



”One Brand” – Uusi brändistrategia organisaatiomuutoksessa

Johanna Valkonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Johanna Valkonen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi "One Brand" – Uusi brändistrategia organisaatiomuutoksessa
Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 18
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiannosta Avoin.Systems Oy:lle tilanteessa, jossa yrityksen kaksi liiketoimintayksikköä oli päätetty yhdistää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteina oli 1) tuottaa brändistrategia sekä 2) selkeyttää brändiarkkitehtuuria sekä yritys- että tuotebrändien osalta liiketoimintayksiköiden yhdistyessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, jonka tuotoksena oli uusi brändistrategia ja ehdotus brändiarkkitehtuuriksi. Konstruktio perustui bränditutkimukseen, jossa yrityksen identiteettiä ja imagoa tutkittiin Corporate Brand Image Matrix -viitekehityksen kautta. Mallin kehittäjän Urden (2013) mukaan viitekehitys sopii käytettäväksi yritysjärjestelytilanteissa. Tutkimus toteutettiin yhdistellen eri kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten teemahaastatteluja, asiantuntijahaastattelua, verkkokyselyitä, työpajoja ja yrityksen dokumentaatiota. Sisällönanalysissä aineistot yhdistettiin ja teemoiteltiin ennen johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.</p> <p>Tutkimuskysymyksenä oli, millainen brändistrategia tukee yrityksen kasvua organisaatiomuutoksessa?</p> <p>Yritysbrändiä analysoitiin monipuolisesti brändiarkkitehtuuriin, -identiteettiin ja -imagoon liittyvien teoreettisten mallien kautta. Tutkimuksen tuotoksena yritys sai uuden brändistrategian sekä ehdotuksen uudeksi brändiarkkitehtuuriksi.</p> <p>Kehittämistyön seurauksena yrityksen viralliseksi nimeksi vaihtui Avoin.Systems Oy (ent. Web-veistämö Oy) ja sekä brändistrategia että uusi brändiarkkitehtuuri otettiin käyttöön.</p>
Asiasanat Brändistrategia, brändiarkkitehtuuri, muutosjohtaminen, sitouttaminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn rakenne	1
1.2	Taustaa ja kohdeyrityksen esittely	2
1.3	Tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	4
1.4	Vaiheistus, rajaukset ja aikataulu	4
2	Brändin rakentaminen	7
2.1	Brändin rakentamisen vaiheet.....	8
2.2	Brändillä arvoa yritykseen	10
2.3	Brändiarkkitehtuurin merkitys liiketoiminnalle	11
2.4	Kustannustehokkuutta brändien konsolidoinnilla	14
2.5	Positiointi ja kategorian omistaminen	16
2.6	Tuotteen markkinasopivuus.....	17
2.7	Asiakasymmärryksen pohjautuva arvolupaus.....	18
2.8	Corporate Brand Identity Matrix (CBIM).....	21
2.9	Yhteenveto.....	26
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	28
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa	28
3.2	Tutkimusmenetelmät	29
3.2.1	Verkkokyselyt.....	29
3.2.2	Teemahaastattelut	30
3.2.3	Työpajat ja yhteisölliset ideointimenetelmät	31
3.2.4	Havainnointi	32
3.2.5	Asiantuntijahaastattelu.....	33
3.3	Sisällönanalyysi	33
3.4	Peittomatriisi	35
4	Tutkimuksen tuotokset	37
4.1	Ratkaisuehdotus brändiarkkitehtuurin muutoksesta	37
4.2	Vaihtoehtoiset brändiarkkitehtuurimallit	38
4.2.1	Erillisbrändimalli	38
4.2.2	Tuettujen brändien malli	39
4.2.3	Uusi yritysbrändi.....	39
4.3	Uusi brändistrategia	40

5	Pohdinta	41
5.1	Millainen brändistrategia ja prosessit tukevat yrityksen kasvua?	41
5.2	Tulosten arviointi.....	42
5.3	Sisäinen viestintä ja sitouttaminen	43
5.3.1	Palaute	46
5.4	Oman oppimisen arviointi	47
5.5	Mittaaminen ja jatkotutkimuskohteet	48
	Lähteet	50
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Yrityksen kaksi verkkosivustoa projektin alussa.....	54
	Liite 2. Esitys olennaisista tutkimustuloksista.....	55
	Liite 3. Usein kysytyt kysymykset nimenvaihdoksesta.....	56
	Liite 4. Tiivistelmä tutkimusraportista.....	57
	Liite 5. Uusi brändistrategia.....	59
	Liite 6. Isko Lappalaisen haastattelu.....	70

1 Johdanto

”Jos minulle jonain päivänä herättyäni kerrotaisiiin, että kaikki tuotantolaitoksemme ja jakelukanavamme ovat tuhoutuneet ja työntekijät poissa, mutta omistaisimme edelleen Coca-Colan brändin – voin vakuuttaa, että olisimme takaisin bisneksessä iltapäivään mennessä.”

- Roberto Goizueta, Coca-Colan edesmennyt pääjohtaja (Karske 2020).

Brändi on voimavara, joka ulottuu läpi organisaation kaikkien toimintojen. Maailman arvokkaimmissa yrityksissä brändi on aina ylimmän johdon pöydällä, sillä nämä yritykset ymmärtävät, miten brändillä luodaan yritykseen arvoa. Parhaimmillaan brändin tavoitepositio ja tavoitemielikuva ohjaavat kaikkea tekemistä yrityksessä tuote- ja palvelutarjooman kehityksestä markkinointiviestintään sekä asiakaskokemukseen. Yrityksen brändistrategian tulisi ohjata muun muassa liiketoiminta-, markkinointi- ja viestintästrategioita ja olla vahvasti linjassa näiden kanssa. (Karske 2020.)

Brändin keskiössä on brändin ydin – asiakaslupaus sekä arvot, joihin yrityksen kulttuuri perustuu. Yrityskulttuuri ilmenee arjessa työntekijöiden toimintatapoina ja asenteina kuvastaen henkilöstön työntekijäkokemusta, eli sitä kuinka sitoutuneita, hyvinvoivia ja tyytyväisiä työntekijät ovat. Hyvä työntekijäkokemus heijastelee usein myös hyvää asiakaskokemusta, sillä asiakaslupaus lunastetaan käytännössä tuote- ja palvelutarjooman ja asiakaskokemuksen kautta. (Karske 2020.)

Kulttuuri on keskeisessä asemassa myös organisaatiomuutoksissa, kuten yritysfuusioissa. Muutostilanteissa yhtenäinen brändi, inspiroiva visio ja tarjooman yhteen niputtava brändiarkkitehtuuri edistävät muutoksen onnistumista koko organisaatiossa. (Karske 2020.) Näin ollen brändiuudistustilanteissa uuden brändin muotoilussa tulisi huomioida yrityksen identiteetti-, kulttuuri- ja imagonäkökulmat.

1.1 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö alkaa lähtötilanteen ja kohdeyrityksen esittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi työn tavoitteet ja rajaukset. Toisessa luvussa uppoudutaan brändin rakentamisen maailmaan ja kuvataan Urden (2013) Corporate Brand Image Matrix -viitekehys. Tietoperustan jälkeen siirrytään kolmanteen lukuun, jossa esitellään tutkimuksen lähestymistapa, tutkimusmenetelmät ja perustelut niiden valintaan, sekä tutkimusprosessi. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tuotokset. Lopuksi viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, pohditaan tutkimus- ja kehittämistyön onnistumista ja tarkastellaan, saavutettiinkö työn tavoitteet.

1.2 Taustaa ja kohdeyrityksen esittely

Avoin.Systems on avoimen lähdekoodin järjestelmiin sekä niiden taustalla vaikuttavien prosessien suunnitteluun, kehittämiseen ja käyttöönottoon erikoistunut yritys. Yrityksen ydinosaamista ovat toiminnanohjausjärjestelmät, verkkokaupat sekä niihin liittyvät palvelut. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkailleen kilpailuetua, suunnittelemalla ja toteuttamalla tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa saumattomasti yrityksen taustajärjestelmiin kytkeytyviä verkkopalveluita. Tarkoituksena on yhdistää asiakasorganisaation kaikki digitaaliset palvelut yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi ja kehittää sekä optimoida kokonaisuutta asiakkaan kanssa eteenpäin. Asiakkaina yrityksellä on laaja kirjo tukku- ja vähittäiskaupan ja palvelualojen organisaatioita. (Avoin.Systems 2022.)

Yrityksen brändiarkkitehtuuri lähtötilanteessa



Kuva 1. Yrityksen brändiarkkitehtuuri 1.4.2022.

Kuvassa 1 avataan yrityksen brändiarkkitehtuuri lähtötilanteessa. Kehittämistehtävän lähtötilanteessa yrityksen nimi oli Web-veistämö Oy ja sen aputoiminimi Avoin.Systems. Aputoiminimi Avoin.Systems otettiin käyttöön 2010-luvulla, kun Web-Veistämön nimi osoittautui epäkäytännölliseksi kansainvälisten kumppanien kanssa, eikä kuvastanut tarpeeksi hyvin yhtiön koko toimintaa. Uusi nimi auttoi erottamaan yrityksen toiminnot mainostoimisto- ja verkkopalvelujen ja toiminnanohjausjärjestelmien välillä. Tuoteperhe Wiisas kehitettiin vuonna 2020 Avoin.Systemsin alle valmisohjelmistojen myyntiä ja markkinointia varten. Yrityksen omien brändien lisäksi Web-veistämö markkinoi avoimen lähdekoodin ohjelmistoja (Odoon, Wordpress ja

WooCommerce) sekä kumppanien ohjelmistoja (esim. Netvisor ja Proccountor). (Avojn.Systems 2022.)

Yrityksen brändiarkkitehtuurin haasteet lähtötilanteessa



Kuva 2. Yrityksen brändiarkkitehtuurin haasteet lähtötilanteessa.

Kuvassa 2 visualisoidaan yrityksen brändiarkkitehtuurin haasteet lähtötilanteessa. Käytännössä yrityksen kolmesta omasta brändistä (yritysbrändit Web-veistäjä ja Avojn.Systems sekä tuotebrändi Wiisas) oli syntynyt vuosien kuluessa päivittäisiä käytännön haasteita ja sekaannuksia. Ensinnäkin identiteetin näkökulmasta työntekijät kokevat kuuluvansa kahteen eri yritykseen, Web-veistäjään tai Avojn.Systemsiin. Toiseksi hallinnon osalta yritys joutuu ylläpitämään ja kehittämään kolmea erillistä brändiä, jolloin investoinnit ja vaadittavat resurssit kertaantuvat jokaiselle brändille. Usein ei tiedetä, mitä brändiä tulisi käyttää. Kolmanneksi kahden brändin hallinta vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yrityksellä on kahdet eri verkkosivut (Liite 1), ja usein on epäselvää, kummalle sivustolle sisältö kuuluu. Lisäksi hakukonenäkyvyys jakaantuu kahdelle eri sivustolle ja asiakaskokemus kärsii kahden sivuston välillä hyppiessä.

Tarve brändityölle syntyi, kun yrityksessä tehtiin päätös yhdistää Web-veistäjä ja Avojn.Systems yhdeksi yksiköksi. Samassa yhteydessä tulisi huomioida myös yrityksen Wiisas-tuotebrändi. Kohdeyrityksen näkökulmasta kehittämistyön tulisi ratkaista nykyisten brändien käyttöön liittyvät haasteet eli ehdottaa mitä yrityksen nykyisistä brändeistä käytetään jatkossa, selkeyttää brändiarkkitehtuuria sekä muotoilla brändistrategia kasvavan yrityksen tarpeisiin.

1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen identiteettiä, kulttuuria ja imagoa, sekä laatia uusi brändistrategia sekä ehdotus brändiarkkitehtuuriksi. Tutkimuksessa verrataan työntekijöiden kokemaa brändi-identiteettiä sekä asiakkaiden kokemaa brändi-imagoa yhdistelemällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmetodeja.

