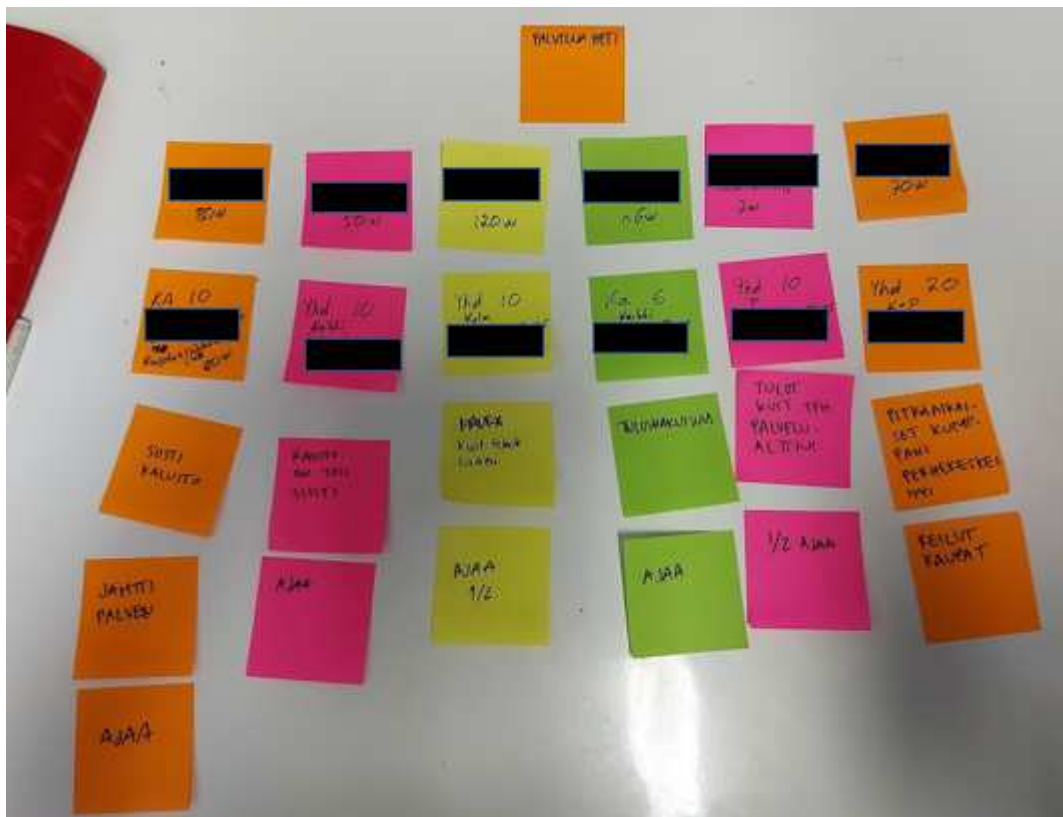
Organisaatiossa taitoja ja tietoja lisätään yhteisiä kokemuksia jakamalla.

”... jos joku korjaa jonkun härvelin niin vähä keskustellaan kaffitunnilla, tai muutenkin vaan siitä, että millä saatiin se korjattua, ja miten se tehtiin.”

Yrittäjän omalla työpanoksella on suuri merkitys henkilöstö työmotivaatioon ja asenteisiin. Yrittäjä myös käyttää omaa esimerkkiä kouluttaakseen työntekijöitä asiakaslähtöiseen ajatteluun ja palvelun tuottamiseen.

#### 4.2 Asiakastieto

Asiakkaiden tiedot kerättiin post-it -lapuille yrittäjän kanssa. Kokonaisuudessaan asiakasprofiilien aineistonkeruu kesti 43 min.



Kuvio 13: Asiakkaiden persoonien kartoitus

Lapuilla olevat tiedot taulukoitiin, jotta johtopäätöksiä olisi helpompi muodostaa. Yhteisenä vaatimuksena oli palvelun tarpeen kiireellisyys. Palvelua halutaan yleensä heti, huomina on liian myöhään.

	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C	Asiakas D	Asiakas E	Asiakas F
Yrityksen ikä	80v	50v	120v	70v	2v	6v
Johtaja(t)	mies 40v, ajaa itse	mies 40v, ajaa itse	veljekset 35v ja 45v, toinen ajaa	3 veljestä	veljekset 45v ja 50v	mies 35v, ajaa itse
Kaluston koko	10	10	10	20	10	6
Arvostus	Siisti kalusto, jämätti palvelu	Todella siisti kalusto	Kustannustehokkuus, laatu	Pitkäaikaiset kumppanit, perhekeskeisyys, reilua liiketoimintaa	Tuloshakuinen, kustannustehokkuus, palvelualttius	Tuloshakuinen

Taulukko 1: Asiakkaiden persoonien kartoitus

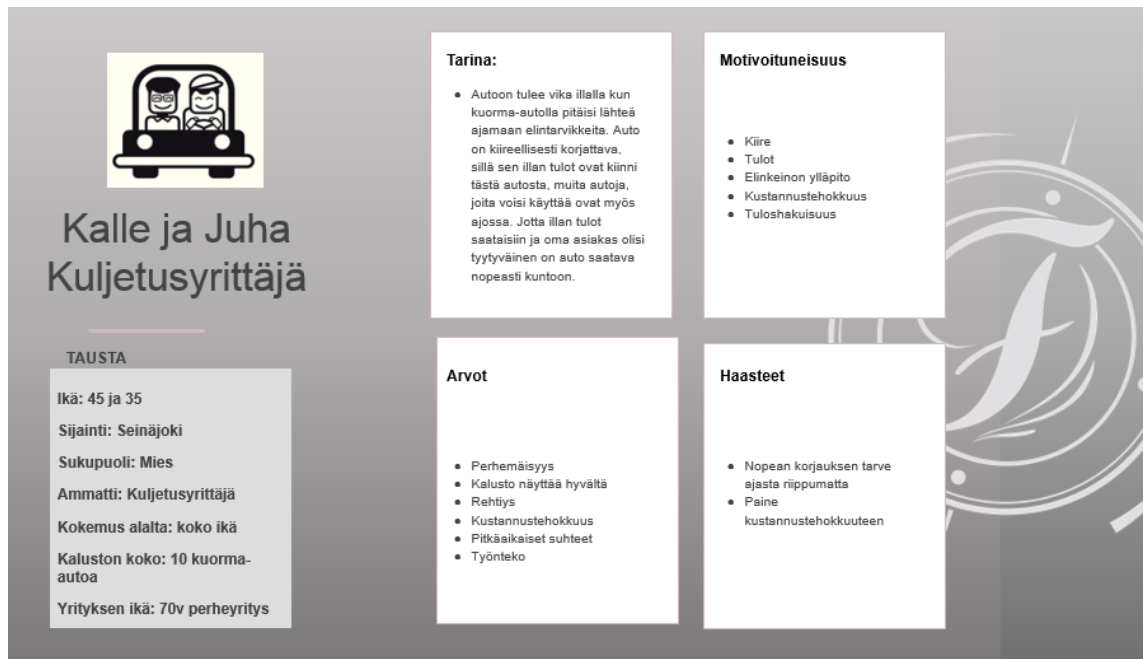
Haastattelun jälkeen tutustuttiin, mitä tietoja yrityksen kotisivuilta voisi kerätä tulevia tuoksia varten. Ainoastaan yhdellä asiakkaalla ei ollut kotisivuja.

	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C	Asiakas D	Asiakas E
	Perheyrittäjä		Perheyrittäjä	Perheyrittäjä	
Perustettu	1956	1982	1938		
Sijainti	Alajärvi	Seinäjohti	Seinäjohti		Seinäjohti

Henkilöstö	Rautainen ammattitaito. Uusinta tietotaitoa	Ammattitaitoinen henkilökunta	Hyvä ja ammattitaitoinen, työhönsä syvästi motivoitunut. Vuosikymmenten mukanaan tuoma kokemus.		
Palvelu	Nopea, joustavat ja yksilöllinen. Luotettava kumppani	Monipuolinen kuljetusliike. Toimitusvarmuus ja joustavuus. Palvelun laatua todistaa eri laatu-standardien täyttö	Nykyaikainen kuljetusliike ja samalla perinteikäs. Laadukkaita kuljetuspalveluja. Monipuolisia, kustannustehokkaita ja luotettavia kuljetuspalveluja. Asiakaskohtainen ja räätälöity palvelukokonaisuus.	Tekemistä ohjaa perheyhtiön vakaava arvopohja: asiakasta ilahduttava laadukas palvelu sekä into tehdä asioita yhdessä asiakasta kuunnellen. Yhtiö, jota on helppo pitää palvelevana kumppanina. Logistiikkayhtiö, joka haluaa olla osa asiakkaan arkipäivää.	Autokuljetukset kotimaassa
Lupaukset	Aina ajallaan, turval-	Näyttävää kuljetuspal-	Toimitusvarmaa, jous-	Pitää sen, minkä lupaa.	

	lisesti perille. Täydellistä kuljetuspalvelua yhteistyökumppaneiden kanssa kaikkiin tarpeisiin	velua vuosien kokeuksella. Tavarat tyylillä perille.	vaa ja nopeaa palvelua laadusta tinkimättä. Luvataan asiakkaalle lisäarvoa tämän omassa liiketoiminnassa		
Kalusto	Vähäpäästöinen	Nykyaikainen. Komeat Scaniat	Ajanmukainen kuljetuskalusto sekä uutta tietotekniikkaa. Autojen keski-ikä on alle viisi vuotta ja ovat ympäristön huomioiviksi luokiteltuja.		
Muita huomioita			Tuo vahvasti esille ihmiset kotisivuillaan.		

Taulukko 2: Asiakastiedot kotisivujensa perusteella.



Kuvio 14: F-Huollon käyttäjäpersoonaa

Tyypillinen F-Huollon asiakas on seinäjokinen, toisen sukupolven, perheyritys. Yleensä yrityksen johdossa ovat veljekset, joista toinen ajaa vielä rekkaa. Yritys omistaa 10 kuorma-autoa. Yritys vaalii rehellisyyttä ja pyrkii aina toimimaan asiakaslupausten mukaisesti. Kustannustehokas toiminta on kannattavan yrityksen ytimessä ja ohjaa ostopäätöksiä. Haasteina yrityksessä on kaluston kunnossapito haastavissakin tilanteissa, jotta toiminta olisi arvojen mukainen. Palvelua tarvitaan normaalisti nopealla aikataululla, mieluiten heti.

Kuvion 14 palvelupolku muodostuu kuudesta vaiheesta: ongelman ilmentyminen, yhteydenotto korjaamoon, asiakkaan käynti korjaamolla korjausta varten, korjatun ajoneuvon nouto, korjatun rekan käyttö ja lopuksi mahdollinen palvelutarjoajan yhteydenotto asiakkaaseen. Polusta olisi voitu tehdä yksityiskohtaisempi lisäämällä polun vaiheita, mutta tällä kertaa päätettiin pelkistettyyn versioon, sillä sen nähdään palvelevan käyttötarkoitusta riittävän hyvin.

	Ongelma	Yhteydenotto	Käynti korjaamolla	Soitto asiakkaalle	Korjauksen toteutus	Noutopyyntö	Nouto	Käyttö	Mahdollinen palaute
Toiminta	Juhan rekka menee rikki myöhään illalla.	Hän soittaa Antille. Antti neuvoo pikaisen avun, jolla kuski pärjää vuoronsa loppuun. Samalla sovitaan korjausaikataulu ja suoritettavat työt.	Auto viedään korjaamolle. Juhalle tarjotaan kahvia.	Asiakkaan autosta löydetään toinenkin vika, minkä vuoksi asiakkaalle soitetaan.	<b>Ainoa tapahtuma missä ei ole asiakas mukana.</b>	Auto on korjattu, jolloin asiakkaalle soitetaan ja sovitaan noutoajan-kohta.	Juha hakee korjatun auton. Hänelle tarjotaan kahvia.	Juha ajaa vuoronsa kuten aina ennenkin.	Antti soittaa samalla viikolla miten auto on toiminut.
Asiakkaan tunteet									
Arvo & hyöty	Rikkinäinen kuorma-auto estää työskentelyn ja elannon tienäämistä.	Nopea apu iltamyöhään saa pulaan jääneen yrittäjän ilostumaan.	Kiireisen yrittäjän on mukava jäädä hetkeksi paikalleen vaihtamaan kuuluisia ja vitsailemaan.	Asiakas on huolestunut kuluista. Hän pyytää kustannusarvion.	<b>Tämän osion toiminnot vaikuttavat suoraan käyttöön.</b>	Korjaus suoritettiin sovitus- aikataulussa.	Kaikki tehtiin kuten sovittiin niin on aikaa jäädä hetkeksi vaihtamaan kuuluisia ja vitsailemaan.	Rekka toimii entistä paremmin. Onneksi toinenkin vika saatiin korjattua samalla ja vielä hyvään hintaan.	Asiakkaasta tuntuu mukavalta kun hänestä pidetään huolto ja hän tuntee itsensä arvokkaaksi

Kuvio 15: Tyypillinen palvelupolku

### Ongelma

Juha-yrittäjä on itse ajovuorossa, kun hänen kuorma-autoonsa ilmenee vika, joka estää lastauksen. On jo iltamyöhä ja yrittäjä tuskastelee, saadaankohan vika korjattua nopeasti vai pitääkö aloittaa vara-auton etsintä.

### Soitto F-Huoltoon

Asiakas Juha soittaa Antti-yrittäjälle rikkoutuneesta Scaniastaan. Antti neuvoo asiakasta, miten auton saa korjattua niin, että työvuoro saadaan ajettua loppuun. Samalla sovitaan varsinaisista korjaustoimenpiteistä sekä -aikataulusta.

Arvo & hyödyt: Juha saa täytettyä omat asiakaslupauksensa sekä tienattua päivän ansiot. Aikataulun sopiminen auttaa töiden järjestelyssä niin, ettei puuttuva haittaa liiketoimintaa.

### Palvelun toteutus

Seuraavana päivänä Juha vie auton F-Huollolle. Antti ottaa työn vastaan ja tarjoaa kahvia. Asiakkaan kanssa rupertellaan hetken aikaa, minkä jälkeen asiakas viedään työpaikalleen kuorma-auton jäädessä korjaukseen.

Arvo & hyödyt: Mukava rupertella kuuluisia. Asiakkaan ei tarvitse miettiä, kuka hänet hakisi takaisin työpaikalleen.

### Soitto asiakkaalle

Korjauksen aikana huomataan alkuperäisen vian lisäksi myös toinen vika. Asiakkaalle soitetaan löytyneestä viasta. Hetken aikaa ihmeteltyään asiakas pyytää korjaamaan vian. Puhelun aikana asiakas haluaa kustannusarvion lisätyöstä.

Arvo & hyödyt: Juha on tyytyväinen, kun uusi vika pystytään korjaamaan samassa aikataulussa korjauksen hinnan silti pysyvän odotetuissa kustannuksissa. Hän on myös hyvillään, kun vika löydettiin samalla eikä sitten kun se olisi vuorostaan aiheuttanut lisäkuluja tienpäällä rikkoutuessaan.

#### *Soitto asiakkaalle*

Seuraavan kerran asiakkaalle soitetaan kaluston ollessa täysin kunnossa asiakkaan toivomalla tavalla. Puhelun aikana sovitaan noutoajankohta sekä käydään läpi tehdyt korjaustoimenpiteet.

Arvo & hyödyt: Auto saatiin korjattua sovituksessa aikataulussa, liiketoiminta jatkuu ja auton toimintavarmuus parani korjauskustannusten ollessa kohtuulliset.

#### *Nouto*

Asiakas tulee noutamaan auton korjaamolta. Hänelle tarjotaan jälleen kahvia ja käydään vielä läpi suoritettut korjaukset.

Arvo & hyödyt: Pikaisen korjauksen ansiosta autolla pääsee taas tienaamaan eikä lisäkuluja kerry. Vitsaillaan, leppoinen tunnelma, murehditaan tulevia töitä yhdessä, asiakasta autetaan suunnittelussa, helpotetaan suunnittelua ja mikä parantaa kunnossapitoa

#### *Korjatun auton käyttö*

Asiakas ajaa korjatulla kuorma-autollaan.

Arvo & hyödyt: Asiakas on onnellinen, kun lisäviat löydettiin, ettei auto ole taas pian rikki. Juha voi nyt turvallisesti kurvailla ja keksittyä olennaiseen. Auton toimintavarmuus on myös noussut korjauksen ansiosta ja toimii entistä paremmin.

#### *Palautekeskustelu*

Antti soittaa muutaman päivän kuluttua asiakkaalle kysellen, onko auto toiminut hyvin. Lepoista rupattelua.

Arvo & hyödyt: Asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja hänestä on mukavaa, kun hänen elannostaan pidetään huolta.

### 4.3 SWOT-analyysi

Eri näkökulmien tarkastelun jälkeen tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla saataisiin tukea merkittävimpien elementtien, erilaisuustekijöiden ja vahvojen brändivaikuttimien valintaan. Tekemällä SWOT-analyysi toivottiin myös uusien oivallusten syntymistä sekä tukea tulevan brändi-identiteetin määrittelyyn.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaito</li> <li>- Monipuolisuus</li> <li>- Empatia</li> <li>- Matala organisaatorakenne</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuaalinen brändi</li> <li>- Monipuolinen ammattitaito perustuu yksilöosaamiseen</li> <li>-</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijoiden brändin arvon lasku</li> <li>- Ulkoiset viestintäkanavat</li> <li>- Muiden merkkien hyödyntäminen</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyökumppanien kääntyminen kilpailijoiksi</li> <li>- Muiden brändien vaikutus</li> </ul>

Taulukko 3: Brändin SWOT-analyysi

Uhat ja heikkoudet on kannattavaa tiedostaa brändiä johdettaessa. Kehittämällä heikkouksiin yritys vahvistaa brändiään. Uhkien tiedostaminen auttaa johtoa miettimään, mitä ominaisuuksia tulisi korostaa, kehittää ja rakentaa, jotta uhat voitaisiin voittaa eikä niistä koituisi vahinkoa brändille ja liiketoiminnalle.

Yritykselle voidaan poimia monia vahvuuksia yrittäjien haastattelujen perusteella. SWOT-analyysiin on nostettu monipuolinen ammattitaito, jonka yrittäjä itse määritteli yhdeksi menestyksen mahdollistajaksi. Empatia tulee oman kokemuksen kautta asiakkaana olemisesta ja näkyy yrittäjän asiakkaiden ja työntekijöiden huolenpidossa. Ihmisiä kohdellaan yksilöinä, oli sitten kyseessä suurin maksava asiakas, tai se pienin yhden auton yksityisyrittäjä, nopein tai hitain työntekijä.

Matala organisaatorakenne brändin näkökulmasta etu. Kun välissä ei ole keskijohtoa tieto kulkeutuu suuremmalla todennäköisyydellä muuttumattomana ylimpään johtoon. Yrittäjä toi-

mii myös asiakaskontaktina saaden täten ensisijaista asiakastietoa. Hän myös pystyy havainnoimaan työntekijöiden ongelmia ja haasteita tehdessään samoja töitä asentajien kanssa samalla lisäten työntekijöiden kunnioitusta itseään kohtaan.

Yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista korjaus- ja huoltopalvelua, mikä perustuu yrityksen monipuoliseen osaamiseen. Monipuolinen osaaminen perustuu yksilöiden omaan erikoisosaamiseen. Erikoistumalla saadaan syvällistä osaamista, mikä on yritykselle eduksi. Toisaalta jos yksi työntekijä on poissa, häntä on hankala korvata. Tätä voidaan pitää yrityksen heikkoutena, sillä palvelun laatu saattaa kärsiä tai palvelun tuottaminen viivästyä.

Yhteistyö kilpailijoiden kanssa perustuu siihen, että tavoitteena on saada tyytyväisiä asiakkaita keinoja kaihtamatta. Yrittäjä myös uskoo, että kun he auttavat samalla alalla toimivia, myös he saavat tulevaisuudessa apua vastavuoroisesti.

”...se on pääasia, että asiakas on tyytyväinen. Siihen että antaa jotakin niin saakin jotain. Sitten kun meillä on jokin ongelma, mistä me ei tuota tiedetä tarpeeksi, niin tiedän mihin soittaa ja kysyä apua.”

Yhteistyö kilpailijoiden kanssa tuo F-Huollolle joustavuutta sekä auttaa yritystä tekemään rohkeampia sisäänottopäätöksiä. F-Huolto tukeutuu muiden korjaamoiden tietoihin, jos heiltä itseltään ei löydy riittävää tietoa kuorma-auton korjaukseen. Ilman laajempaa tukiverkostoa, F-Huollon tulisi tarkemmin harkita, mitä töitä he ottaisivat työkseen.

”No sitten me oltaisiin kilpailijoita ja se johtaisi siihen, että kun meille tarjottaisiin jotain työtä, mistä me emme ihan satavarmasti tiedä kaikkea, niin mistä me sitten kysyisimme apua. Niin jos sellaista ei olisi niin pitäisi pystyä helpommin sanomaan, ettei onnistu.”

Muiden brändien vaikutus on sekä uhka että mahdollisuus. Veljekset Finnilän brändi vaikuttaa suoraan tuoden historian F-Huollolle sekä näin ollen lisäten uskottavuutta ja luottamusta uuteen toimijaan. Kylmäkonevalmistajat nostavat myös yrityksen imagoa, kun heidät liitetään F-Huollon yhteistyökumppaneiksi. Pienelle yritykselle on hieno saavutus solmia yhteistyösopimus suurien yhtiöiden kuten Schmitz Cargobullin kanssa. Se luo arvostusta sidosryhmien keskuudessa ja asiakkaat saattavat yhdistää yhteistyökumppanin hyviä puolia F-Huollon ominaisuuksia kuten esimerkiksi laadun ja varmuuden. Mutta jos jonkun brändi kokee kovan laskun, voi se vaikuttaa myös F-Huollon brändin arvostukseen.

#### 4.4 Kilpailijoiden lupaukset

Toimeksiantaja määritteli F-Huollon merkittävimmät kilpailijat. Kaikki kahdeksan kilpailevaa yritystä sijaitsevat Seinäjoella. Osa yrityksistä kuuluu maanlaajuiseen ketjuun ja osa paikallinen toimija kuten toimeksiantaja. Kilpailijoiden nimiä ei paljasteta opinnäytetyössä.

Kilpailijoiden antamia lupauksia kartoitettiin yrityksien kotisivujen perusteella. Lupaukset jaetaan taulukon 4 mukaisesti palvelun laatu ja arvolutaukseen, siihen miten laatu ja arvo muodostetaan ja viimeisenä asiakkaiden saavuttamiin hyötyihin palvelua käyttäessään. Taulukon avulla on helppo poimia kilpailijoiden antamia lupauksia, joita analysoidaan taulukon avulla.