Tutkimuskysymyksenä on, millainen brändistrategia tukee yrityksen kasvua organisaatiomuutoksessa?

Kohdeyrityksen tarpeiden pohjalta kehittämistehtävälle muotoutui kaksi tavoitetta:

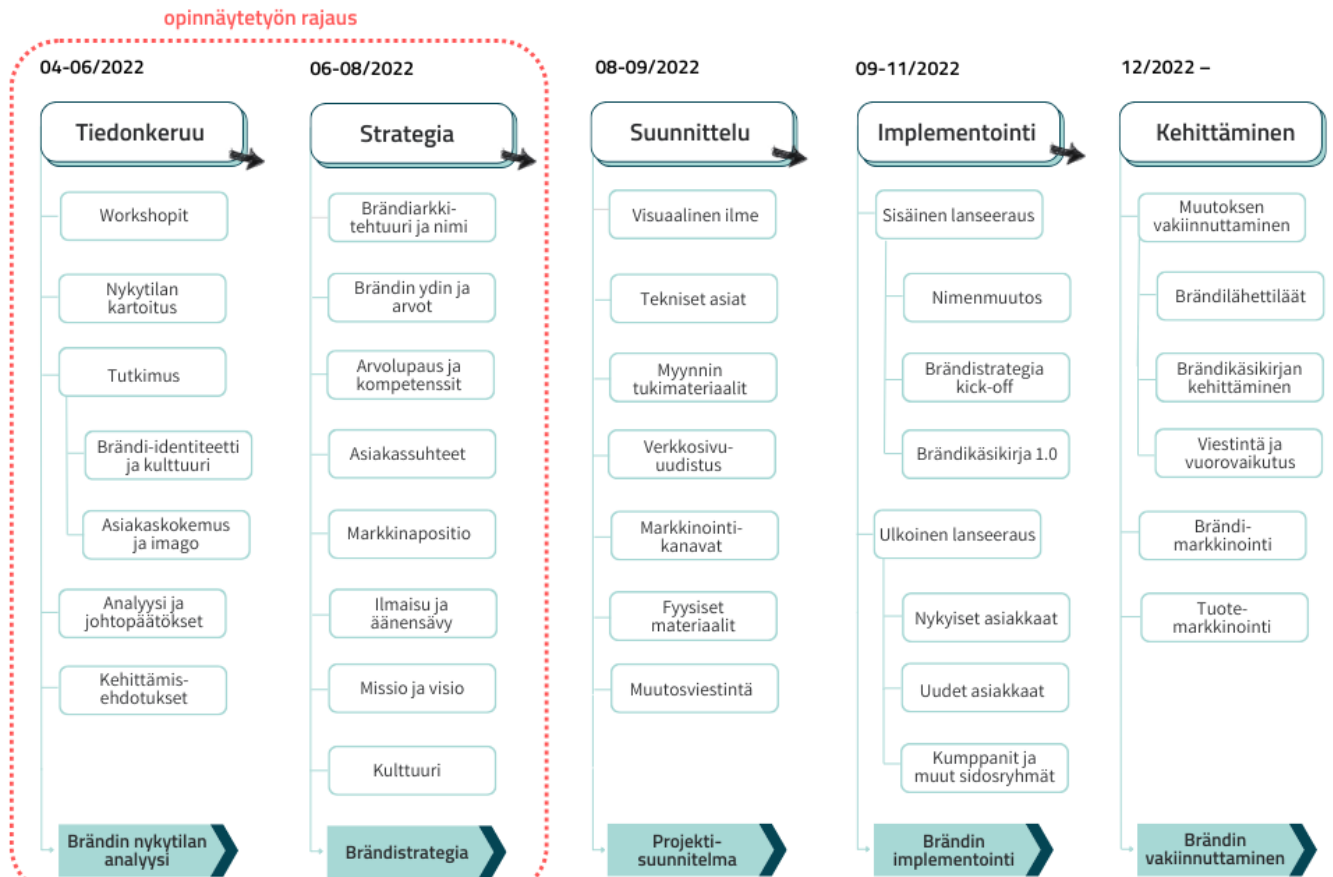
- 1) Tuottaa brändistrategia kasvavan yrityksen tarpeisiin.
- 2) Selkeyttää brändiarkkitehtuuria sekä yritys- että tuotebrändien osalta liiketoimintayksikköjen yhdistyessä.

1.4 Vaiheistus, rajaukset ja aikataulu

Opinnäytetyön fokuksena on kuvata uuden brändistrategian luomisprosessi. Työssä keskitytään kuvaamaan prosessi bränditeorian näkökulmasta. Prosessiin ovat vaikuttaneet suuresti teoriat esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja positiivisesta psykologiasta, mutta niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Kuten Kuva 3 osoittaa, kokonaisuutena yrityksen brändiuudistuksen vaiheita ovat 1) tiedonkeruu, 2) strategia, 3) suunnittelu, 4) implementointi ja 5) kehittäminen. Opinnäytetyössä käsitellään tiedonkeruu- ja strategiavaiheita, mutta suunnittelu-, implementointi- tai kehittämisvaiheet eivät sisälly tutkimukseen.

Brändiuudistuksen vaiheet



Versio 3.3

14.10.2022

Kuva 3. Brändiuudistuksen vaiheet.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tutkimuksen suunnittelulla ja teoriapohjan rakentamisella huhtikuun 2022 alussa. Suunnitelma hyväksyttiin kohdeyrityksellä, jonka jälkeen käynnistyi intensiivinen huhti-kesäkuulle 2022 keskittyvä tiedonkeruuvaihe. Heti alussa projektille perustettiin brändityöryhmä. Tiedonkeruuvaiheen tavoitteena oli kerätä syvällinen ymmärrys kohdeyrityksestä monipuolisilla tutkimusmenetelmillä, kuten haastatteluilla, verkkokyselyillä, brändityöryhmän työpajoilla ja yrityksen dokumentteihin perehtymällä. Tiedonkeruuvaiheen tuloksena oli brändin nykytilan analyysi ja kehittämissuositukset, joiden pohjalta brändistrategian työstäminen aloitettiin kesäkuussa 2022. Brändistrategia valmistui syyskuussa 2022. Brändistrategian valmistumisen ja esittelyn jälkeen brändiuudistuksessa päästiin projektin suunnitteluun operatiivisella tasolla, mikä käsitti visuaalisen ilmeen, teknisten asioiden, myynnin tukimateriaalien, markkinointikanavien, fyysisten materiaalien ja muutosviestinnän suunnittelun ja projektinhallinnan. Iso osio suunnitteluvaihetta oli myös yrityksen kahden verkkosivuston yhdistäminen. Suunnittelutyö

integroitiin käytännössä myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteisiin sprintteihin, jotta projekti ei rakentuisi omaan silloonsa, ja jotta toimintojen vastuuhenkilöt pääsevät vaikuttamaan brändityöhön kahden viikon sykleissä. Brändiuudistuksen implementointi- eli käyttöönottovaihe jakaantui kahteen eri alavaiheeseen: sisäiseen ja ulkoiseen lanseeraukseen. Kehittämisvaiheen tarkoituksena on vakiinnuttaa muutos toistamalla brändiviestejä ja -elementtejä sidosryhmille sisäisesti ja ulkoisesti eri kanavissa, sekä ottaa henkilöstöä vastaisuudessaakin mukaan suunnittelutyöhön mahdollisimman paljon.

2 Brändin rakentaminen

Kaukana menneisyydessä on ajatus, että brändi olisi yhtä kuin yrityksen logo tai visuaalinen ilme. Tänä päivänä brändillä on vahva yhteiskunnallinen vaikutus, sillä kuluttajat valitsevat omaan arvomaailmaan sopivia, tärkeää missiota toteuttavia brändejä, jotka ottavat roolia globaalien haasteiden ratkaisemisessa ja osoittavat ajatusjohtajuutta sidosryhmiensä keskuudessa. (Karske 2020.)

Nykyaikaisessa brändin rakentamisessa on kyse kokemuspohjaisen arvon luonnista sidosryhmille. Ostotilanteissa asiakas valitsee parhaan asiakaskokemuksen tarjoavan brändin, joka heijastaa juuri hänen arvomaailmaansa ja mahdollistaa asiointin asiakkaan haluamalla kielellä ja tyyllillä erilaisissa vuorovaikutuksen mahdollistavissa kanavissa. (Ind, N. & Schmidt, H. J. 2020.)

Brändi voidaan määritellä seuraavasti:

Taulukko 1. Brändin määritelmiä. Mukailten Finkle (2015), Kurvinen & Seppä (2016), Lindberg-Repo (2005)

AMA	Nimi, termi, merkki, symboli tai design, tai niiden yhdistelmä, joka erilaistaa tarjoajan tuotteen tai palvelun muiden tarjoajien vastaavista vaihtoehtoista.
David Aaker	Brändiin nimeen ja tunnuksiin liittyvät ominaisuudet, jotka lisäävät (tai vähentävät) tuotteen tai palvelun arvoa.
Bryan Eisenberg	Brändääminen tarkoittaa kaiken niiden kokemusten summaa, joita asiakas kohtaa yrityksesi kanssa.
Jay Baer	Brändäys on taidetta kohdistaa se, mitä haluaisit ihmisten ajattelevan yrityksestäsi, siihen mitä he todella ajattelevat yrityksestäsi.
Advance B2B	Brändi on yritykselle sama kuin maine on henkilölle: mitä sinusta puhutaan, kun et ole paikalla? Mitä mielikuvia sinusta tulee ensimmäisenä muiden mieleen?
Kurvinen ym.	Brändi on yrityksen arvolupaus.
Lindberg-Repo	Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta tai palvelusta. Brändin muodostavat sellaiset tekijät, joita kuluttaja pitää olennaisina tuotetta tai palvelua valitessaan.

2.1 Brändin rakentamisen vaiheet

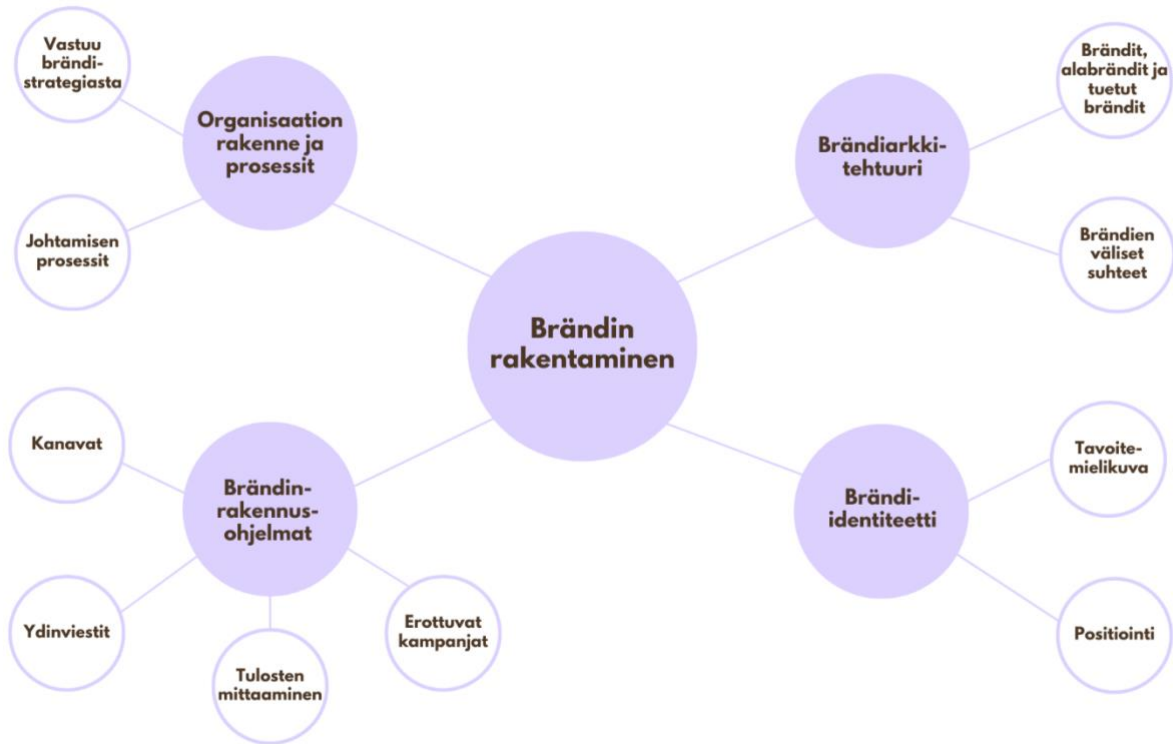
"Brändistrategian tulee noudattaa liiketoimintastrategiaa."

- Dennis Carter, Intel (Aaker & Joachimsthaler 2009).

Kuten johdantoluvussa todettiin, brändillä on vahva kytkös yrityksen kaikkiin toimintoihin. Jotta brändi toisi arvoa liiketoimintaan, tulee sitä rakentaa systemaattisesti.

Aakerin ym. (2009) mukaan brändin rakentaminen tapahtuu neljässä vaiheessa, jotka avataan kuvassa 4. Ensimmäiseksi organisaatioon tulee mahdollistaa **brändinrakentamista edistävät rakenteet ja kulttuuri**, ja valita henkilö tai ryhmä vastaamaan brändistrategiasta ja brändijohtamisen prosesseista. Toiseksi täytyy luoda **brändiarkkitehtuuri**, joka määrittää yrityksen tuote- ja palvelubrändien väliset suhteet, prioriteetit ja antaa suuntaviivat brändien käytölle tai luonnille uusia tuotteita tai palveluita kehitettäessä. (Aaker ym. 2009.) Kolmanneksi jokaisella brändillä tulee olla **identiteetti**, eli tavoitemielikuva (Aaker ym. 2009) tai modernimman määritelmän mukaan brändin ydin, joka kokoaa yhteen yrityksen arvot ja ilmenee asiakaslupauksena (Urde 2016). Neljänneksi tarvitaan **viestintää ja erilaisia brändinrakennusohjelmia** identiteetin välittämiseksi asiakkaille ja sidosryhmille, eli brändin implementointia käytäntöön. Aaker ym. (2009) korostavat myös, että brändiviestinnän tarkoitus on herättää huomiota, jäädä mieleen, muuttaa oletuksia, vahvistaa asenteita ja luoda syvällisiä asiakassuhteita. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan massasta erottuvaa markkinointiviestintää. (Aaker ym. 2009.)

Brändin rakentaminen



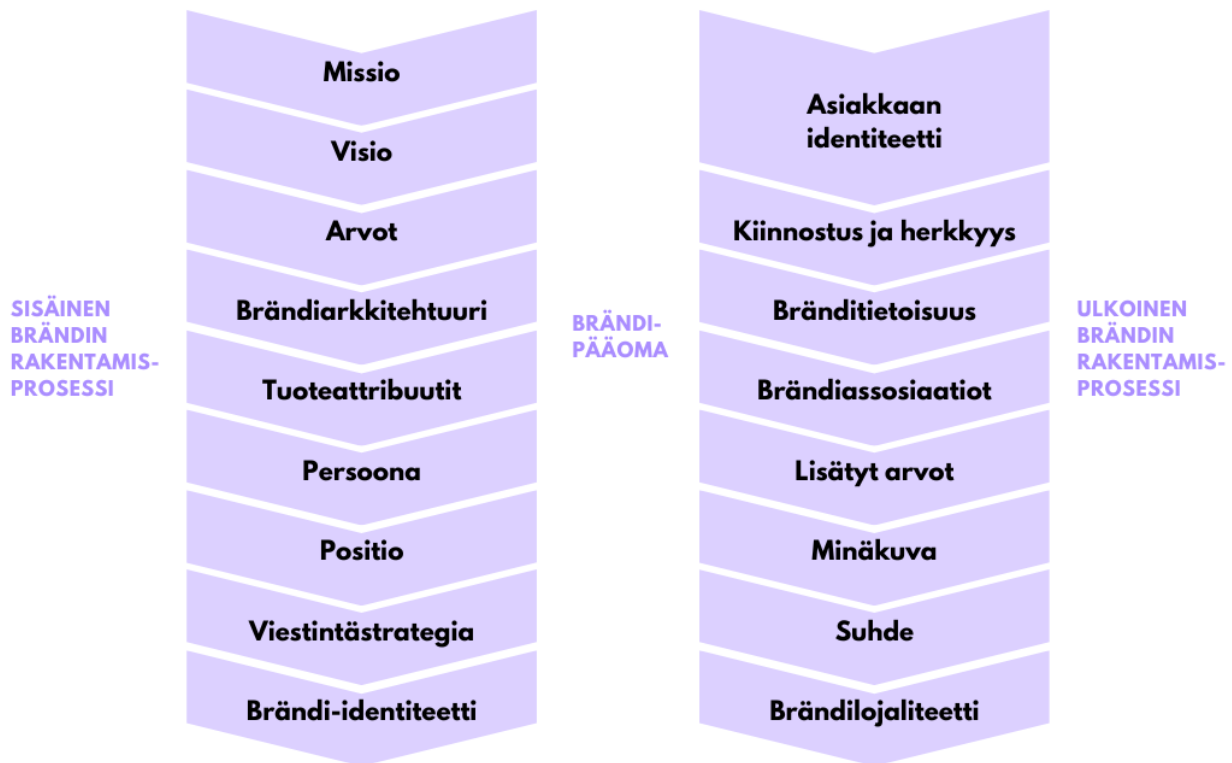
Kuva 4. Brändin rakentaminen (mukaillen Aaker ym. 2009).

Brändi-identiteetti koostuu Aakerin ym. (2009) mukaan tarjoamaan, yritykseen, inhimillisiin piirteisiin ja symboliikkaan liittyvistä tekijöistä. Tarkemmin brändi-identiteetin tasolla määritellään tuotetarjoamaan tai sen laatuun liittyviä asioita, mitä attribuutteja yritykseen halutaan liittää, millainen brändin persoonallisuus tai tapa hoitaa asiakassuhteitaan on, ja miltä brändi näyttää. Ollakseen tehokas, brändi-identiteetin tulee resonoida ihanneasiakkaiden kanssa ja erottaa brändi kilpailijoistaan. Laajemmin brändi-identiteetti tarjoaa yritykselle suunnan, tarkoituksen ja päämäärän. (Aaker ym. 2009.)

Brändi-identiteetin yhteydessä puhutaan usein **brändin kirkastuksesta**. Käytännössä yrityksen brändi voi olla merkityksellinen asiakkaille vasta kun se on sitä omalle henkilöstölle. Brändin rakennus alkaa yrityksen sisältä, ja vasta kun työntekijät ovat ensin sisäistäneet brändin, onnistuu arvolupauksen lunastaminen asiakkaalle. Brändin kirkastusprosessissa kehitetään yrityksen brändiä kilpailukeinona niin, että se innostaa niin omistajia kuin henkilöstöä, mutta myös auttaa potentiaalista asiakasta ostamaan. (Ruokolainen 2020.) Tehokkaasti toimiva brändi-identiteetti selkeyttää asiakkaille brändin sisällön ja tavoitteet (Lindberg-Repo 2005).

2.2 Brändillä arvoa yritykseen

Brändipääomaa on tutkittu 1980-luvun lopulta lähtien, mutta varsinaisen käsitteen lanseerasi David Aaker kirjassaan *Managing Brand Equity* vuonna 1991. Brändipääoma tarkoittaa brändin tuomaa kokonaisarvoa yritykselle; osaa niistä tuotoista, joita ei olisi mahdollista saavuttaa ilman brändiä. (Aaker 2013.)



Kuva 5. Brändin rakentaminen ja brändipääoma (mukaillen Urde 2001).

Kuvassa 5 esitellään mukaillen Urden (2001) yhteenveto brändipääomasta, joka kokoaa yhteen usean eri tutkijan (mm. Park et al. 1986, Aaker 1991, Kapferer 1992 ja Melin 1997) näkemykset aiheesta. Brändipääoma parantaa asiakkaan kykyä tulkita ja käsitellä informaatiota, ja lisäksi se vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen ja asiakaskokemukseen. Brändipääoma koostuu brändiuskollisuudesta, bränditietoisuudesta, brändiin liittyvistä assosiaatioista sekä tuotteen laadusta asiakkaiden kokemana. Brändipääoma on osa strategista brändin johtamista, jonka tarkoituksena on tuottaa parempaa tulosta yritykselle. (Aaker 2013.)

Korkean brändipääoman omaava yritys voi tyypillisesti hinnoitella tuotteensa kilpailijoita korkeammalle. Yksi tapa tarkastella brändipääomaa on, millä hinnalla yritys ostaisi toisen yrityksen brändin itselleen, tai myisi oman brändinsä pois. Organisaatioilla, joiden asiakkaat eivät tunne

mitään brändiä kohtaan, tai heillä on siihen liittyviä negatiivisia mielleyhtymiä, ei ole brändiarvoa. (Finkle 2020.)

Brändiin liittyville investoinneille on perusteltu paikka yrityksen markkinointibudjetissa. Kun yritys on tunnettu ja suosittu, se herättää paljon kiinnostusta pienemmilläkin panostuksilla mainontaan. Arvokkaan brändin mainontarahat tuottavat paremmin, koska tunnetun ja pidetyn brändin mainokset saavat enemmän huomiota vastaanottajilta. (Finkle 2020.)

Interbrand analysoi ja raportoi vuosittain globaalien yritysten brändipääomaa. Vuonna 2022, ensimmäistä kertaa ikinä, parhaat globaalit brändit olivat yhteisarvoltaan yli 3 biljoonaa dollaria. Käytännössä listan 100 arvokkainta yritystä olivat yhteenlasketulta arvoltaan 3.088.930 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, joka on 16 prosenttia enemmän edellisvuodesta. Brändipääoma suurimmissa yrityksissä kasvaa nopeimmin kuin koskaan, mikä osoittaa brändin tekevän myös ison osan yrityksen voitoista. Vaikka rahoitusmarkkinat ovat vaihdelleet viime vuosina, on maailman vahvimpien brändien arvo jatkuvasti kasvanut. (Interbrand 2022.)

Yritykselle jo valmiiksi kertyneen brändipääoman hyödyntäminen uusien tuotteiden markkinoinnissa on järkevää, jollei ole erityisiä perusteita lähteä rakentamaan uusia tuotebrändejä. Tällaisia perusteita voivat olla:

- Uuden brändin avulla tarjous voidaan esittää asiakkaalle parempana ja houkuttelevampana
- Uuden brändin avulla onnistutaan säilyttämään tai hankkimaan enemmän asiakkaita
- Uusi brändi ei aiheuta kanavakonfliktia (esim. liian monta brändiä samassa tuoteryhmässä)
- Uusi brändi ei kannibalisoi toisia brändejä
- Uusi brändi on eduksi yritykselle, eikä päinvastoin aiheuta sekaannusta tai vähennä tietoisuutta yrityksestä. (Zacarias 2016).

Aakerin mukaan positiivisen brändipääoman omaava yritys on asiakaskokemukseltaan tasalaatuinen, luotettava, innovatiivinen, lupauksensa pitävä ja merkityksellinen, joka integroituu ihmisten elämään välttämättömällä tavalla. Brändipääoman on mahdollista olla myös negatiivinen, jolloin se on haitaksi yritykselle. Tästä esimerkkinä kohu, jossa Volkswagen väärensi päästömittausten lukuja ja osoittautui yrityksenä epäluotettavaksi. (Aaker 2013.)