	Palvelun laatu / Arvo	Laadun tae	Hyödyt
Korjaamo A	Parasta teknistä neuvontaa, huoltopalveluja, korjauksia ja varaosia juuri silloin kun tarvitaan, yksilöllisesti räätälöityä palvelua.	Ammattitaito, kokemus, kuorma- ja linja-auton läpikotainen tuntemus.	Autojen sisäiset järjestelmät vapauttavat asiakkaan aikaa kuljetustoimille.
Korjaamo B	Tehokasta, erikoistunutta palvelua	Pitkä kokemus korjauksesta	
Korjaamo C	Nopea huoltoon pääsy, koko kalusto kerralla kuntoon, palvelua ympäri vuorokauden	Perävaunut korjataan ammattitaidolla ja kokemuksella	
Korjaamo D	Ei luvannut mitään		
Korjaamo E	Nopeaa palvelua läpi vuorokauden, selkeä hinnoittelu, käyttää merkkivaraosia, jotka täyttävät tiukat laatuvaatimukset	Ammattitaitoinen	Asiakkaan liiketoiminta ei katkea, auto toimii optimaalisesti
Korjaamo F	Monipuoliset huolto- ja korjaamopalvelut kaikelle raskaalle kuljetuskalustolle valmistajasta riippumatta, maan katta-	Kokenut raskaan kuljetuskaluston osaaja ja asiantuntija	Huollon ajaksi saa tarvittaessa korvaavaa kalustoa vuokralle, pitävät raskaan kaluston luotettavasti liik-

	vimman huoltopalveluverkoston, voit aina kääntyä puoleemme		keellä, seisokkiaika on mahdollisimman lyhyt
Korjaamo G	Asiakas ei jää pulaan: palvelua 24/7, systemaattinen panostus huolto- ja korjaustoi- mintaan, kaiken merkkisien kuorma- autojen huolto asiak- kaiden toiveiden mu- kaisesti.	Toimintajärjestelmä perustuu kansainväli- siin standardeihin ja alan kotimaisiin laa- tukriteereihin, nou- dattaa sertifiointin vaatimusten mukaista toimintaa. Ympäris- tövastuullista toimin- taa.	Aika-ajoin mahta- via kampanjoita asiakkaille
Korjaamo H	Kaikki tehdään oikein, taattua laatua, käyt- tävät ainoastaan alku- peräisiä varaosia	Mekaanikot ovat ser- tifioituja asiantunti- joita, joiden käytössä kaikki erikoistyöka- lut, vianmääritystie- dot ja tietokantajär- jestelmät.	Paras mahdollinen hyöty auton ensim- mäisestä kilomet- ristä viimeiseen saakka, tietää mitä saa

Taulukko 4: Kilpailijoiden lupaukset

Suurin osa kilpailijoista lupasi jotain kotisivuillaan. Ainoastaan yksi yritys ei luvannut yhtään mitään vaan jakoi vain yhteystietonsa kotisivuillaan. Viisi kahdeksasta korjaamosta lupasi palvelua silloin kuin asiakas sitä tarvitsee. Yhtä monta yritystä myös lupasi palvelun olevan ammattitaitoista. Huomattavaa on, että ainoastaan kaksi yritystä lupaa asiakkaiden mukaista palvelua.

Viisi kilpailijaa toi esille asiakkaan saamia hyötyjä esille. Kun niitä tarkastellaan syvemmin nämä lupaukset eivät ole kovin merkityksellisiä. Yksi lupaa asiakkaalleen parasta hyötyä auton koko käyttöiälle määrittelemättä, mikä tämä paras hyöty on. Epämääräisen lupauksen ei voida nähdä ohjaavan yrityksen toimintaa. Asiakas voi myös tulkita lupauksen monin erita- voin, mikä vaikeuttaa sen täyttämistä. Yksi kilpailija lupaa mahtavia kampanjoita, mikä ei varsinaisesti kerro mitään. Kuorma-auto menee rikki yrittäjän määrittelemättömänä aikana, monesti yllätyksenä, kampanja-ajoista riippumatta. Ajatus kampanjoista voi saada aikaan vain negatiivista, jos kampanja lähtee käyntiin juuri kun lasku edellisestä korjauksesta on il- mestynyt postilaatikkoon.

Ainoastaan kaksi korjaamoa lupaa asiakkailleen merkityksellisiä hyötyjä palveluitaan käytettäessä. He lupaavat katkeamatonta liiketoimintaa, joista toinen selventää, miten se tapahtuu. Yksi korjaamo lupaa, että tietyn merkkisten autojen välittämien tietojen analysointi vapauttavan aikaa kuljetustoiminnalle. Mikä käytännössä tarkoittaa, ettei asiakkaan tarvitse itse seurata milloin kuorma-auton tulisi viedä huoltoon.

Ainoastaan yksi kilpailijoista nostaa laadun takeeksi sertifioidun ja laatujärjestelmien mukaisen toiminnan. Useimmat tukeutuvat henkilökunnan ammattitaidon lupaamiseen ja pitkän kokemuksen korostamiseen. Yksi näistä lisää ammattitaidon uskottavuutta tuomalla esiin sertifioidujen mekaanikkojen avulla. Kaksi yritystä vakuuttaa palvelun olevan laadukasta, koska korjaukseen käytetään ainoastaan merkkivaraosia.

## 5 Johtopäätökset

Veljekset Finnilä Oy, käsittäen myös F-Huollon, on hyvin tyypillinen pk-yritys, joka omaa hyvin paljon samoja piirteitä kuin ympäristönsäkin. Sen toimitusjohtaja vaalii hyvin samanlaisia arvoja kuin ympäristönsäkin. Rehtiys ja luottamus on niitä asioita, joita sekä tapausyritys että pohjalaiset Zimmerbauerin (2002, 71) mukaan pitävät tyypillisinä luonteenpiirteinään.

Verrattuna teoriaan tapausorganisaation voidaan sanoa olevan melko tyypillinen pk-yritys, jolla on loistavat lähtökohdat vahvan brändin rakentamiseen ja sen kautta kasvamiseen. Yksi neljästä Veljekset Finnilä Oy:n omistajasta on F-Huollon keskeisin henkilö sekä olemassa olevien tutkimusten sekä käytännön päätelmien perusteella. Hän omaa monia roolia kuten omistaja, toimitusjohtaja, esimies, kalustopäällikkö, korjaamopäällikkö, raskaan kaluston huoltovastaava, asentaja, teknikko, sähkömies, asiakaspalvelija, laskuttaja ja juoksupoika. Kuten yrittäjän monista rooleista voi päätellä, F-Huollon organisaatorakenne on matala. Tämä tuo monia liiketoiminnallisia etuja, jotka vaikuttavat myös brändin johtamiseen. Yrityksellä on matalan organisaatorakenteen johdosta valmiudet nopeaan reagointiin markkinoiden muuttuessa. Tiedonkulku lienee lähtökohtaisesti olevan mutkatonta sillä yrityksessä ei vielä ole keskijohtoa, vaan yrittäjä itse toimii asentajien kanssa sekä asiakasrajapinnassa.

Se, mikä yrityksestä tekee uniikin, on omakohtainen kokemus korjaamon asiakkaana olemisesta. Tyypillisesti yritykset, jotka korjaavat muiden raskasta kalustoa, eivät omista itse kuorma-autoa tai muuta raskasta kalustoa. Kokemus asiakkaana roolista paistaa läpi palvelun teknisten, että toiminnallisten ominaisuuksien kautta.

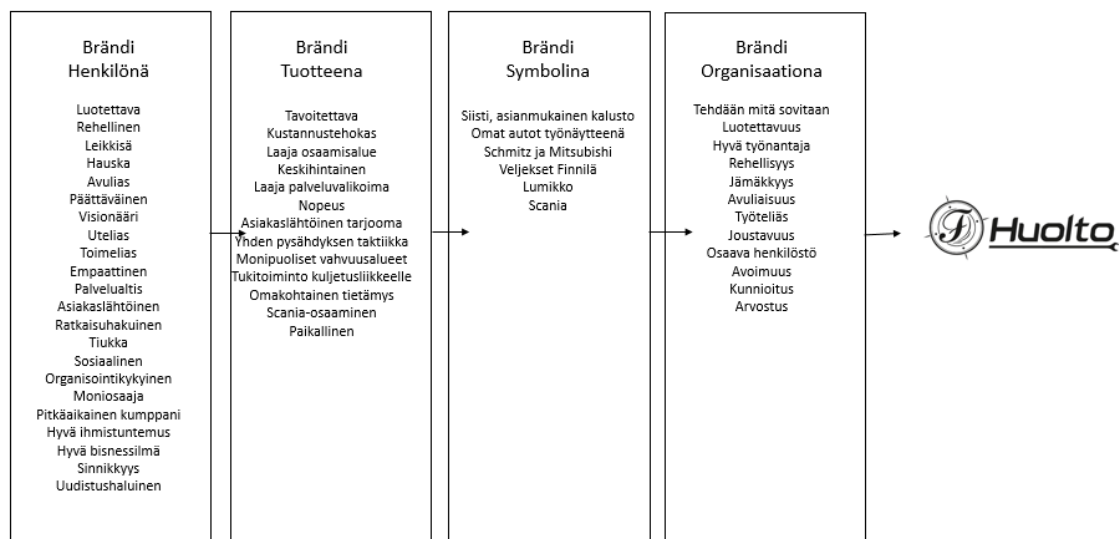
Huomioitavaa on myös, että koko F-Huollon toiminnan kasvu on tullut melko luonnostaan. Alkuperäinen liiketoiminnan ydinidea oli keskittyä emoyhtiön liiketoiminnan tukemiseen. Yritys pyrki lisäämään monitaitoista henkilökuntaa omia tarpeitaan varten. Asiakkaat otettiin sen takia mukaan, jotta töitä riittäisi kaikille oman kaluston ollessa maailmalla. Kuin luonnostaan

yrittäjän tavoitteita. Veljekset Finnilä Oy:n palveleminen on edelleen erittäin tärkeää ja lähimpänä yrittäjän sydäntä, mutta tutkimuksen aikana vahvistui käsitys siitä, että juuri tämä kuljetusyritystä palveleva liiketoimintamalli on kopioituna F-Huollon menetystekijä.

Opinnäytetyöprosessin alussa minusta tuntui, että asetelma oli hyvin ristiriitainen: Veljekset Finnilä Oy perusti korjaamon, jonka tehtävänä on auttaa ja edistää muiden kuljetusyritysten, eli kilpailijoiden, liiketoimintaa. Hyvin nopeasti kuitenkin selvisi, ettei muita kuljetusyrityksiä nähdä kilpailijoina. Pikemminkin kuljetuspalveluiden ostajan kilpailijat nähtiin varsinaisina kilpailijoina. Asiakkaisiin viitattiin myös monesti sanalla ”kumppani” kuljetusyrityksen entistä toimitusjohtajaa haastatellessa. Tämä näkökulma auttoi suunnattomasta selkeyttämää F-Huollon toiminta-ajatusta. Kumppanuus, niin sanotusti samassa veneessä asiakkaan kanssa oleminen, on se merkittävin kilpailijoista erottava tekijä. F-Huollon brändin sieluun kuuluu vahvasti empaattisuus ja aito auttamisen halu.

### 5.1 F-Huollon brändi-identiteetti

Teemahaastattelun analysointiprosessia voidaan kuvata, kuten Kananen (2013, 111) kuvailee, palapelin tekona. Kerätty aineisto kuvaa paloja, joiden yhteen sovittamisen tuloksena voidaan synnyttää opinnäytetyön johtopäätökset olemassa olevan teoriapohjan avulla. Haastattelun vastaukset jaettiin neljään kategoriaan (kuvio 16): brändi henkilönä, brändi tuotteena, brändi symbolina ja brändi organisaationa. Toistot poistettiin.



Kuvio 16: F-Huollon brändin eri näkökulmat

F-Huollon brändi-identiteetti (kuvio 16) määriteltiin siis läpikäytyjen teorioiden ja yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. F-Huollon brändi-identiteetti on jaettu kolmeen kerrokseen muodostaen identiteettiprosessin viimeisen vaiheen, minkä jälkeen yrittäjä jatkaa

kunkin osion kehittämistä. Brändi-identiteettiä määriteltäessä on hyvä muistaa, miten suuri rooli yrittäjällä on organisaation brändin muodostumisessa. Yrittäjän omat arvot ovat pk-yrityksen brändi-identiteetin tekijöiden alkulähde (Spence & Essoussi, 2010). Johtajan oma maine ja imago myös vaikuttavat yrityksen menestykseen (Bendisch, Larsen, & Trueman, 2013). Täten on erittäin tärkeää, että brändi-identiteettiä rakennettaessa otetaan huomioon omistajan arvot ja mieltymykset.

Seuraavaksi jokainen brändi-identiteetin kohta esitellään erikseen ja perustellaan, miksi juuri nämä tekijät on nostettu F-Huollon brändi-identiteetin elementeiksi.