2.3 Brändiarkkitehtuurin merkitys liiketoiminnalle

Brändiarkkitehtuuri tarkoittaa yrityksen tapaa organisoida sen eri tuotteiden väliset suhteet (Aaker 2009). Organisaation, jolla on useita tuotteita, brändejä tai alabrändejä, on harkittava huolellisesti brändien keskinäisiä suhteita, koska ne vaikuttavat toistensa brändiassosiaatioihin ja brändiarvoon (Finkle 2016). Seuraavassa esitellään erilaisia brändiarkkitehtuurityyppejä.

Yhteisbrändistrategia ("branded house") on yksinkertaisin brändiarkkitehtuurin malli, jossa tuotteet brändätään yhden pääbrändin ("master brand" tai "umbrella brand") ympärille. Pääbrändiä käytetään jokaisen jokaisen tuotteen tai tuoteperheen nimessä, jolloin brändi ja tuote ovat erottamattomia esimerkiksi brändin eteenpäin myynnin näkökulmasta. Yhteisbrändiin perustuva arkkitehtuuri toimii tapauksissa, joissa yrityksen kohderyhmä on sama, mutta tuotteet ovat erilaisia, jolloin brändiä voidaan rakentaa ja viestiä siitä kohderyhmälle sopivalla, yhtenäisellä tavalla. Yhteisbrändiarkkitehtuuria ei kannata käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa kullakin tuotteella on erilainen kohderyhmä, brändiä ollaan mahdollisesti myymässä tulevaisuudessa, tai mikäli tuotteilla on korkea maineriski, joka voisi toteutuessaan vahingoittaa koko brändiä. Yhteisbrändistrategiassa hallinto- ja markkinointikulut ovat alhaisimmat. (Adamska 2016.) Tunnetuin esimerkki yhteisbrändäystä harrastavasta yrityksestä on Apple. Vuonna 2015 myös Coca-Cola päivitti brändiarkkitehtuurinsa "**One Brand**" -strategian mukaiseksi, jossa Coca-Cola toimii sateenvarjobrändinä (Millington 2015).

Erillisbrändeihin perustuva arkkitehtuuri ("house of brands") on lähes päinvastainen yhteisbrändiarkkitehtuuriin verrattuna. Erillisbrändistrategia käsittää useita eri brändejä, joilla kaikilla on oma identiteetti ja joita markkinoidaan eri tavoin eri kohderyhmille. Kun yhteisbrändäyksessä jokainen tuote vahvistaa pääbrändiä, erillisbrändäyksessä kuluttajat eivät ole todennäköisesti edes tietoisia brändien välisistä suhteista. Erillisiin brändeihin perustuva malli sopiikin parhaiten yrityksille, jotka haluavat kohdistaa markkinointiviestintää saman tuotekategorian sisällä erilaisille kohderyhmille. Sitä ei kannata soveltaa, jos yrityksellä on verrattain pieni markkinointibudjetti, sillä se kertaantuu jokaisen brändin kesken – kuten myös markkinoinnin ja hallinnon kiinteät kulut. Käytännön esimerkki erillisbrändistrategiasta voisi olla shampoobrändi, jolla on yksi edullisen hintaluokan shampoo, toinen ympäristötietoiselle asiakkaalle suunnattu shampoo ja kolmas korkealuokkainen kampaamoshampoo. Erilaiset kohderyhmät edellyttävät markkinointiviestinnän kohdentamista ja erilaista brändiä. (Adamska 2016.)

Brändiarkkitehtuurista esiintyy myös **hybridimalleja**, joista esimerkkinä Microsoft. Sillä on useita Microsoftin alla toimivia tuotebrändejä kuten Microsoft Windows ja Microsoft Office, mutta myös itsenäisiä yksiköjä kuten Skype, Xbox ja LinkedIn. Microsoft ymmärtää kuinka tärkeää on pääbrändin vahvistaminen ja pyrkii siirtämään brändejä Microsoft-sateenvarjon alle, sillä yrityksen ongelma on, että kaikki eivät tiedä itsenäisten yksikköjen olevan osa Microsoftia.

Hybridimalleihin kuuluva **tuetut brändit** ("endorsed brands") -brändiarkkitehtuuri soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa tuotebrändillä (esim. "Obsession") on niin paljon tunnettua ja brändiarvoa, että se kannattaa nostaa yritysbrändin (esim. "Calvin Klein") edelle, tai mikäli sitä halutaan brändätä vahvasti erilleen yritysbrändin auttamana. **Alabrändit** ("sub-brands") on myös

eräs brändiarkkitehtuurin hybridimalli, jossa kumpikin brändi (esim. "Ford" ja "Focus") on yhtä tunnettu ja tukee toinen toistaan. Purasen (2018) mukaan yhteisbrändistrategialla on yleisesti helpointa tehdä tulosta. Erillisbrändistrategialla voidaan kasvattaa näennäisesti liikevaihtoa, mutta tuotot pienenevät useiden brändien hallinto- ja mainosbudjettien takia. (Puranen 2018.)

Kuvassa 6 kiteytetään edellä mainitut brändiarkkitehtuurimallit sekä kunkin mallin edut ja haitat:

Brändiarkkitehtuurimallit



Kuva 6. Brändiarkkitehtuurimallit (mukaillen Zacarías 2016).

Brändiarkkitehtuuriin liittyy kiinteästi brändin nimi, joka on tärkeä investointi sen tulevaisuuteen ja toimii parhaimmillaan strategisena työkaluna. Yrityksen nimen olisi toivottavaa pysyä aina samana. Tärkeimpiä hyvän nimen kriteerejä on, että se on helppo muistaa ja ymmärtää. Suurimpia virheitä nimeen liittyen on, että sitä ei usein suunnitella strategisesti, vaan että nimivaihtoehtoja ideoidaan perheen tai ystäväporukan kesken ja valitaan tunnepohjaisesti paras vaihtoehto. Tällöin on epätodennäköistä, että nimi resonoi millään tasolla asiakkaiden keskuudessa. Toiseksi jos nimeä ei suunnitella kunnolla, saatetaan valita nimi, joka on jo toisella yrityksellä käytössä. Nimi kannattaakin suunnitella asiakasnäkökulmasta. (Houraghan 2021.)

Yrityksen nimen näkökulmasta brändin kannattaa ottaa haltuun sille luontaisesti syntyneet lempinimet, joilla on jo valmiiksi brändipääomaa eli tunnettuutta, uskollisuutta, positiivisia assosiaatioita ja koettua laatua. Ihmisten vuorovaikutus ja erityisesti positiivinen informaatio kietoutuu helposti yrityksen lempinimien ja lyhenteiden ympärille (Zhang & Patrick 2021), mikä kasvattaa pääomaa entisestään. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi Ernest & Young -brändin nimen lyhennys tuttavallisempaan muotoon EY (Journal of Accountancy 2013).

Yrityksen nimen ei kannata olla liian geneerinen. Purasen mukaan (2020) Kalevala korun brändiuudistus, jossa koru jätettiin nimestä pois, oli kyseenalainen valinta, sillä nyt Kalevala voidaan sekoittaa Suomen kansalliseepokseen.

2.4 Kustannustehokkuutta brändien konsolidoinnilla

Brändien konsolidoinnilla tarkoitetaan yleensä siirtymistä arkkitehtuuriasteikolla suuntaan tai toiseen, esimerkiksi useiden eri brändien siirtämistä yhden brändin alle. Käytännössä konsolidoinnilla tavoitellaan brändien hallinnon tai investointien järkevöittämistä eli kustannussäästöjä. Tyypillisesti brändien konsolidointi ja siitä seuraava brändiuudistus tarkoittaa isoa muutosprosessia yrityksessä. Usein brändien konsolidointia tehdään yrityskauppojen tai fuusioiden yhteydessä. (Puranen 2018.)

Taulukossa 3 havainnollistetaan brändien konsolidoinnin konkreettisia vaikutuksia yrityksen tuloslaskelmaan yritysosto- tai fuusiotilanteessa. Knudsenin, Finskudin, Törnblomin ja Hognan (1997) mukaan kahden brändin onnistuneella konsolidoinnilla voidaan parantaa yrityksen tulosta. Kaksi brändiä 15 prosentin markkinaosuuksilla voisivat päästä yhdellä uudella brändillä 32 prosentin markkinaosuuteen. Kevennettyjen kustannusten ansiosta myyntikate on parempi, ja keskitetyn brändi- ja markkinointihallinnon kautta voidaan päästä parempaan käyttökatteeseen. (Knudsen ym. 1997.)

Taulukko 2. Brändien konsolidoinnin vaikutukset tuloslaskelmaan (Knudsen ym. 1997).

Tuloslaskelman rivi	Tulos alussa		Tulos konsolidoinnin jälkeen
	Brändi 1	Brändi 2	Uusi brändi
Markkinaosuus %	15	15	32
Muuttuvat kustannukset %	50	52	45

Myyntikate %	50	48	55
Markkinointikulut %	25	25	18
Käyttökate %	7	5	16

Knudsen ym. (1997) huomauttavat, että brändien konsolidointi on vaikeaa, ja vain yksi viidestä yrityksestä onnistuu siinä. Isoin syy epäonnistumiseen on, että tehtävän kompleksisuus lamauttaa yritysjohdon. Joko he kieltäytyvät tekemästä mitään monimutkaisuuden ja siihen liittyvien riskien vuoksi, tai he hyppäävät valmistautumattomana huonosti suunniteltuun konsolidaatioon, asiakkaat ja liikekumppanit ymmällään. (Knudsen ym. 1997.)

Toisinaan brändien konsolidointi voi olla strateginen virhe. Eräs hyvin tunnettu australialainen palveluyritys oli tarjonnut kahden vuosikymmenen ajan johdon konsultointia ja koulutusta kahden eri brändin alla, joista kummallakin oli oma verkkosivusto. Perustajat kokivat, että yrityksen asiakaskunta oli kummallakin brändillä samankaltainen. Kilpailijat sen sijaan olivat erilaisia, sillä johdon konsultointitoiminnassa vastassa oli isompia yrityksiä kuten McKinsey ja Boston Consulting Group. (Kenny 2019.)

Kun tuli aika päivittää kahdet verkkosivut yhdeksi sivustoksi, he päätyivät lopettamaan koulutuksia tekevän brändin. Se osoittautui katastrofiksi. Asiakkaat kokivat, että kahden vuosikymmenen ajan toiminut koulutusyritys lakkasi olemasta ja jäi ison konsulttiorganisaation jalkoihin. Kun asiakkaat lakkasivat ostamasta, joutui yritys palauttamaan kaksi eri brändiä verkkosivuineen. Tarinan mukaan monesti usean brändin hallinnointi tuntuu hankalalta ja identiteetti on sekava lähinnä johdon tai henkilökunnan omista näkökulmista, sillä yleensä asiakkaat asioivat vain yhden brändin kanssa ja kokevat sen täysin selkeänä. Etenkin jos brändeillä on erilainen asiakaskunta, on useamman brändin käyttö varsin perusteltua. (Kenny 2019.)

Isko Lappalaisen, Oomin Head of Brandin, mukaan Sähköyhtiö Oomi sen sijaan onnistui brändiuudistuksessa. Vuonna 2020 10 sähköyhtiötä fuusioitiin ja niiden brändit konsolidoitiin Oomi-brändin alle, jolloin yhtiön brändiarkkitehtuuri muuttui yhteisbrändistrategiaksi. Paikalliset sähköyhtiöt häivytettiin taustalta ja niiden rooli tuotiin ruohonjuuritasolle. Onnistumisen taustalla olivat kattava tutkimus muutoksen taustalla, asiakkaiden kanssa jaettuihin arvoihin perustuva positiointi, hallittu muutosjohtamisen projekti, brändielementtien testaus asiakkailla ennen lanseerausta, brändin jalkautukseen panostaminen sekä henkilöstön kouluttaminen ja osallistaminen. (Lappalainen 2022.)