<p><b><u>Brändin olemus</u></b></p> <p>Aidosti asiakkaan lähellä</p> <p><b><u>Ydinidentiteetti</u></b></p> <p>Perimä: Luotettava kumppani pitkäaikaisiin suhteisiin</p> <p>Palvelu: Nopea, laadukas ja kustannustehokas apua joka tilanteeseen</p> <p>Henkilökunta: Sitoutunut ja motivoitunut ammattitaito</p> <p><b><u>Lavennettu identiteetti</u></b></p> <p>Tuote: Laaja ja monipuolinen korjaus- ja huoltopalvelutarjooma</p> <p>Logo: F-kompassi</p> <p>Brändipersona: Huumorintajuinen, kekseliäs, avulias edelläkävijä, hiukan muita parempi</p> <p>Käyttäjät: Scania-käyttäjät, me mukaan lukien</p> <p>Suhteet: Yhdessä kasvuun</p>
---

Kuvio 17: F-Huollon brändi-identiteetti

Brändin olemuksen voidaan sanoa olevan brändin sielu. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72). Sen siis täytyy olla aito, luonnostaan tuleva syvä toiminnan aikaansaava tekijä. Se ei saa olla pakottamalla tehty, sillä kiireisessä kuljetusyrittäjän elämässä ei ole mahdollista puskea luonnotonta kuvaa yrityksen sidosryhmille. Se veisi liikaa resursseja eikä olisi pitkällä aikavälillä kannattavaa.

Yrityksen erittäin vahvana etuna on oma kokemus kuljetusyrittäjyydestä. Toimitusjohtaja on kasvanut yrittäjäperheeseen ja täten omaa pitkän tietämyksen kuljetusyrittäjyydestä. Hän siis tietää omasta kokemuksestaan, mitä korjaamo- ja huoltopalveluilta vaaditaan. Myös osa korjaamon työntekijöistä on ajanut kuorma-autoa, mikä tuo omakohtaisen kokemuksen heille siitä, miten tärkeää on, että ajoneuvo on toimiva. Tämän lisäksi yrittäjä myös pyrkii keskustelemaan asiakkaidensa kanssa niin paljon kuin mahdollista selvittääkseen, millaisia muita tarpeita ja odotuksia asiakkailta mahdollisesti olisi.

Aito auttamisen halu paistaa läpi koko haastattelun ajan yrittäjän sanoista. Asiakkaan etu laitetaan aina omien etujen edelle. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kilpailijoihin tukeutumista ja tavoitettavuuden maksimointia. Ongelmat ratkaistaan kustannustehokkaasti asiakkaan odotukset ja toiveet huomioon ottaen. Ylilaatua pyritään välttämään sillä se nostaa tyyppillisesti myös asiakkaan hintaa. Asiakkaalle tarjotaan haluttua palvelua silloin kun sitä tarvitaan.

→ *F-Huollon brändin olemus: Aidosti asiakkaan lähellä*

F-Huollon brändin ydinidentiteetti muodostuu Veljekset Finniliä Oy:n perimästä, palvelun luonteesta ja henkilökunnasta.

Uuden yrityksen on alussa rakennettava luottamussuhde asiakkaisiinsa. Tapausyrityksen kohdalla pohjalla on olemassa jo luottamus sillä Veljekset Finniliä Oy omaa luotettavan ja pitkäaikaisen kumppanin imagon muiden kuljetusyriytysten keskuudessa. Muut kuljetusyriytukset myös näkevät, missä kunnossa Veljekset Finniliän oma kalusto on. Omaa kalustoa voidaan siis pitää ikään kuin työnäytteenä ja kulkevana mainoksena.

Veljekset Finniliä ei myöskään ole nähnyt ikinä muita kuljetusyriytisiä kilpailijoina, mikä näkyy sitten yrityksessä toiminnassa muita kuljetusliikkeitä kohtaan. Muita autoilijoita on jo ennen korjaamon perustamista autettu mahdollisuuksien mukaan.

→ *Perimä: Luotettava kumppani pitkäaikaisiin suhteisiin*

Yrittäjä itse tietää, miten tärkeää on saada apua silloin kun sitä tarvitaan. Oli se sitten keskellä yötä, heti tai kuukauden päästä. Yrittäjä korostaa, miten ensisijaisen tärkeää on, että asiakas tavoittaa, jonkun yrityksen työntekijöistä. Joskus pelkkä neuvonta puhelun välityksellä saattaa riittää kuljettajaa jatkamaan työtään.

Asiakkaat tienaavat rahansa ajoneuvojensa välityksellä, jolloin ensisijaisen tärkeää on toimiva kalusto. Rikkinäinen kalusto voi pahimmassa tapauksessa estää kuljetusyrittäjää tienaamasta ansioitaan. F-Huollon tapaan kuuluukin löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan keinolla, millä hyvänsä. Joskus se tarkoittaa väliaikaista ratkaisua, jolla asiakas pärjää esimerkiksi ajovuoron loppuun asti. Joskus se tarkoittaa yhteistyötä muiden korjaamoiden kanssa.

Ratkaisussa täytyy ottaa huomioon aina asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Laadukas työ voi jossain tapauksissa vaikuttaa harrastelijan tekemältä ratkaisulta, mutta asiakas tietää ratkaisun olevan juuri hänen toiveidensa mukainen. Autoa, joka on menossa vaihtoon, ei kannata korjata niin kuin sen tulisi kestää seuraavat 30 vuotta.

Korjaus on aina kulu kuljetusyrittäjälle. Kustannustehokkaalla korjaus- ja huoltoratkaisulla hallitaan yrityksen menoeriä. Kun työn jälki on kestävä eikä ole maksanut kohtuuttoman paljon, asiakas on luultavasti tyytyväinen. F-Huollon omistaja sanoo ajattelevansa asiakkaitaan jopa laskuttaessaan heitä. Pienelle yrittäjälle voidaan vielä jopa laskutusvaiheessa miettiä, miten hintaa saisi alaspäin.

→ *Palvelu: Nopea, laadukas ja kustannustehokas apua joka tilanteeseen*

F-Huollon johtaja hienosti tiedostaa työntekijöidensä arvon. Koko toiminnan ytimessä ovat alansa ammattilaiset. Yrittäjä huokuu ylpeyttä puhuessaan, kuinka vankkaa ammattitaitoa yrityksestä löytyy. Johtaja luottaa työntekijöihin ja antaa heille vapauden tehdä työtään parhaaksi toteamallaan tavalla. Vastavuoroisesti yrityksen johtaja nauttii työntekijöidensä arvostusta.

Matalan organisaatorakenteen voidaan nähdä olevan suuri etu henkilöstä johdettaessa. Yrittäjä itse tekee töitä asentajiensa kanssa, mikä estää turhien hierarkioiden syntymistä. Työmiehet arvostavat erittäin paljon, sitä kun itse yrittäjä sotkee kätensä heidän laillaan. Yrittäjä myös näyttää esimerkkiä toiminnallaan eikä jää koko päiväksi yläkerran toimistotiloihin paperitöitä tekemään. Omistaja on yksi heistä.

Samat arvot voidaan nähdä ajavan koko pientä korjaamoa, mikä muodostaa yritykseen mehen ja yhteisen tekemisen meiningin.

→ *Henkilökunta: Sitoutunut ja motivoitunut ammattitaito*

Lavennettu identiteetti ehkäisee epämääräisyyksien syntyä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72). F-Huollon lavennettuun brändi-identiteettiin kuuluvat palveluvalikoima, logo, persoona, käyttäjät ja suhteet asiakkaiden kanssa.

Yksi merkittävä kilpailuetu on yrityksen laaja palvelutarjoama. Asiakas saa täysivaltaista huolto- ja korjauspalvelua eikä asiakkaiden tarvitse siirtyä korjaamosta toiseen saadakseen ajoneuvonsa täysin kuntoon. Tämä säästää valtavasti kiireisten kuljetusyrittäjien aikaa.

→ *Tuote: Laaja ja monipuolinen korjaus- ja huoltopalvelutarjoama*

Visuaalinen brändi näkyy yrityksen logossa. Logo yhdistää F-Huollon emoyritykseen tuoden sieltä luotettavuutta ja varmuutta tuovia elementtejä. Tämän logon alla toimivat kuorma-autot ovat F-Huollon liikkuva työnäyte muille kuljetusyrittäjille.

Yrityksen logo on alun perin suunniteltu palvelemaan kuljetusyrityksen tarpeita. Logo ei kuitenkaan poissulje yritystoiminnan laajennusta, sillä kompassi kuvan elementtinä ei suoraan kuvaa kuljetusyritystä.

➔ *Logo: F-kompassi*

Johtaja on tärkein brändin rakentaja pk-yritysten kontekstissa. Esisijaisesti johdon tulisi siis kiinnittää huomio omiin kykyihinsä, luovuuteensa, asenteisiinsa sekä tietotaitoihinsa brändiä johdettaessa. (Muhonen, Hirvonen & Laukkanen, 2017).

Halu olla muita parempi näkyy työntekijöiden motivaation lähteenä. Työntekijät haluavat olla ylpeitä työstään ja auttaa muita.

*Brändipersoona: Huumorintajuinen, kekseliäs, avulias edelläkävijä, hiukan muita parempi.*

Menestyvän liiketoiminnan rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii yrityksiltä asiakaslähtöistä toimintaa. Yritysten tulee suunnitella liiketoimintastrategiansa asiakkaiden tarpeisiin perustuen, mikä edellyttää hyvää asiakastuntemusta. Koko organisaation, aina tuotannosta johon, tulee olla sitoutunut asiakaslähtöiseen toimintaan, jotta strategia voisi toteutua. (Vah-tola 2020, 22).

Kun asiakaskokemusta halutaan kehittää, on tunnistettava asiakkaan nykyiset odotukset ja täyttää ne. Vasta kun nämä lähtökohdat on saavutettu, yritys voi pyrkiä ylittämään ne. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii eri sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. (Ahlroth & Havunen 2015, 54-57).

F-Huollon yksi merkittävistä liiketoiminnan eduista on oma kokemus korjaamon asiakkaana olemisesta. Yrittäjä itse on toiminut eri korjaamoiden kanssa, eri puolin Suomea, missä ikinä omaan kalustoon on tullut vikaan. Hän tietää mitä korjaamolta vaaditaan, mitkä ovat palveluiden perusvaatimukset ja miten asiakkaan odotukset halutessaan ylitetään.

Kaikkien kuorma-automerkkien korjauksen asiantuntijoita, mikään yritys tuskin voi olla, jolloin osaamista on hyvä rajata taatakseen syvän osaamisen ylläpidon ja kehittämisen. F-Huollon lähtötiedot ja -taidot ovat periytyneet Veljekset Finnilältä, jolla on kalustonaan Scania-merkkisiä kuorma-autoja.

➔ *Käyttäjät: Scania-käyttäjät, me mukaan lukien*

Yritys toimii asiakas edellä ja haluaa kasvaa asiakkaidensa mukana. Tämä ideologia on luultavasti periytynyt Veljekset Finnilä kuljetusyritykseltä, isältä pojalle.

Yritys toimii aina asiakasta ajatellen. Jos asiakas kasvaa, F-Huolto kasvaa. Yritys siis käytännössä suunnittelee toimintaansa sen mukaan, miten asiakkaan liiketoimintaa voitaisiin tehostaa. Seisova kuorma-auto on aina kulu.

Yrittäjä itse tekee töitä muiden työntekijöiden kanssa, mikä on ollut tärkeä johtamismalli yrityksessä jo ennen F-Huollon perustamista. Yrityksen voidaan sanoa toteuttavan voimaannuttavaa johtamismallia, sillä yrittäjä antaa työntekijöilleen vapauden tehdä työtään haluamallaan tavalla. Omistaja vain määrittelee reunaehdot ja keskittyy työntulokseen enemmän kuin itse työntekoprosessiin.

Yhteiset arvot yrittäjän ja työntekijöiden välillä ovat yksi merkittävä kilpailuetu. Työntekijöissä piilevä voimavara on hyvin tunnistettu organisaatiossa ja yrityksen johto tuntee joka ikisen työntekijän, heidän heikkoutensa ja vahvuutensa.

➔ *Suhteet: Yhdessä kasvuun*

## 5.2 Brändilupaus

Tavoitteena on määritellä aito ja merkityksellinen lupaus, jonka yritys pystyy lunastamaan olemassa olevilla resursseilla. Sen tulee kuvata aidosti yrityksen henkeä ja sitä mihin yritys pyrkii. Lupauksen tulisi olla selkeä, motivoiva ja yrityksen hengen mukainen, jotta työntekijöiden olisi ne mielekästä täyttää. Lupauksen tulee houkutella asiakkaita sekä sisällyttää ne hyödyt, mitä asiakas saa käyttäessään juuri tätä palveluntarjoajaa.

Vaikka brändilupausten on todettu useiden tutkimusten mukaan olevan yksi tärkeimmistä brändin tekijöistä, ei niiden muodostamisprosessia käytännössä ole juurikaan ole tutkittu (Payne & Frow, 2014). Tässä opinnäytetyössä brändilupaus päädyttiin muodostamaan määriteltä brändi-identiteettiä hyödyntämällä sekä asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua apuna käyttäen kilpailijoiden lupauksen huomioon ottaen.

Ehdotus yrityksen brändilupaukseksi:

*Kun meidän kanssa rupiaa leikkimähän, ei ole kuin yhteisiä ongelmia! Me tarjoamme joustavat ratkaisut asiakkaan eduista tinkimättä.*

Lupaus on aito, sillä yrityksen sisimmässä on halu auttaa ja olla oikeasti asiakkaan lähellä. Yrityksen johtajalla on vuosien kokemus korjaamon asiakkaana olemisesta, mikä näkyy F-Huollon koko toiminnan läpi. Se, että tavoitellaan yhteistä etua lupauksen muodossa myös

erottaa F-Huollon brändilupauksen kilpailijoiden lupauksista, jotka painottuivat ammattitaitoon ja parhaaseen ympärivuorokautisiin palvelulupauksiin.

Paikallisuus tulee esille murteen käyttönä, jolloin asiakkaiden on luultavasti helpompi samastua yrityksen kanssa, sillä pääkohderyhmä sijaitsee samalla alueella palveluntarjoajan kanssa. Lupaukset myös toivottavasti tulevat herättämään myönteisiä tunteita ja mielleyhtymiä niin asiakkaissa kuin muissakin tärkeissä yrityksen sidosryhmissä.

### 5.3 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana esiin nousi joitain ristiriitaisuuksia, siitä millaista brändiä tavoitellaan. Nämä ilmenivät, kun paneuduttiin brändin yksityiskohtiin. Yrityksen johto halusi, että F-Huollon brändin nähdään erillisenä Veljekset Finnilän brändistä, jotta jos toinen brändi koki suuren arvon laskun, toinen ei siitä vahingoittuisi. Yrittäjä kuitenkin toteaa ja muistuttaa F-Huollon olevan vain tukitoimi, jonka tarkoituksena on parantaa kuljetusyrityksen kannattavuutta tarjoamalla halpoja korjaamo- ja huoltopalveluita emoyhtiölle. Yrittäjä on myös todennut, että hän haluaa yhdistää Veljekset Finnilän tuomia hyviä mielleyhtymiä myös korjaamon brändiin, mikä on ristiriidassa alkuperäiseen yrittäjän tavoitteeseen. Kaiken tutkimuksen perusteella, mitä tässä opinnäytetyössä suoritettiin, suosittelisin ehdottomasti liittämään Veljekset Finnilä Oy:n F-Huollon brändiin, sillä se tukee monia F-Huollon brändin tavoitteita sekä vahvistaa osaltaan aloittavan liiketoiminnan brändiä. Omasta näkökulmastani kuljetuspuoli tuo uskottavuutta, rehellisyyttä, laatua ja aitoa me-henkeä F-Huollon brändiin. Veljekset Finnilän historian pystyy myös nivottamaan F-Huollon historiaksi täten lisäten asiakkaiden luottamusta nuoreen brändiin. Liittäminen myös säästää kuluissa, sillä jos brändit haluttaisiin erottaa visuaalisen ilmeen tulisi myös täysin muuttua.

Matalan organisaation tuomat kilpailuedut sekä sen vaikutukset työntekijöiden asenteisiin ovat F-Huollon kohdalla merkittävät. Työmiehet arvostavat fyysistä työtä ja sitä, että itse johtaja tekee heidän kanssaan samoja töitä. Tämä, mitä luultavimmin saa heidät tuntemaan olevansa arvostettuja ja lisää työn merkityksellisyyttä. Näiden tuntemusten taas voidaan olettaa kasvattavan myönteistä, brändin mukaista käyttäytymistä, jolloin työntekijät edesauttavat halutun brändin syntymistä. Yrittäjän ei koskaan tulisi luopua asentajien töistä vaan muistaa organisaatiota kehittäessä, millaisen voimavaran hänen oma panoksensa muodostaa. Se, että yrittäjä itse tekee töitä, on nähty luovan myös arvostusta asiakkaiden parissa.

Opinnäytetyössä laadittujen työkalujen avulla yrittäjä pystyy kehittämään ulkoista viestintää yhdenmukaiseksi. Yrittäjä voi identiteettiä apuna käyttäen tarkastaa, ovatko eri markkinoinnin toiminnot brändin mukaisia taatakseen yhtenevän yrityskuvan. Brändi-identiteettiä voidaan käyttää niin ikään työkaluna visuaalisen brändin suunnittelussa, työntekijöitä rekrytoidessa ja johdettaessa, ulkoista viestintää suunniteltaessa sekä kouluttaessa henkilökuntaa.

Se auttaa siis kokonaisuudessaan harmonisoimaan yrityksen toimintaa, jotta yhdenmukainen mielikuva voitaisiin mahdollistaa sidosryhmien mielissä.

Kotisivujen päivityksessä voidaan suoraan käyttää suunniteltuja brändi lupauksia. Kotisivujen suunnittelu ja tekeminen on ulkoisen toimijan tekemä, joten brändi-identiteetin käyttö kirjastamaan yrityksen tavoitteita, auttaneen ulkopuolista suunnittelijaa toteuttamaan brändin mukaiset kotisivut auttaen näin saavuttamaan haluttua mielikuvaa sidosryhmien mielissä. Yrityksen tulisi myös miettiä, mitkä muut kanavat olisivat yritykselle sopivia lupauksien viestimisiin, jotta haluttua imagon muodostumista tuettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Brändi-identiteettiä ei tarvitse rajata koskemaan vain brändin rakentamisen työkaluksi. Kiireisen yrittäjän arjessa priorisointikyky ja nousee yhdeksi tärkeimmistä yrittäjän ominaisuuksista. Brändi-identiteetin avulla yrityksen johto voi tarkastaa, ovatko asiat oikeassa tärkeysjärjestyksessä. Identiteetti palaaminen takaa yhtenäisen ja loogisen toiminnan, se auttaa pysymään oikealla tiellä.

Brändi-identiteettiä voidaan palata tarkastamaan organisaation kehittyessä ja tarvittaessa muokata sitä. On hyvä myös muistaa, että yrittäjän persoonan vaikutus saattaa heiketä yrityksen kasvaessa sekä ajan kuluessa (Razeghi, Roosta, Gharache & Alemtabriz, 2016; Centeno, Hart & Dinnie, 2013).

Muodostettujen brändilupausten tueksi yritys voisi sertifioida palvelujaan, sillä sertifiointia yleisesti pidetään laadun takuuna (Star & Brodie 2016). Olisi myös hyvä tutkia voitaisiinko sertifiointeja tehdä yhteisesti kuljetusliikkeen kanssa, sillä kuljetuspuolen asiakkailla eri laatu-järjestelmien täyttäminen ja sertifiointien läpikäyminen voi olla välttämätöntä. Tällöin eri sertifiointien kustannukset voitaisiin minimoida.

Opinnäytetyö kattaa vain alun brändin rakentamiselle ja kehittämislle. Palvelun lupausmallin mukaisesti yritys voisi jatkaa brändinsä ja toimintansa kehittämistä. Yrittäjän tulisi varmistaa muodostettujen lupausten täyttäminen.

Yrittäjä voisi myös miettiä, miten hän voisi hyötyä ja vahvistaa omaa brändiään ulkoisten sidosryhmien avulla. Käsitekartassa mainitut tekijät saattaisivat vahvistaa F-Huollon brändiä. Esimerkiksi laadukkaana pidetyn, suuren Schmitz Cargobullin yhdistäminen F-Huollon brändiin voisi nostaa asiakkaiden mielikuvaa laadusta. Yritys voisi esimerkiksi hyödyntää toimittajan markkinointimateriaalia ja logoja toimitiloissaan. Mainitsemalla eri viestintäkanavissa yhteistyöstä voisi myös edesauttaa yhteyden muodostumista kuten myös kotisivuilla asiasta mainitseminen entistä ponnekkaammin.

Suosittelisin myös erittäin vahvasti tarinnallistamaan yrityksen brändiä. Se toisi nuorelle yritykselle juuret, mikä vahvistaisi käsitystä ajan tuomasta kokemuksesta ja sitä kautta ammattitaidosta. Tarinan avulla voitaisiin tuoda esille perheyrittäjyyteen liitettyjä kannattavia mielikuvia. Hyvä tarina voisi toimia myös siltana, jossa yhdistetään uuden yrityksen nuorekkuus, innovatiivisuus sekä historian tuoma viisaus ja näkemys kuljetusyrittäjän elämästä. Tarinalla voitaisiin siis todistaa F-Huollon toimivan asiakaslähtöisesti, asiakkaan näkökulman ymmärtäen ja asiakkaan etua ajatellen. Tarinan luomisessa voisi käyttää hyötynä tämän opinnäytetyön tuotoksia.

Tämän opinnäytetyön teorian synteesimallia (kuvio 7) voidaan mielestäni soveltaa muillekin palvelualalla toimiville pk-yrityksille riippumatta niiden organisaatorakenteesta. Käsitteellistä mallia, joka pohjautuu aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin, on nyt kerran testattu. Mallia voinee käyttää myös muissa palvelualan pk-yrityksissä, jotka haluavat järjestelmällisesti johdattaa brändiään. Brändi-identiteetin malli, joka johtaa brändilupauksen määrittelyyn korostaa palveluyrityksen ominaisuuksia riippumatta, millainen palvelu on kyseessä. Opinnäytetyö yhdistää palvelulle tyypillisen lupauslähtöisen johtamismallin brändin rakentamiseen. Opinnäytetyön tuotokset auttavat palveluyrityksiä huomioimaan niin asiakkaat kuin yrityksen työntekijät brändiä johdattaessa, rakennuttaessa ja vahvistettaessa.

Vaikka opinnäytetyö on tehty pk-yritykselle, joka on laajentanut liiketoimintaansa uudelle palvelualueelle, brändi-identiteetin mallia voidaan hyödyntää myös brändin vahvistamiseen ja päivittämiseen sillä mallissa huomioidaan jatkuva kehittyminen. Brändi-identiteetin malli muokalee ajatusta, ettei identiteetti ole luonteeltaan pysyvä vaan sitä tulee aikojen kuluessa päivittää organisaation oppiessa ja kasvaessa. Yrittäjän ja omistajien tulee palata tarkastelemaan brändiä eri näkökulmista (brändi tuotteena, henkilönä, organisaationa ja symbolina).

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön empiirinen osio todistaa, ettei brändin kehittämiseen tarvita valtavia resursseja, joiden puutteesta pk-yritykset tyypillisesti kärsivät. Käytännönläheisesti toteutettu brändin rakentamisen aloitusprojekti osoittaa suunnan, miten yrittäjä voi aloittaa rakentamaan tai kehittämään brändiä omien tietojensa perusteella, ilman kalliita asiakastutkimuksia. Teknologian tuomat viestintämahdollisuudet ja markkinoinnin muut työkalut tarjoavat kustannustehokkaita viestinnän kanavia sekä brändin hallinnan teknisiä apuvälineitä.