2.5 Positiointi ja kategorian omistaminen

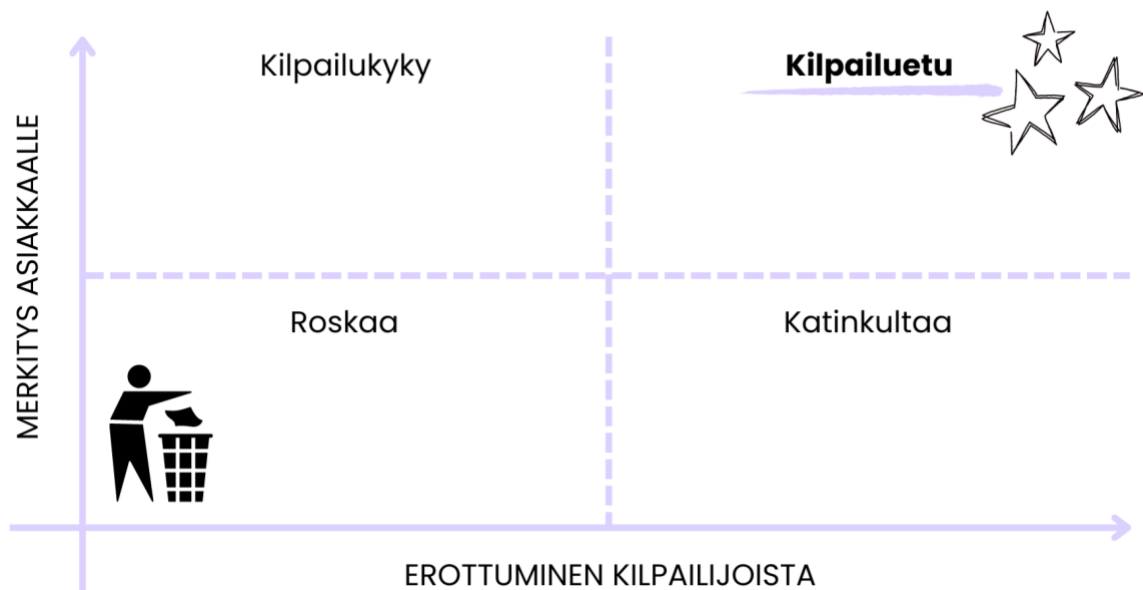
Brändin positiointi tarkoittaa brändin identiteetin ja arvojen viestittämistä kohdeyleisölle ja erottautumista kilpailijoista uniikilla, asiakkaan arvostamalla erottautumistekijällä, vahvistaen samalla brändiin liitettäviä positiivisia mielleyhtymiä (Lindberg-Repo 2005). Positio kuvaa, miten brändi asemoituu markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. Aaker väittää kehittäneensä uuden tavan tehdä positiointi niin, että se toimii aidosti yrityksen kasvun vauhdittajana (Aaker 2020).

Aakerin mukaan ainoa tapa kasvaa (harvoja poikkeuksia lukuunottamatta) on positioida yritys omaan alakategoriaansa, jossa se ei enää ole vertailukelpoinen kilpailijoidensa kanssa. Esimerkiksi Airbnb, Dollar Shave Club ja Tesla ovat menestyviä start-up-yrityksiä, jotka ovat disruptoineet olemassa olevia markkinoita luomalla ja omistamalla uusia alakategorioita. Käytännössä alakategoriaan luodaan *välttämätön* ("must-have") tuote tai tuotteita, jotka muuttavat sitä, miten asiakas kokee brändin ja vahvistavat suhdetta asiakkaan kanssa. (Aaker 2020.)

Aakerin väite siitä, että alakategorian luonti ja omistus on ainoa tapa kasvaa, alkoi havainnosta, jossa 35 vuoden aikana japanilaisten olutmerkkien markkinaosuuskenttä muuttui merkittävästi vain neljä kertaa, joista jokaisessa tapauksessa muutokset selittyvät alakategorian syntymisellä tai uudelleenpositioimisella (esim. kuiva olut). Aaker tutki muitakin kategorioita – autoja, tietokoneita, vähittäiskauppaa, pakattuja tavaroita ja paljon muuta – ja sama johtopäätös toistui: "Myynnin jyrkät nousut johtuivat lähes aina uuden alakategorian muodostumisesta." Aakerin mukaan on erittäin harvinaista, että pelkkä brändien keskinäinen kilpailu "Brändini on parempi kuin sinun brändisi"-tyyliin olisi johtanut myynnin nousuun. (Aaker 2020.)

Positioinnin on tärkeää perustua pysyvälle ja uniikille kilpailuedulle, eli sellaisille tekijöille, joita ei ole helppo kopioida ja jotka ovat aidosti osa organisaation kulttuuria, tapoja ja toimintaa. Kun alakategoria rakennetaan uniikin kilpailuedun varaan, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan, pysyy yritys markkinajohtajana omassa alakategoriassaan. Kilpailuedun pitää perustua kuitenkin siihen, mitä asiakkaat arvostavat – muuten se on irrelevantti. Käytännön tasolla positiointilause toimii erityisesti sisäisesti päätöksenteon ohjurina joka varmistaa, että koko tiimi on samalla sivulla (Aaker 2020). Kuvassa 7 kuvataan positiointimatriisi, joka auttaa kilpailuedun määrittelyssä.

Positiointimatriisi



Kuva 7. Positiointimatriisi.

Miten yritys sitten voi löytää tai luoda oman alakategoriansa? Ensimmäinen askel on tunnistaa tai luoda "must have" -tarjouksen tai -yrityksen ominaisuuksia, jotka resonoivat ihanneasiakkaissa. Tämä luo pohjan lojaalisten asiakkaiden ryhmälle, mikä on yksi kasvun kulmakivistä. Paras tapa löytää asiakkaissa resonoiva "must have" -tarjous, on testata erilaisia ideoita asiakkailla, sillä monesti oma käsitys tarjouksesta voi olla joko liian ruusuinen tai harhainen. (Aaker 2020.)

2.6 Tuotteen markkinasopivuus

Oman alakategorian etsiminen voi alkaa esimerkiksi tuotteen markkinasopivuuden kehittämisen ("product-market fit") avulla. Tuotteen markkinasopivuus tarkoittaa, että yritys on löytänyt markkinan, jolla on ongelma, ja pystyy ratkaisemaan sen tuotteellaan markkinan havittelemalla tavalla.

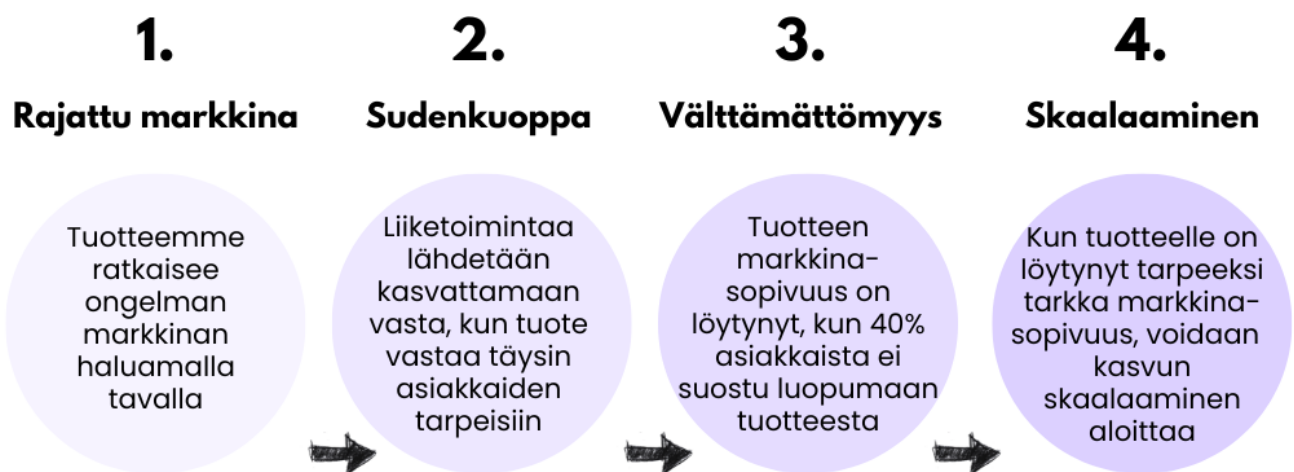
Tuotteen markkinasopivuuden kehittämiseen kuuluvat seuraavat vaiheet, jotka on visualisoitu myös kuvassa 8:

1. Ensin **rajatun kohdemarkkinan** (SaaS Finland 2022) tai alakategorian (Aaker 2020) tarpeet täytyy ymmärtää hyvin kirkkaasti, eli hankkia asiakasymmärrystä. Lisäksi tulee validoida, että tuote ratkaisee ongelman markkinan havittelemalla tavalla. (SaaS Finland 2022.)
2. Moni putoaa **sudenkuoppaan**, jossa liiketoimintaa lähdetään kasvattamaan ennen kuin tuotteen vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin on kohdallaan. Tässä vaiheessa tulisi keskittyä

pitkäjänteisesti iteroimaan sekä markkinavalintaa että tuotetta. Suomesta harvoin löytyy riittävän isoa homogeenista markkinasaumaa, jolloin lopputuloksena on, että tuotetta yritetään taivuttaa liian moneen erilaiseen tarpeeseen. (SaaS Finland 2022.)

3. Tuotteen markkinasopivuus on löytynyt, kun 40 % tuotetta käyttävistä asiakkaista ei enää suostuisi luopumaan tuotteesta eli tuotteesta tulee **välttämättömyys** (SaaS Finland 2022, Aaker 2020). Tässä vaiheessa kasvu alkaa tuntua hieman helpommalta. (SaaS Finland 2022.)
4. Kun tuotteelle on löytynyt tarpeeksi tarkka markkinasopivuus, voidaan aloittaa kasvun **skaalaaminen**. (SaaS Finland 2022.)

Tuotteen markkinasopivuus



Kuva 8. Tuotteen markkinasopivuus.

2.7 Asiakasymmärrykseen pohjautuva arvolupaus

Koska asiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä, on tärkeää osata vaikuttaa heihin ja ymmärtää, miten ostopäätös muodostuu. Suhdelähtöisen brändijohtamisteorian mukaan arvo muodostuu asiakaskokemuksesta, joka syntyy yhteistyössä organisaation ja asiakkaan välillä. Hyvä asiakassuhde varmistaa, että asiakas ostaa tulevaisuudessa lisää. Näkemyksen johdosta markkinointiviestintä on siirtynyt taktisesta tekemisestä vahvemmin strategiselle tasolle, joka vuorovaikutuksen keinoin tähtää suhteen vahvistamiseen. Moderni termi kokemustalous kuvaa

laajemmin ilmiötä, jossa koko yrityksen toiminta on rakennettu asiakaskokemuksen ympärille ja asiakas määrittelee arvon. (Falkmeider & Heide, 2018.)