#### 5.4 Arviointi

Opinnäytetyötä voidaan pitää F-Huollon brändin tietoisien rakentamisen aloitusprojektina. Teoriaperustan avulla luotiin malli, jonka avulla brändin systemaattinen rakentaminen voidaan aloittaa lupausjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Toimeksiantajalle määriteltiin on-

nistuneesti brändi-identiteetti, mikä on yrityksen ensimmäinen tehtävä vahvaa brändiä luodessa yrityksen koosta riippumatta. Huomioon otettiin brändille tyypilliset ominaisuudet sekä sen lukuisat tehtävät palvelujohtamisen erityispiirteet huomioiden.

Opinnäytetyössä on sovellettu tieteellisten tutkimusten kautta tuotettua tietoa käytäntöön eli teorian mukaisen mallin avulla on sanoitettu toimeksiantajalle brändi-identiteetti. Luodussa mallissa on useiden teorioiden synteesi. Valmista tuotosta on käytetty työkaluna yrityksen brändilupausta rakennettaessa. Brändilupauksen määrittelyn voidaan sanoa olevan valmiin työkalun testausmenetelmä. Brändilupauksen suunnittelu osoitti siis työkalun toimivuuden sekä auttoi luomaan sillan yrityksen sisäisten tekijöiden ja sen asiakkaiden välille. Brändilupauksen muotoilu myös varmistaa, ettei brändi-identiteetti jää vain yksin yrityksen sisäiseksi työkaluksi, vision sanahelinäksi. Näiden toimintojen yhdessä oletetaan kehittävän asiakaskokemuksen ja imagon kautta, toimeksiantajan brändiä. Vahva brändi vuorostaan edesauttaa pk-yrityksen kasvua kuten aiemmin työssä mainittiin.

Esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus kerätyn aineiston avulla sekä alan kirjallisuutta hyödyntämällä. Oman näkemykseni mukaan opinnäytetyön tuotokset auttavat toimeksiantajaa rakentamaan tuoreen yrityksen brändiä. Työssä kiteytetään ne asiat, jotka tekevät F-Huollosta kilpailukykyisen ja kilpailijoistaan erottuvan. Työn tulos auttaa yrittäjää vaalimaan oikeita asioita, jotta halutut mielikuvat voitaisiin saavuttaa. Yhtenevä toiminta ja viestintä on tärkeää monien lähteiden mukaan brändin näkökulmasta. Ohjaamalla yrityksen toimintaa määriteltyjen brändi-identiteetin ja -lupausten mukaisesti, edesauttaa yhtenevän yrityskuvan muodostumisen sekä auttaa johtamaan yritystä loogisella ja tavoitehakisella tavalla. Työn lopussa on vielä mainittu muita tapoja, miten yritys voi tästä edes hyödyntää tämän opinnäytetyön tuotoksia, täten lisäten tuloksien merkittävyyttä. Brändi-identiteetin suunnittelussa sekä kehitysehdotuksissa on huomioita pk-yrityksille tyypilliset resurssirajoitukset. Suunnitellun työkalun käyttö on helppoa, sillä se on helppo lukuinen. Esitetyt kehitysehdotukset ovat helposti toteutettavissa pienillä kustannuksilla eivät ne vaadi paljon aikaa.

Opinnäytetyö on toteutettu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Esimerkiksi haastattelun alussa on kysytty lupa henkilötietojen käyttöön. Tutkimuksen ja opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on kerrottu jokaisen haastattelun alussa. Myös miten kauan ja missä kerättyä aineistoa säilytetään, kerrottiin haastateltaville. Toimeksiantajan asiakkaita ei ole tutkimuksessa nimetty, työn julkisuuden takia. Sekä esimerkiksi käytettyä kuukausittaisia asiakasraportteja ei julkaista niiden ollessa salaiseksi määriteltyjä.

Opinnäytetyön tavoitteiden lisäksi syntyi yritykselle työkaluja kuten, yrittäjälle entuudestaan tuttu, SWOT-analyysi brändin näkökulmasta, asiakasprofiili ja palvelupolku, joita yritys voi

halutessaan muokata, päivittää ja soveltaa haluamallaan tavalla. Palvelupolku ja asiakasprofiili luotiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, joten niiden käytettävyys ja hallinta tulisi olla yrittäjällä helppoa.

Tämä tapaustutkimus on luonteeltaan hyvin laadullisen tutkimuksen kaltainen, sillä pääpaino ongelman ratkaisussa nojautuu yhteen laadullisen tutkimuksen menetelmään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on määrällistä tutkimusta hankalampaa eikä reliabiliteetti- ja validiteettikäsitettä voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2010, 68). Reliabiliteetti kertoo työn pysyvyyttä eli jos tutkimus tehdään uudestaan, saadaan aikaan samat tulokset. Tutkimuksen validiteetti kertoo, onko tutkittu oikeita asioita. Sisältövaliditeetti kertoo, onko käytetty oikeita mittareita. Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. (Kananen 2012, 35; 168). Palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia mukailen pyrittiin varmistamaan oikeiden asioiden tutkiminen ja tutkimuksen laadukkuus.

Opinnäytetyön luotettavuus saattaa kärsiä aineiston lähteiden yksipuolisuudesta sillä tapaustutkimuksen edellytyksenä on lähteiden monipuolisuus. Opinnäytetyö tukeutuu laajalti yhden ihmisen antamiin tietoihin ja tulkintoihin. Tämä oli tietoinen valinta, joka oli samalla sekä riski, että vahvuus. Keskittymällä yhteen ihmiseen päästiin todella syventämään tietoja ja saavuttamaan syvälinen ymmärrys käsiteltävästä tapauksesta olemassa olevilla resursseilla suunnittelussa aikataulussa. Yrittäjän ollessa monien tutkimusten mukaan keskeisin brändin tekijä (mm. Rode & Vallaster, 2005; Krake, 2005; Centeno, Hart & Dinnie, 2013; Razeghi, Roosta, Gharache & Alemtabriz, 2016) on todella tärkeää, että hänen ymmärtämiseensä panostetaan. Riskinä kuitenkin on, ettei yhden ihmisen tulkinnat ja käsitykset olekaan tarpeeksi lähellä totuutta, jolloin koko tutkimuksen luotettavuus kärsii. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole ollut tuottaa yleistettäviä tuloksia tai muodostaa teorioita, vaan syvällisesti ymmärtää määriteltyä tapausta, mikä puoltaa käytettyjä menetelmiä. Tässä tapauksessa voidaan siis puhua itsessään arvokkaasta tapaustutkimuksesta (Kananen 2013, 56).

Yksittäistä tapaustutkimusta on kritisoitu tieteellisyytensä vuoksi. Esimerkiksi useita lähteitä käyttämällä voidaan kuitenkin nostaa tapaustutkimuksen luotettavuutta ja laatua. (Kananen 2013, 121). Opinnäytetyön luotettavuutta ja laatua lisäävät käytetyt monipuoliset kirjalliset lähteet, joita on hyödynnetty koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tietoperustassa on lähteinä käytetty vertaisarvioituja tutkimuksia, asiantuntijoiden haastatteluita ja artikkeleita sekä ammattikirjallisuutta, joiden kielinä oli suomi tai englanti. Käytetyt lähteet on valittu toimeksiantajaa ajatellen eli useat tutkimukset voidaan nähdä soveltuvan toimeksiantajan kontekstiin. Pk-yritysten bränditutkimukset kaiken kaikkiaan ovat suurimmilta osin eurooppalaisia (Odoom, Narteh ja Boateng, 2017) eli samasta kulttuurista. Käytetyt tutkimukset ovat niin tuoreita kuin mahdollista. Useat tutkimukset ovat kuitenkin yli 5 vuotta vanhoja, mikä johtuu siitä, ettei uudempia tutkimuksia ole tehty juuri kyseisestä aiheesta tai näkökulmasta.

Haastattelun aikana ei otettu kantaa olivatko yrittäjän tavat ja ratkaisut hyviä. Haastattelussa on nimittäin vaarana piilovaikuttaa vastauksiin, jos tutkija alkaa kommentoida annettuja vastauksia (Kananen 2013, 114). Haastattelu oli mukava tilanne toimeksiantajan tiloissa, voidaan sanoa tutkimuksen kontekstissa, mikä luo tilanteelle suotuisan ilmapiirin itsessään. Teemahaastattelun kysymyksissä oli jonkin verran toistuvuutta, joihin yrittäjä vastasi hyvin samalla tavalla. Tämä osoitti, etteivät vastaukset olleet vain hetken mielijohteesta kehitetyjä, yleisten normien mukaisia vaan aitoja ja totuuden mukaisia lisäten täten vastausten paikkaansa pitävyyttä.

Suurena haasteena oli tehdä koko opinnäytetyö objektiivisesti, ulkopuolisen näkökulmasta. Omasta mielestäni läheinen suhde omistajaan kuitenkin helpotti haastattelutilannetta molemminpuolisesti. Haastattelijan roolissa en jännittänyt liikaa ja uskalsin kysyä kaikkea, mitä ja miten halusin. Vastaja puolestaan antoi rehellisiä vastauksia ajattelematta, olivatko vastaukset yleisesti hyväksyttäviä. Haastattelutilanteessa valitsi luottamuksellinen ilmapiiri. Haastateltava näytti antavan rehellisiä, oman näkökulmansa, kantavia vastauksia. Yleisesti hyväksyttäviä vastauksia ei tulkintani mukaan annettu. Vastauksia oli myös helppo analysoida, ja sain heti käsityksen, mitä yrittäjä pyrki sanomaan.

Oma henkilökohtainen suhde yrityksen omistajaan rajoitti valittuja aineistonkeruumenetelmiä. F-Huollon työntekijöille ei järjestetty henkilökohtaisia tai ryhmähaastatteluja, sillä oletus oli, ettei johtajan avopuoliselle annettaisi rehellisiä vastauksia. Luultavasti rehelliset vastaukset olisi saatu esille taitavien kysymysten avulla, mutta aiemman haastattelukokemuksen puuttuessa, päädyttiin mainittuun ratkaisuun. Kävin keskustelun yrittäjän kanssa, ja hänen mielestään ainoa tapa, jolla työntekijät voitaisiin ottaa mukaan, on teettämällä lomakekysely. Lomakekyselyä käytettäessä on kuitenkin niin suuri vaara väärinkäsityksille sekä liian pintapuoliselle tiedolle, ettei kvantitatiivisia menetelmiä toteutettu. Huomioitavaa myös se, että korjaamalla työskentelee niin vähän ihmisiä, ja jos muutama jättää vastaamatta, vaikuttaa se merkittävästi vastausprosenttiin ja sitä kautta tuloksien luotettavuuteen. Erittäin vaikeaa oli luopua työntekijöiden käytöstä brändi-identiteettiä ja brändilupausta määriteltäessä. Luottamus yrittäjän näkemykseen siitä, etteivät työntekijät halua osallistua minkäänlaisiin kehitysprojekteihin, sai päätymään toteutettuun ratkaisuun.

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin testihaastattelulla. Testihaastattelulla pyrittiin löytämään haastattelun epäkohtia ja mahdollisia kysymysrakenteiden heikkouksia. Vasta testihaastattelun jälkeen laadittiin lopullinen runko teemahaastattelulle. Lopullisessa haastattelussa vältettiin vaikeiden termien käyttöä, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä sekä ajatusten lukkiutumista liian suppeaksi.