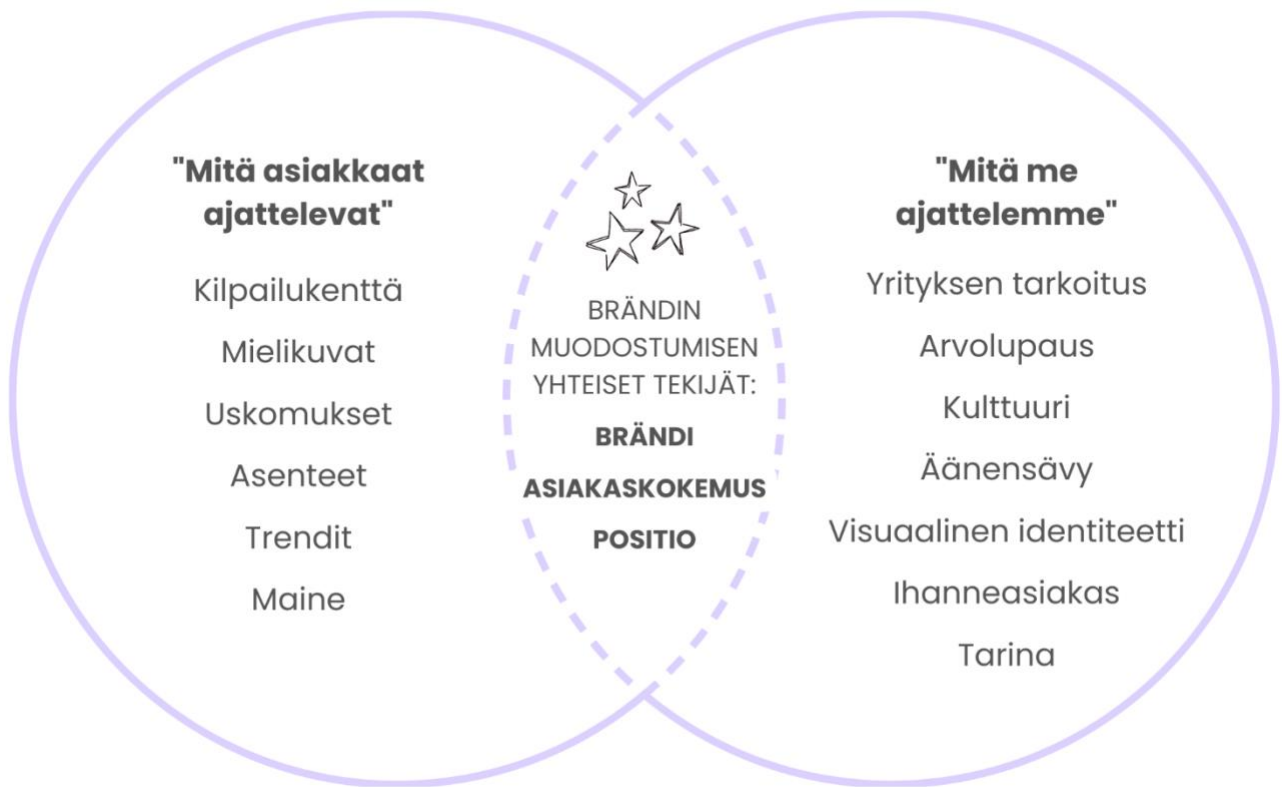
Markkinoinnissaan yritykset pyrkivät keräämään olennaista tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä, asiakasymmärrystä, ymmärtääkseen heitä paremmin ja hyödyntääkseen tietoa markkinointiviestinnän kehittämiseen entistä henkilökohtaisemmalle tasolle. Toimenpiteiden tuloksena asiakkaat tuntevat, että heitä arvostetaan. Henkilökohtainen kommunikointi luo tunteen, että asiakas tuntee yhteyttä yritykseen henkilökohtaisella tasolla. (Nguyen 2017.)

Brändi-imagolla tarkoitetaan yksilön subjektiivista näkemystä yrityksestä ja sen tuotteista ja ulospäin suuntautuvasta viestinnästä, eli viestinnän vastaanottajan kuvaa yrityksestä. Olennaista on, että kuvaan vaikuttavat brändin ja kuluttajan välisen viestinnän ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijoiden markkinointitoimet, tekniikan kehittyminen ja yhteiskunnalliset muutokset. Yrityksen viestimää brändi-identiteettiä ei siis sisäistetä suoraan sellaisena, kun yritys on sen tarkoittanut. (Lindberg-Repo 2005.)

Brändi-imagon muodostumiseen vaikuttavat mm. asiakaskokemukset, kuulopuheet ja kolmansien osapuolten tai median tarjoama tieto. Jotta yritys pystyisi välittämään brändi-identiteettinsä mahdollisimman tarkoituksenmukaisena asiakkaalle, tulisi markkinoinnin keskittyä vahvistamaan toivottuja brändiassosiaatioita (Keller 2020). On kuitenkin tärkeää, että assosiaatiot todella perustavat yrityksen identiteettiin. Jos yrityksen brändi perustuu kilpailijoiden kopioinnille, kuluttajien miellyttämiseen vaihtelevien trendien pohjalta, tai totuutta vääristelevän tavoiteidentiteetin varaan, on selvää, ettei brändityöllä luoda todellista arvoa yritykseen. (Kapferer 2008.)

Strategisessa brändijohtamisessa viestintä perustuu erilaistavan asiakasarvon löytämiseen ja siitä johdettuun arvolupaukseen (Kurvinen ym. 2016). Kokemus brändistä syntyy yrityksen itsensä kokeman identiteetin, ja asiakkaiden kokeman imagon risteyskohdassa (Venäläinen 2019). Kuvassa 9 tarkastelemme brändin muodostumiseen liittyviä elementtejä. Osa näistä voidaan jakaa niihin, joihin yritys *voi* vaikuttaa ja osa niihin, joihin yritys *ei voi* vaikuttaa. (Venäläinen 2019.)

Brändin muodostuminen



Kuva 9. Brändin muodostuminen (mukaillen Venäläinen 2019).

Arvolupaus on lupaus arvosta, jonka sen tuote ja/tai palvelu tuottaa asiakkaalle. Arvolupaus on eri asia kuin tunnuslause tai slogan (esim. Niken "Just do it"). Hyvä arvolupaus on ytimekäs, selkokielineen ja ymmärrettävä. Se kertoo ihannesiakkaalle, miksi hänen kannattaisi ostaa tuote tai palvelu juuri kyseiseltä yritykseltä. Parhaimmillaan arvolupauksesta ilmenee myös, kenelle tuote tai palvelu on suunnattu. Arvolupaus voidaan rakentaa koostumaan ytimekkäästä päälauseesta ("headline") sekä selittävästä 1–3 lauseen mittaisesta kuvauksesta ("subheadline"). Päälauseeseen tulisi toimia tarvittaessa myös ilman selitettä. (Venäläinen 2019.)

Esimerkki hyvästä arvolupauksesta:

- 1) Päälause: "Drift — Conversational Marketing Platform"
- 2) Kuvaus: "With Drift on your website, you can turn your traffic into qualified meetings using our bots 24 hours a day." (Venäläinen 2019.)

Arvolupauksen ei tule olla luettelo palveluista, mitä yritys tarjoaa, tai olla lause, jota ei uskota tai muisteta edes henkilöstön keskuudessa. Tärkeää arvolupauksessa onkin, että koko organisaatio kokee sen yhteiseksi ohjenuorakseen, eikä ajattele sen kuuluvan vaan markkinointiosastolle.

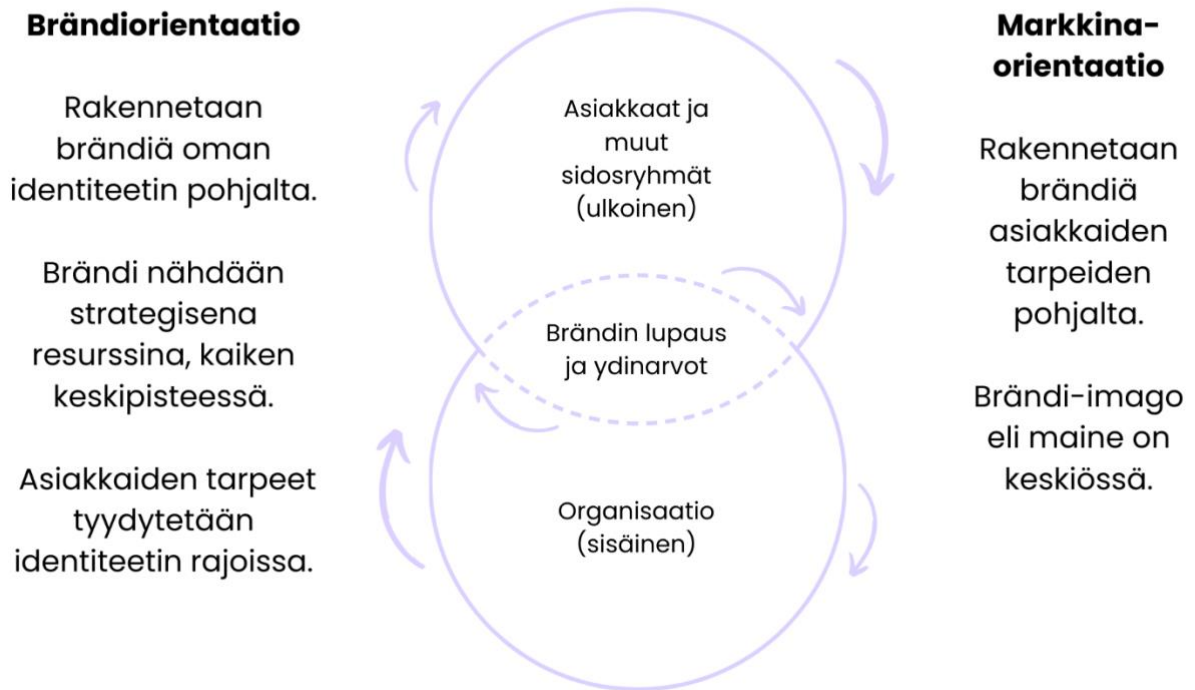
Arvolupauksen määrittelyn jälkeen se tulisi tehdä todeksi kaikissa yrityksen toiminnoissa: markkinoinnissa, asiakaspalvelussa, taloushallinnossa ja tuotekehityksessä. Hyvä arvolupaus siivittää koko organisaatiota fokusoimaan tekemisiään oikein ja auttaa erityisesti myyntiä ja markkinointia onnistumaan työssään paremmin. Myös asiakkaille hyvä arvolupaus on uskottavuustekijä, johon asiakkaan on helpompi luottaa. (Venäläinen 2019.)

Startup-maailmaa tunteva Luukkainen (2022) suosittaa startup-yrityksiä luomaan arvolupauksen sijasta arvohypoteesin. Arvohypoteesin määrittelyssä on olennaista tarkastella samanaikaisesti asiakkaan ongelmaa, arvohypoteesia ja tuotetta. Arvohypoteesi on lyhyt kuvaus, kuinka tuote ratkaisee asiakkaan ongelman ja mikä lopputuloksen tulisi olla. Arvohypoteesilla testataan, miten tuote luo asiakasarvoa sen jälkeen, kun sen käyttö on aloitettu. Arvohypoteesista voidaan puhua myös kasvuhypoteesina. Olennaista on testata hypoteesia luomalla sisältöä aihealueen ympäriltä ja seurata, lukevatko ja puhuvatko ihmiset siitä, jaetaanko sisältöä somessa, saako sisältö vuorovaikutusta ja johtaako se tuotteen myyntiin. Kun arvohypoteesi on onnistunut, se auttaa löytämään myös tuotteen markkinasopivuuden. (Luukkainen 2022.)

2.8 Corporate Brand Identity Matrix (CBIM)

Bränditutkimuksessa on historian saatossa korostettu vuorotellen erilaisia näkökulmia siitä, tulisiko brändiä rakentaa yrityksen identiteetistä vai asiakkaiden tarpeista käsin. Kuvassa 10 vertaillaan brändi- ja markkinaorientaation eroavaisuuksia. Brändiorientaatiossa brändiä rakennetaan oman brändi-identiteetin pohjalta siten, että brändi toimii strategisena työkaluna kaiken keskipisteessä. Markkinaorientaation mukaan tärkeintä on rakentaa brändiä asiakastarpeiden ja -hyötyjen näkökulmasta, ja keskipisteessä on yrityksen maine. (Urde 2013.)

Brändi- vai markkinaorientaatio?



Kuva 10. Brändi- vai markkinaorientaatio? (Mukaillen Urde 2013.)

Jotta kaikkien sidosryhmien näkemykset tulisivat huomioiduksi brändiä rakentaessa, tarvitaan apuun laajempi viitekehys. Johdon on huomioitava yritysbrändin rakentamisessa 1) asiakkaat ja muut sidosryhmät, 2) laaja tarjooma erilaisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, ja 3) organisaation uniikki kulttuuri. Kaikki nämä kolme ulottuvuutta vaikuttavat yritysbrändin rakentamiseen. (Urde 2013.)

Vuonna 2013 Urde julkaisi tutkimuksen, jossa hän esitteli tunnistaneensa aukon bränditeoriassa markkinaorientaation ja brändiorientaation välillä. Käytännössä mikään malli ei Urden mukaan siihen mennessä ollut käsitellyt yhtä aikaa tuote- ja yritysbrändien sisäistä ja ulkoista ulottuvuutta. Vastauksena tunnistamaansa aukkoon tutkimuksessa, Urde kehitti uuden *Corporate Brand Identity Matrix (CBIM)* -viitekehyyksen, jonka avulla voidaan tarkastella sekä brändin sisäistä ("internal") identiteettiä ja kulttuuria, ulkoista ("external") imagoa sekä näiden rajapintaa. (Urde 2013.)

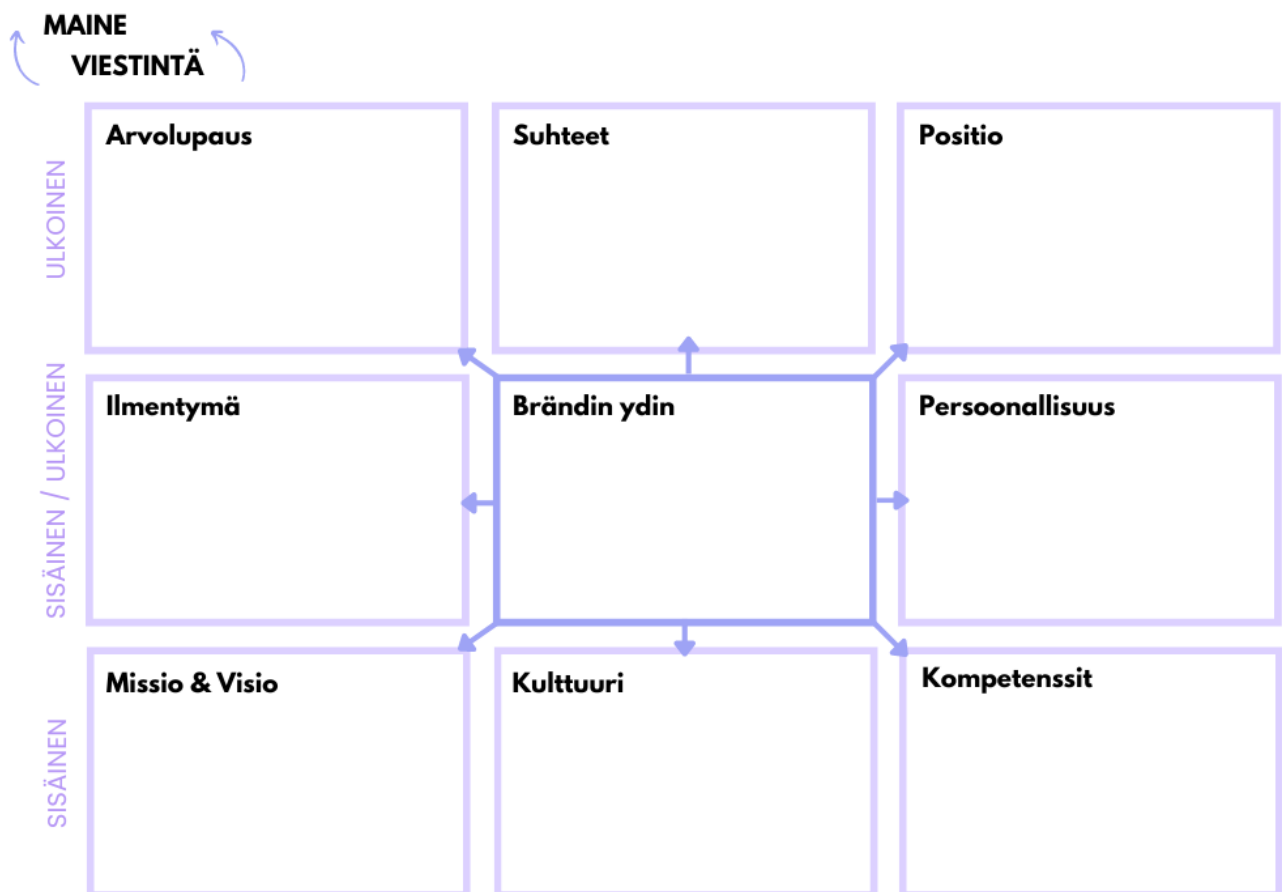
Kuvassa 11 esitellään CBIM-viitekehys, joka koostuu kolmesta kerroksesta:

1. **Sisäisillä elementeillä** tarkoitetaan yritysbrändin identiteetin perustaa: missio, visio, kulttuuri ja kompetenssit. Esimerkiksi Johnson & Johnsonin brändi-identiteetti on kaiverrettu

kiveen yrityksen pääkonttorin sisäänkäynnille ja se on jatkuva muistutus yrityksen tärkeimmistä prioriteeteista: potilaiden (ja heidän hoitajiensa) tarpeiden asettamisesta etusijalle, korkean laadun tarjoamista kohtuullisin kustannuksin, ja työympäristö, joka perustuu ihmisarvoon, turvallisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

- Ulkoiset elementit** eli arvolupaus, suhteet ja positiointi liittyvät siihen, miten yritys haluaa asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien näkevän ja kokevan itsensä. Esimerkiksi Nike haluaa olla tunnettu siitä, että se auttaa asiakkaitaan saavuttamaan henkilökohtaisen parhaansa. Tämä tavoite muokkaa sen tuotetarjontaa ja näkyy sen tunnuslauseessa "Just Do It".
- Yhteiset elementit** eli sisäisen ja ulkoisen kerroksen rajapinta. Rajapinnassa näkyy organisaation persoonallisuus, sen omaleimainen viestintä ja brändin ydin. (Urde 2013.)

Yrityksen brändimatriisi



Kuva 11. The Corporate Brand Identity Matrix (mukaillen Urde 2013).

CBIM-malli toimii yritysjohdon työkaluna yrityksen identiteetin vahvistamisessa, yrityksen eri brändien suhteiden selventämisessä, liiketoiminnan kehityksen tukemisessa sekä

yrittösten arvioinnissa ja niiden brändi-imagojen uudelleenpositioinnissa. Mallia käytetään täydentämällä vastaukset kaikkiin yhdeksään laatikkoon apukysymysten avulla, miettimättä (vielä) miten laatikot liittyvät toisiinsa. Vastausten tulisi olla lyhyitä ilmaisuja, ei pitkiä kappaleita; esimerkiksi Ikea kuvaa suhteitaan sanalla "Hello!", joka kuvastaa yrityksen maanläheistä tapaa viestiä. Vastausten tulisi myös olla tarpeeksi kuvaavia, jotta ne saman tien resonoisivat työntekijöiden mielissä "Tämä on meitä". Hotelli Oslossa kuvasi matriisissa suhteitaan seuraavasti: "Me kohtelemme rokkitähtiä kuin vieraina, me kohtelemme vieraita kuin rokkitähtinä", mikä kertoo kaiken tarvittavan yrityksen tavasta hoitaa suhteitaan. On myös tärkeää pysyä aitona: organisaation syvälle juurtuneesta identiteetistä kannattaa viestiä rehellisesti. Lopuksi, identiteetin tulisi kestää aikaa. Patek Philippe -luksuskellomerkin ilmentymä kuuluu seuraavasti: "Et koskaan omista Patek Philippeä. Sinä vain huolehdit siitä seuraavaa sukupolvea varten." Lause summaa yrityksen ilmentymän samaan aikaan tulevaisuuteen katsovalla, ja menneisyyteen juurtuvalla tavalla. (Greyser ja Urde 2019.)

CBIM-viitekehityksessä kuvataan yhdeksän eri elementtiä. Keskiössä oleva **brändin ydin** tiivistää yrityksen asiakaslupauksen, ja pysyvät arvot, joihin lupaus perustuu. Esimerkiksi Patagonia tiivistyy lupaukseen tarjota korkealaatuisimmat tuotteet ja tukea ja innostaa ympäristöstä huolehtimiseen. Audin brändin ydin tiivistyy lauseeseen "Progress through technology", kun taas 3M kuvaa ydintään yksinkertaisesti: "Science. Applied to life." (Urde 2013.)

Visio kertoo, mitä tavoitetilaa kohti yritys on menossa ja auttaa ymmärtämään, miltä brändin halutaan näyttävän asiakkaiden ja sidosryhmien silmissä. Kun visio osuu kohdalleen, se resonoi välittömästi tavoiteasiakkaiden keskuudessa, erottaa yritykset kilpailijoista, inspiroi ja sitouttaa työntekijöitä ja kumppaneita sekä tarjoaa ideoita markkinointiin. Jos visio on löyhä tai pinnallinen, brändi ajautuu päämäärättömänä ja markkinointitoimenpiteet ovat epäohdonmukaisia. (Aaker 2014.) **Missio** puolestaan summaa yrityksen tarkoituksen; mikä ihmisiä sitouttaa yksinkertaisen rahan ansaitsemisen lisäksi. (Urde 2013.)

Organisaatiokulttuuri on heijastus sen työntekijöiden asenteista, arvoista, uskomuksista ja toimintatavoista. Kulttuuri paljastaa käytännössä ihmisten työmoraalin ja asenteet. CBIM:n kulttuuri-elementti edustaa erottautumisen, potentiaalisen kilpailuedun ja koko yrityksen tuotteiden ja brändin lähdettä. Yrityksen perintö, saavutukset, alkuperämaa ja johtajat ovat myös osa yrityksen kulttuuria. (Urde 2013.)

Kompetenssit ovat yrityksen kilpailijoista erottuvia kyvykkyksiä laadun ja suorituskyvyn näkökulmista, ja ne juurtuvat organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Osaamisen sisällyttäminen osaksi CBIM:ää luo strategista merkitystä kestäväen kilpailuedun luomiselle ja ylläpitämiselle. Kompetensseilla tarkoitetaan yleisesti organisaation kyvykkyksiä ja prosesseja, mutta erityisesti

sen ydinkompetenssit ovat erityisen tärkeitä yritysbrändin identiteetin määrittelyssä ja positioinnissa. Kompetenssien osalta voidaan kysyä, missä organisaatio on erityisen hyvä, millainen erityisosaaminen ja millaiset työskentelytavat erottavat sen kilpailijoistaan, ja mitä se kokonaisuutena tekee kilpailijoita paremmin. (Urde 2013.)

Brändin **persoonallisuudella** tarkoitetaan inhimillisiä piirteitä, jotka kuvastavat yrityksen luonnetta parhaiten. (Urde 2013.) Brändin persoonallisuuden avulla voidaan viestiä tehokkaammin, mitä brändi edustaa ja ohjata markkinointiviestinnän toteutuksia haluttuun suuntaan. Brändin persoonallisuus ilmenee käytännössä siten, että toinen brändi puhuttelee asiakasta ystävälliseen sävyyn, kun taas toinen viestii brutaalin rehellisesti ja suorasti.

Arvolupaus kertoo, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tuotteista ja palveluista koostuvat ratkaisut (tarjooma) ja miten niiden halutaan vedota asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. **Suhteilla** kuvataan yrityksen tapaa hoitaa asiakas- ja sidosryhmäsuhteitaan, ja **positiointi** asemoi brändin markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. (Urde 2013.)

Kun yritysidentiteetti on yhtenäinen, jokainen elementeistä informoi ja vastaa kaikuna **brändin ydintä**, resonoiden samalla yrityksen arvojen ja brändin tarkoituksen kanssa. Brändin ydin vuorostaan muokkaa kahdeksaa muuta elementtiä. (Greyser ym. 2019.)