Tutkimukselle on tärkeää esittää aineisto niin, että se voidaan tarkastaa myös muiden toimesta (Kananen 2012,35). Nämä toimet parantavat tutkimuksen reliabiliteettia eli paikkaansa

pitävyyttä ja uskottavuutta. Opinnäytetyössä eri lähteet on merkitty asianmukaisella tavalla, jotta lukija voi halutessaan niihin palata. Haastattelut on nauhoitettu, arkistoitu ja litteroitu, joten niihin voidaan palata vielä tämän vuoden asti, kunnes ne tuhoetaan.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheet

Kannattavaa olisi perehtyä vielä saamaan tietoa siitä, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Asiakkaan kokemus tarjonnasta on aina tärkeämpi kuin se, mitä yrityksen on tarkoitus tarjota (Peppers 2016, 22). Kun yrityksen sisäiset ovat kunnossa voidaan tarkastella, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Kuiluanalyysia käyttämällä voitaisiin kartoittaa mahdolliset kuilut. Samaan aikaan voitaisiin tarkastella, mikä olisi sopivin kanava yritysviestintään. Eli miten saavuttaa tunnettuutta tai mikä olisi oikea vaikuttava kanava, jossa jakaa tietoa ja annettuja lupauksia.

Pitää aina muistaa, että palvelun brändi-imagon muodostumisen pääpaino on palvelun prosesseissa. Brändilupaukset eivät välttämättä toteudu prosesseissa. Eri viestinnän keinot vain tukevat toivotun imagon muodostumista. (Grönroos 2009a, 391). Työntekijöiden arvojen kartoitus ja tutkimus heidän motivaatiotekijöistensä sekä näkemyksistä tulisi toteuttaa. Ulkopuolisen tutkijan käyttö ei mielestäni ole välttämätöntä vaan yrittäjä itse voisi näitä asioita kartoittaa arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa sekä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Keskustelun tulisi olla järjestelmällisempää, jotta tuloksia voitaisiin verrata yrittäjän visioon. Yritys on vuosi sitten henkilökunnan näkökulmasta kokenut valtavia muutoksia viimeisen vuoden aikana. Osa työntekijöistä on työskennellyt Veljekset Finnilä Oy:n palveluksessa jo monta vuotta samaa työtä tehden, mutta toiminta lienee erilaista, kun kyseessä on ollut vain oman kaluston korjaus. Asiakastöiden tekeminen saattaa erota oman kaluston korjaustöistä. Uudet työkaverit käyvät itse läpi muutosta työnantajan vaihtuessa ja työntekijät alkavat tutustua toisiinsa. Henkilökemiat eivät välttämättä kohtaa tai uudet työntekijät voidaan kokea jopa uhkana. Kaikki muutosten aiheuttamat seuraamukset saattavat vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, motivaatioon ja haluun toteuttaa yrityksen missiota.

Yhteistyökumppaneiden, sekä muiden sidosryhmien, tutkiminen rajattiin tässä opinnäytetyössä pois. Kannattavaa saattaisi olla tutkia, miten olemassa olevia verkostoja voitaisiin hyödyntää brändiä vahvistettaessa ja rakentaessa. Toki tämä edellyttää niiden painoarvon nopeaa tutkimista sillä yrittäjällä ei tule vapautumaan aikaa tai rahaa tutkimuksille. Resurssien lähtökohtien voidaan olettaa olevan samalla tasolla vielä ainakin lähivuosien ajan.

Lähteet

Painetut

Aaker, D. & Aaker, J. L. 2016. What are your signature stories? *California Management Review*, 58(3), pp. 49-65.

Aaker, D. A. 2002. *Building strong brands*. New York: The Free Press.

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

Anees-ur-Rehman, M. & Johnston, W. J. 2019. How multiple strategic orientations impact brand equity of B2B SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8), pp. 730-750.

Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. 2017. The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Balmer, J.M.T. 2012. Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 7/8, pp. 1064-1092.

Becker, L., Jaakkola, E. 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48, 630-648.

Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. 2013. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*.

Berry, L.L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128-137.

Berthon, P., Ewing, M.T. and Napoli, J. 2008. Brand management in small-to-medium sized enterprises. *Journal of Small Business Management* 46 (1): 27-45.

Biedenbach, G. & Marell, A. 2010. The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, vol. 17, no. 6, pp. 446-458.

Bitner, M.J. 1995. Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of Academy of Marketing Science*.

Blocker, C. P. 2011. Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets. *Journal of Business Research*, 64(5), 533-540.

- Brodie, R. J., Whittome, J. R., & Brush, G. J. 2009. Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of business research*, 62(3), 345-355.
- Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. 2017. Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*.
- Centeno, E., Cambra-Fierro, J., Vazquez-Carrasco, R., Hart, S. J., & Dinnie, K. 2019. The interplay between SME owner-managers and the brand-as-a-person. *Journal of Product & Brand Management*.
- Centeno, E., Hart, S. & Dinnie, K. 2013. The five phases of SME brand-building. *Journal of Brand Management*, 20(6), 445-457.
- Coleman, D., de Chernatony, L. & Christodoulides, G. 2011. B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 7, pp. 1063-1071.
- Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. 2013. The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), 340-348.
- Ghodeswar, B.M. 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 4-12.
- Gilinsky, A., Stanny, E., McCline, R. L. & Eyler, R. 2001. Does size matter? An empirical investigation into the competitive strategies of the small firm. *Journal of Small Business Strategy*, 12(2), 1-13.
- Goldring, D. 2017. Constructing brand value proposition statements: a systematic literature review. *Journal of Marketing Analytics*, 5(2), 57-67.
- Gomes, M., Fernandes, T. & Brandão, A. 2016. Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Grönroos, C. 2009a. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro 3. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.
- Grönroos, C. 2009b. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, no. 5, pp. 351-359.

- Henkel, S., Tomczak, S., Heitmann, M. & Herrmann, A. 2007. Managing brand consistent employee behavior relevance and managerial control of behavioral branding, *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310 -320.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. 22. painos. Helsinki: Tammi.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Horan, G., O'Dwyer, M. and Tiernan, S. 2011. Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 No. 2, pp. 114-121.
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N. 2020. Corporate brand identity co-creation in business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, vol. 85, pp. 32-43.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen, J. 2010. Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, vol. 18, no. 2, pp. 115-133.
- Kalliomäki, A. 2014. *Tarinallistaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kapferer, J. N. 2008. *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. 2001. *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. 3-27. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. & Swaminathan, V. 2020. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Fifth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson.

- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. 2017. Principles of marketing. 7th European edition. Harlow, England: Pearson.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. & Michi, I. 2006. B2B brand management. New York: Springer.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing management: Global edition. 15th, global ed. Boston: Pearson.
- Krake, F.B.G.J.M. 2005. Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 228-238.
- Krappe, A., Goutas, L. and von Schlippe, A. 2011. The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 37-46.
- Kurvinen, J., Laine, T. & Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi: Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Helsinki: Alma Talent.
- Leek, S., & Christodoulides, G. 2011. A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.
- Lee, S.A. and Jeong, M. 2014. Enhancing online Brand experiences: An application of congruity theory. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 40, pp. 49-58
- Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän: Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Liewendahl, H. E., & Heinonen, K. 2020. Frontline employees' motivation to align with value propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. Yritä edes: 32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Helsinki: Talentum.
- Maurya, U. K., & Mishra, P. 2012. What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-133.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. 2011. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Merrilees, B. 2007. A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 403-415.

- Meyer, C. and Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), pp. 116-126.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Bishop, S. 2012. Interpretation of the retail brand: an SME perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Mosley, R. W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
- Muhonen, T., Hirvonen, S. and Laukkanen, T. 2017. SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 52-67.
- Mäläskä, M., Ulkuniemi, P. & Saraniemi, S. 2015. Co-creation of corporate brand through stakeholder relationships in B2B SMEs. Oulun yliopisto.
- Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management: Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia.
- Odoom, R., Narteh, B., & Boateng, R. 2017. Branding in small-and medium-sized enterprises (SMEs). *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Osgood, C. E. and Tannenbaum, P. H. 1955. The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62(1), pp. 42-55. doi: 10.1037/h0048153.
- Osakwe, C.N., Chovancova, M. & Ogbonna, B.U. 2016. Linking SMEs Profitability to Brand Orientation and Market-Sensing Capability: A Service Sector Evidence", *Periodica Polytechnica.Social and Management Sciences*, vol. 24, no. 1, pp. 34-40.
- Pareek, V. and Harrison, T. 2020. SERVBID: the development of a B2C service brand identity scale. *Journal of Services Marketing*, Vol. 34 No. 5, pp. 601-620.
- Park, C. W. M. 2016. *Brand admiration: Building a business people love*. Newark: Wiley.
- Payne, A. & Frow, P. 2014. Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management* 25(2): 213-227.
- Peppers, D. R. 2016. *Managing Customer Experience and Relationships*, 3rd Edition. Wiley.
- Pine, I. B. J. & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), pp. 97-105.
- Potgieter, A. & Doubell, M. 2020. The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation. *African Journal of Business and Economic Research*, vol. 15, no. 2, pp. 109-109-135.

- Punjaisri, K., & Wilson, A. 2017. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In *Advances in corporate branding* (pp. 91-108). Palgrave Macmillan, London.
- Reason, B., Brand, F. M., & Løvlie, L. 2016. *Service Design for Business*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Razeghi, Y., Roosta, A., Gharache, M., & Alemtabriz, A. 2016. Understanding the role of entrepreneur's personal brand in SMEs total brand. *International Business and Management*, 12(2), 47-57
- Resnick, S. M., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenço, F. 2016. Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Roberts, J. & Merrilees, B. 2007. Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp. 410-417.
- Rode, V., & Vallaster, C. 2005. Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Ruokolainen, P. 2020. *Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos*. Helsinki: Kauppakamari.
- Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabrielsson, M. 2015. The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management*, 51, 35-46.
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. 2012. Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716.
- Reijonen, H., Párdányi, S., Tuominen, S., Laukkanen, T., & Komppula, R. 2014. Are growth-oriented SMEs more likely to adopt market and brand orientations? *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Schultz, D. E. 2001. Getting to the heart of the brand. *Marketing Management*, 10(3), 8.
- Šerić, M., Ozretić-Došen, Đ., & Škare, V. 2020. How can perceived consistency in marketing communications influence customer-brand relationship outcomes? *European Management Journal*, 38(2), 335-343.
- Somervuori, O. 2018. *Mitä maksaa?: Hinnottelun psykologiaa*. Jyväskylä: Docendo.
- Spence, M., & Essoussi, L. H. 2010. SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*.

Starr, R. G., & Brodie, R. J. 2016. Certification and authentication of brand value propositions. *Journal of Brand Management*, 23(6), 716-731.

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - erotu tai unohda koko homma. Helsinki: Infor.

Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 9, pp. 742-761.

Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit: Kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo.

Vargo, S. & Lusch R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. 2011. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The leadership quarterly*, 22(1), 92-105.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. 2011. The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, 19(3), 182-194.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2012. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2nd European ed. London: McGraw-Hill.

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. 2020. Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430.

You, L., & Hon, L. C. 2021. Testing the effects of reputation, value congruence and brand identity on word-of-mouth intentions. *Journal of Communication Management*.

Zimmerbauer, K. 2002. Etelä-Pohjanmaan imago: Maakunnallisten mielikuvien jäljillä. Seinäjoki: Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sähköiset

Design Council. 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> Viitattu 19.02.2021

- Design Council. 2007. Eleven lessons: Managing design in eleven global brands. A study of the design process. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons\\_Design\\_Council%20%282%29.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf) Viitattu 18.02.2021
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Kuntaranking 2021. [https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/02/Kuntaranking2021\\_tulokset\\_Koko\\_Suomi.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/02/Kuntaranking2021_tulokset_Koko_Suomi.pdf) Viitattu 25.02.2021
- Elo-Pärssinen, K. 2019. Historia uudistaa perheyrittystä. Perheyrittysten Liito. <https://perheyrittys.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/historia-uudistaa-perheyrittysta> Viitattu 09.03.2021.
- Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. 2019. Uudistuva perheyrittys - perhe, omistajuus ja liiketoiminta.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 16.02.2021
- Fisher-Buttinger, C. & Vallaster, C. 2012. Connective branding: Building brand equity in a demanding world. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc.
- Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Alma Talent.
- Guest, R. 2016. Built to Grow: How to Deliver Accelerated, Sustained and Profitable Business Growth. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated, New York.
- Lappalainen, I., & Airola, M. 2017. Henkilöstön ja asiakkaiden brändikokemus uudistumisen voimavarana. VTT Technical Research Centre of Finland. [https://cris.vtt.fi/ws/files/35459998/Br\\_ndikokemus\\_uudistumisen\\_voimavarana\\_Www.pdf](https://cris.vtt.fi/ws/files/35459998/Br_ndikokemus_uudistumisen_voimavarana_Www.pdf) Viitattu 16.02.2021
- Ojala, J. Blogi: Menestystä menneisyydestä. <https://www.yrittajat.fi/keski-suomen-yrittajat/a/uutiset/643094-blogi-menestysta-menneisyydesta> Viitattu 09.03.2021
- Rindell, A. 2019. Brändin jalanjälki voimavarana. [https://issuu.com/hanken/docs/hanken\\_brandnew\\_taitto\\_5](https://issuu.com/hanken/docs/hanken_brandnew_taitto_5) Viitattu 09.03.2021
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) Viitattu 31.03.2021.

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen. Pk-yrityksen brändikirja. Oulu University Press.  
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514261893.pdf> Viitattu 16.03.2021

Seinäjoen Yliopistokeskus. 2016. Etelä-Pohjanmaan aluerakenteen tulevaisuuskuvat 2040.  
[https://epliiitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/B\\_81\\_Etela-Pohjanmaan\\_aluerakenteen\\_tulevaisuuskuvat\\_2040.pdf](https://epliiitto.fi/wp-content/uploads/2020/11/B_81_Etela-Pohjanmaan_aluerakenteen_tulevaisuuskuvat_2040.pdf) Viitattu 24.02.2021

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Pk-yritysbarometri.  
[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_pk\\_barometri\\_syksy2020\\_vk\\_raportti.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2020_vk_raportti.pdf) Viitattu 19.01.2021

Suomen Yrittäjät. 2020. Yrittäjien kuntabarometri. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_kuntabarometri2020\\_tiivistelma.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_kuntabarometri2020_tiivistelma.pdf) Viitattu 24.02.2021

Taloustutkimus. 2020. Kuntien Imago. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/kaarinalla-jalleen-paras-imago.html> Viitattu 24.02.2021

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita.

Visit Finland. 2020. Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. [https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen\\_asiakaskokemuksen\\_kasikirja\\_destinaatioille\\_2020.pdf](https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf) Viitattu 03.02.2021

Wheeler, A. 2017. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated, Somerset.

Julkaisemattomat

Kauppinen, S. 2018. Service design thinking. Luento 9.2.2018. Laurea-ammatti-korkeakoulu. Vantaa.

Liewendahl, H. 2017. Myötävaikutteinen palvelujohtaminen. Luento 16.9.2017. Laurea-ammatti-korkeakoulu. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelun brändi-imagoprosessi (Grönroos 2009a, 392).....	17
Kuvio 2: Palvelubrändikolmio (mukaillen Bitner 1995; Brodie, Whittome & Brush 2009) .....	17
Kuvio 3: Arvon muodostuminen palvelua käytettäessä (mukaillen Grönroos, 2011). .....	25
Kuvio 4: Laatuvaaka (Grönroos 1984, Liewendahl 2017 mukaan).....	26
Kuvio 5: Brändi-identiteetti (mukaillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 69).....	28
Kuvio 6: Brändi-identiteetin rakentamisen viisi vaihetta (mukaillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 69; Centeno, Hart & Dinnie, 2013). .....	35
Kuvio 7: Brändi-identiteetti yrityksen kasvupolun lähtökohtana .....	41
Kuvio 8: F-Huollon brändin kehittämismalli.....	42
Kuvio 9: Palvelumuotoilun tuplatimantti (mukaillen Design Council 2007) .....	43
Kuvio 10: Ajatuskartta .....	44
Kuvio 11: F-huollon visuaalinen brändiperimä.....	54
Kuvio 12: F-kompassilogo Veljekset Finnilä Oy:n kalustossa .....	55
Kuvio 13: Asiakkaiden persoonien kartoitus .....	57
Kuvio 14: F-Huollon käyttäjäpersoonana.....	61
Kuvio 15: Tyypillinen palvelupolku.....	62
Kuvio 16: F-Huollon brändin eri näkökulmat.....	69
Kuvio 17: F-Huollon brändi-identiteetti .....	70

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaiden persoonien kartoitus .....	58
Taulukko 2: Asiakastiedot kotisivujensa perusteella. ....	60
Taulukko 3: Brändin SWOT-analyysi.....	64
Taulukko 4: Kilpailijoiden lupaukset.....	67

## Liitteet

Liite 1: Testihaastattelurunko .....	93
Liite 2: Teemahaastattelukysymykset .....	96
Liite 3: Taulukko brändinäkökulmien analysointiin .....	97
Liite 4: Asiakasprofiilin kartoitus: kysymysrunko .....	98

Liite 1: Testihaastattelurunko

*Taustatiedot*

Uravuodet yrityksessä

Asema ja työnkuva

Oma historia yrityksessä/yrityksen historia

Kohderyhmät?

Keitä ovat asiakkaanne?

Persoonat

Keitä ovat kilpailijanne?

Keitä ovat muut (tärkeät) ulkoiset sidosryhmät?

Miten he vaikuttavat liiketoimintaanne?

*Yrityksen toiminta*

Mikä on toimintanne ydin?

Mikä tekee teistä erityisiä ja erilaisia?

Mikä teissä ja teidän toiminnassanne on pysyvää ja kestää aikaa?

Millaisia te olette?

Millaisia te ette halua olla?

Miten johdatte työntekijöitänne?

Sisäiset koulutukset, tiedotukset ym.

Miten työntekijänne näkevät teidät?

Miten asiakkaanne näkevät teidät?

Miten muut omistajat?

Onko parannettavaa?

Mitä olette tulevaisuudessa?

### *Erotautuvuustekijät*

Miksi valita teidän palvelunne?

Miksi tulla teille töihin?

Miten teidät tunnistaa?

Mikä teistä tekee erilaisen?

### *Brändin nykytilanne*

Miten käsität brändin?

Millainen on yrityksenne brändi?

Suhde brändin johtamiseen & miten brändiä on johdettu

Oletko miettinyt johtamista brändin näkökulmasta?

Haasteet brändijohtamiselle

Työntekijöiden suhde brändiinne?

Onko tämänhetkinen saavutettu imago tyydyttävä?

Miten näet sidosryhmien vaikuttavan brändiinne?

### *Brändin missio ja visio*

Mikä on brändin tarkoitus?

Mitä tavoittelette brändillä?

Millaisena haluat asiakkaiden, työntekijöiden, kilpailijoiden, toimittajien ym. Sidosryhmien näkevän yrityksenne ja palvelunne?

Tunne- ja järkisidokset brändiin

Mitä rationaalisia hyötyjä brändiin liittyy?

Mitä tunnepohjaisia hyötyjä brändiin liittyy?

*F-Huolto*

Kerro vapaasti

Millainen on F-Huolto?

## Liite 2: Teemahaastattelukysymykset

### *Brändi henkilönä*

Millainen olet?  
 Millainen yrittäjä olet?  
 Millainen johtaja olet?  
 Mitä taitoja ja kykyjä sinulla on?  
 Millä adjektiiveilla kuvailisit F-Huollon toimintaa?  
 Jos F-Huolto olisi ihminen, millainen hän olisi?  
 Brändi tuotteena  
 Mistä teidän palvelun laatu muodostuu?  
 Miten sijaintinne vaikuttaa liiketoimintaanne?  
 Millä perusteella muodostatte palvelutarjoormanne?  
 Palvelun ominaisuudet?  
 Miten muiden brändit vaikuttavat teistä muodostuvaan brändiin?  
 Miten toiminta-ajatuksenne erottuu kilpailijoistanne?  
 Mikä tekee yrityksestänne ainutlaatuisen?  
 Miksi asiakkaiden tulisi valita juuri teidät?

### *Brändi symbolina*

Mitä Veljekset Finnilä tuo teille?  
 Kuinka se vaikuttaa teidän liiketoimintaan?  
 Mistä tulee palvelunne nimi?  
 Mitä logonne symboloi?  
 Mitkä muut symboloivat toimintaanne?

### *Brändi organisaationa*

Mikä on yrityksenne tarkoitus?  
 Mitkä ovat yrityksenne arvot?  
 Mitä arvoja haluatte yrityksenne kantavan?  
 Mikä on yrityksenne visio?  
 Mitä erityistaitoja ja -tietoja teillä on?  
 Millainen ilmapiiri teillä on?  
 Mitä asenteita teidän tiimissä on?  
 Mikä on toimintanne ydin?  
 Miten taitoja ja tietoja ylläpidetään ja lisätään?

### *Lupaus*

Kuinka yhtenevä on markkinointiviestintä?  
 Mitä lupaatte asiakkaalle?  
 Miten yrityksenne pystyy lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset?  
 Mitä heikompia ominaisuuksia yrityksestä syntyviin mielikuviin liittyy? Miten niitä voitaisiin kehittää tai päästä eroon?

## Liite 3: Taulukko brändinäkökulmien analysointiin

Brändi henkilönä	Brändi tuotteena	Brändi symbolina	Brändi organisaationa
Luotettava	Tavoitettava	Kylmäkonebrändit - Rasite ja etu	Laadukasta, kustannustehokasta palvelua
Rehellinen	Tehdään mitä sovitaan	Luotettavuus	Halpaa korjausta omalle kalustolle
Leikkisä	Kustannustehokas	Pitkäaikainen kumppani	Osakkeen omistajille rahaa
Hauska	Laaja osaamisalue	Pikkasen parempi työnjälki	Tehdään mitä sovitaan
Avulias	Hinta, ei kallis, ei halpa	Siisti, asianmukainen kalusto	Luotettavuus
Päätäväinen	Tottumus	Huolto jättää laajan mielikuvien muodostumisen	Hyvä työnantaja
Visionääri	Sijainti on hyvä	Huolto on halpaa	Rehellisyys
Utelias	Laaja palveluvalikoima	Huolto on kattava	Jämäkkyys
Toimelias	Nopeus	Huolto jättää oven auki tulevaisuuden mahdollisuuksille	Avuliaisuus
Empaattinen	Yksi meistä	Omat autot symboloivat	Työteliäs
Palvelualtis	Asiakaslähtöinen tarjooma	Kunnioitus ja laadukas imago Schmitz ja Mitsubishi	Joustavuus
Asiakaslähtöinen	Yhden pysähdyksen taktiikka	Laadukkuus	Osaava henkilöstö
Ratkaisuhakuinen	Monipuoliset vahvuusalueet	Kustannustehokas	Tehdään niin hyvin kun osataan
Tiukka	Joustavat työntekijät		Liit lupaukset eivät näy ulospäin
Sosiaalinen	Joustavat työtävät		Avoimuus
Organisointikykyinen	Ei ahne		Kunnioitus
Moniosaaja	Tukitoiminto kuljetusliikkeelle		Arvostus
Pitkäaikainen kumppani	Monipuolinen osaaminen		
Hyvä ihmistuntemus	Pääasia että asiakas tyytyväinen		
Hyvä bisnessilmä	Ei kateellisia muille korjaamoille		
Sinnikkyyys	Ei ahneita		
Uudistushaluinen	Omakohtainen tietämys		
	Scania-osaaminen		
	Laajat suhteet "kilpailijoihin"		

#### Liite 4: Asiakasprofiilin kartoitus: kysymysrunko

##### Haastattelurunko

1. Ketkä ovat teidän tähtiasiakkaanne? Eli tärkeimmät asiakkaanne?
2. Merkittävät ominaisuudet F-Huollon kannalta.
3. Asiakkaiden taustatiedot
  - a. Ikä
  - b. Yrityskoko
  - c. Päättäjät
  - d. Suhteen ominaisuudet
  - e. Sijainti
4. Asiakastarina