Kuvassa 12 hahmotamme, millaisilla apukysymyksillä yritysbrändin kuvaaminen CBIM-viitekehyksen avulla tapahtuu:



Kuva 12. Yritysbrändin kuvaaminen CBIM-viitekehyksen apukysymysten avulla. (Mukaiillen Urde 2013.)

2.9 Yhteenveto

Tässä luvussa tutustuttiin brändiin käsitteenä ja käytiin läpi, mitä brändin rakentaminen organisaatiossa edellyttää. Brändipääoman merkityksen ymmärtäminen on tärkeä osa strategista brändin johtamista ja käsite on kiinnostava erityisesti liiketoiminnan ja johdon näkökulmista. Brändipääomaan liittyy kiinteästi, millainen brändiarkkitehtuuri on optimaalisin yrityksen strategiaan peilaten ja miten brändien konsolidoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä yrityksen hallinto- ja markkinointikuluissa.

Brändien konsolidointi tai brändiarkkitehtuurin muutos tarkoittaa isoa muutosprosessia yrityksessä, jota ennen on aiheellista laatia brändistrategia huolellisesti liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta. Brändistrategian laatimisen työkaluna toimii esimerkiksi Corporate Brand Identity Matrix -brändimatriisi (Urde 2013). Strategiatyö edellyttää syvällistä ymmärrystä sekä liiketoiminnasta että brändeistä. Osa strategiatyötä on positiointi yrityksen uniikin kilpailuedun pohjalta, ja välttääkseen hintakilpailun yrityksen kannattaa positioida itsensä täysin omaan alakategoriaansa disruptoiden

samalla markkinoita. Lisäksi yrityksen on järkevää iteroida jatkuvasti tuotteen markkinasopivuutta ja varmistaa, että arvolupaus pohjautuu aitoon asiakasymmärrykseen eikä pelkkiin omiin näkemyksiin.

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa syvennytään tutkimus- ja kehittämismenetelmiin. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen lähestymistapa, käydään läpi tiedonkeruumenetelmät tutkimus- ja kehittämistyön aikana perusteluineen sekä kuvataan peittomatriisi. Toisessa alaluvussa paneudutaan sisällönanalyysin prosessiin.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän toimeksiantoon pohjautuvan tutkimuksen lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus, joka soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää syvällisesti kohdeorganisaation tilannetta ja tuottaa tutkimuksen kautta konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa luodaan uusia rakenteita, jotka perustuvat olemassa olevaan teoreettiseen tietoon sekä uuteen käytännöstä kerättävään tietoon. Lähestymistapa muistuttaa innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoriaan perustuva ratkaisu, joka tuo uutta tietoa liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön, sitoen käytännön ongelman vahvasti teoriaan. Lähestymistavassa on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi myös käytännössä, parhaimmillaan myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktivisessa tutkimuksessa korostuvat tutkijan ja organisaation välinen yhteistyö, dokumentointi, perustelut ratkaisuvaihtoehtojen taustalla sekä tuotosten testaaminen käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.)

Konstruktivisen tutkimuksen prosessiin kuuluu kuusi vaihetta: mielekkään ongelman etsiminen, syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta, ratkaisujen laatiminen, ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion oikeellisuuden osoittaminen, ratkaisun teoriakytöntöjen näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. Tutkimusprosessin vaiheet on visualisoitu kuvassa 13.

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi



Kuva 13. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015).

3.2 Tutkimusmenetelmät

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on syytä käyttää useita eri tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Lisäksi rinnakkaisten menetelmien käyttö lisää kehittämistyöhön liittyvän päätöksenteon varmuutta. (Ojasalo ym. 2015.)

Tutkimuksessa on käytetty seuraavia tiedonkeruumenetelmiä:

1. Verkkokysely työntekijöille: identiteetti ja kulttuuri
2. Verkkokysely asiakkaille: imago
3. Teemahaastattelut työntekijöiden kanssa: identiteetti ja kulttuuri
4. Teemahaastattelut asiakkaiden kanssa: imago
5. Työpajat ja yhteiset ideointimenetelmät
6. Havainnointi
7. Sisällönanalyysi

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimusmenetelmät tarkemmin.

3.2.1 Verkkokyselyt

Verkkokyselyt soveltuvat tapauksiin, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin mutta sen paikkansa pitävyys halutaan varmistaa. Kehittämistyössä kysely on hyvä vaihtoehto esimerkiksi lähtötilanteen

selvittämiseen tai loppuvaiheessa tehtävään tulosten arviointiin. Kyselyssä kysytään tyypillisesti samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta. Alussa on tärkeää suunnitella, mitä tietoa tarvitaan ja pohjata kysymykset olemassa olevaan tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Lisäksi kysymysten tulee olla täysin yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. Kyselyssä on olennaista otoksen määrittäminen, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätökset ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. (Ojasalo ym. 2015.)

Verkkokyselyt toteutin käyttäjäystävällisellä Typeform-työkalulla, koska halusin panostaa kyselyjen käyttökokemukseen. Suunnittelin sekä identiteetti- että imagokyselyiden verkkokyselyrungot, joiden ensimmäiset versiot käytiin työryhmän kanssa läpi kahdessa erillisessä työpajassa. Työpajoissa ehdotettiin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin muutamia muutoksia, jonka jälkeen työstin lomakkeista parannellut versiot. Toinen kommenttikierros käytiin Google Docs -suunnitteludokumentissa, jonka kautta työryhmä antoi vielä lopullisen hyväksyntänsä ennen verkkokyselyjen julkaisua. Kyselyyn oli rakennettu ehdollinen logiikka, eli tietyt kysymykset oli mahdollista ohittaa itseä koskemattoman aiheen osalta.

Imagokysely laadittiin suomeksi, sillä yrityksen asiakkaat ovat pääosin suomenkielisiä. Kysely lähetettiin Mailchimp-työkalulla ja siihen liittyen lähetettiin myös muistutusviesti vastausprosentin nostamiseksi. Identiteettikysely ja siitä viestiminen sisäisissä kanavissa toteutettiin englanniksi, sillä yrityksen työskentelykieli on englanti. Kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus ilmoittautua myös haastateltavaksi verkkokyselyn lopussa.

Tutkimuksen tietosuojapolku ohjeistaa minimoimaan tutkimuksissa käsiteltävien henkilötietojen määrän. Anonymisoidut tiedot eivät ole enää henkilötietoja, joten niihin ei sovelleta tietosuojasetusta. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022.) Tässä tutkimuksessa kerätyt tiedot ovat anonymisoitu ja verkkokyselylomakkeet ovat suunniteltu siten, että niistä ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

3.2.2 Teemahaastattelut

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä teemoista, mutta kysymykset, niiden järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, mikäli niissä ilmenee aiheita, joita ei ole osattu huomioida etukäteen. (Ojasalo ym. 2015.)

Tähän tutkimukseen teemahaastattelu oli luonteva valinta, sillä asiakkaiden kokemukset ja mielikuvat brändistä ulottuivat hieman erilaisille osa-alueille, vaikuttaen haastattelussa käytäviin kysymyksiin. Kaikki asiakashaastattelut toteutettiin Google Meet -etätapaamisina. Haastateltavan mukaan vaihtelin sekä haastattelukysymyksiä että tarkentavia jatkokysymyksiä

Imagohaastattelujen suunnittelu käynnistyi työryhmässä ihanneasiakkaiden nimeämisellä. Brändistrategian muotoilun kannalta oli tärkeää selvittää, mitä nimenomaan strategisesti tärkeät ihanneasiakkaat ajattelevat yrityksestä. Asiakkaita lähestyttiin sähköpostitse ensin heidän omien yhteyshenkilöidensä kautta. Heidän suostuttuaan haastatteluun ehdotin sopivia aikoja, joiden perusteella haastatteluaika lyötiin lukkoon. Haastattelin yhteensä viittä eri henkilöä, joista kaksi oli paikalla samassa haastattelussa edustamassa samaa yritystä. Identiteettihaastattelujen suunnittelu tapahtui suoraviivaisesti CBIM-mallin apukysymysten pohjalta.

Haastatteluja ei nauhoitettu ja litteroitu tutkimuksen laajuuden takia. Haastattelujen litterointi olisi venyttänyt aikataulua useita viikkoja, ja sillä ei tässä tutkimuksessa olisi saavutettu merkittävää lisäarvoa. Tein haastatteluista muistiinpanot ranskalaisin viivoin sisällönanalyysia varten ja kirjoitin ylös myös kokonaisia sitaatteja. Puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokusoiduissa haastatteluissa onkin hyväksyttävää poimia vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat, kun se on perusteltua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tietosuojan näkökulmasta haastattelumistiinpanot eivät sisällä henkilötietoja, eikä niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

3.2.3 Työpajat ja yhteisölliset ideointimenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilumenetelmistä tuttua työpajatyöskentelyä henkilöstön osallistamiseksi mukaan kehittämistyöhön. Ojasalon ym. (2015) mukaan palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja mm. strategiatyössä. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä, ja sen tavoitteena on luoda käyttäjäkokemus edellä suunniteltuja ratkaisuja. Yleisesti sidosryhmien aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön on yksi palvelumuotoilun ominaispiirteistä. (Ojasalo ym. 2015.)

Vedin kahden viikon välein kokoontuvan brändityöryhmän toimintaa noin kolmen kuukauden ajan. Kussakin työpajassa käsiteltiin tiettyä ennakkoon valmistelevaa teemaa, joita työstettiin yhteisöllisillä ideointimenetelmillä, kuten aivoriihityöskentelyllä. Aivoriihityöskentelyssä työstetään tiettyä teemaa niin, että aluksi keksitään hyvin vapaasti aiheeseen liittyviä ideoita ilman kritiikkiä (Ojasalo ym. 2015), ja useiden jatkokierrosten avulla valitaan paras ratkaisuvaihtoehto kritiikin ja parhaiden perustelujen kautta.

Taulukko 5 havainnollistaa teorioiden pohjalta suunnitellut työpajojen teemat. Henkilöstön osallistamiseen liittyvät teoriat on listattu taulukossa, mutta muutoin niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Taulukko 3. Brändityöpajojen teemat.

Nro	Työpajan teema	Teoria
1	Brändityöryhmän järjestäytyminen / Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, kattavuus ja rajaukset	Aaker 2009
2	Brändiarkkitehtuuri	Aaker 2009
3	Muutosjohtaminen ja henkilöstön osallistaminen	Piha ym. 2020
4	Kyselytutkimuksen suunnittelu	Piha ym. 2020, Kärnä 2019
5	Tutkimustulosten esittely	
6	Yritysbrändi	Urde 2013
7	Visio	Urde 2013 Aaker 2014
8	Positointi	Ind ym. 2020, Urde 2013
9	Tuotebrändit	Aaker 2009
10	Arvolupaus	Venäläinen 2019
11	Visuaalinen identiteetti	Aaker 2009

Eniten työpajojen suunnitteluun vaikuttivat Aakerin ym. (2009) brändin johtamisen teoria sekä Urden (2013) CBIM-brändimalli. Ensimmäisen työpajan aiheeksi valikoitui brändityöryhmän järjestäytyminen ja tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteiden, kattavuuden ja rajausten asetanta, sillä Aakerin (2009) mukaan brändin johtaminen vaatii ensimmäiseksi brändityön integroinnin organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. Toiseksi Aakerin (2009) mukaan yrityksessä tulee olla toimiva brändiarkkitehtuuri, joten sen käsittely suunniteltiin heti seuraavalle kerralle. Arkkitehtuurin jälkeisen työpajan aiheeksi valikoitui ihmisten sitouttaminen. Kyselytutkimuksen tulosten jälkeiseksi teemaksi valikoitui brändi-identiteetin eli strategian työstäminen Urden (2013) CBIM-mallin pohjalta, joka on yksi neljästä brändin rakentamisen osa-alueista myös Aakerin (2009) mukaan. Brändistrategiaa työstettiin useammassa sessiossa, ja visuaalinen identiteetti määriteltiin vasta viimeisessä vaiheessa.

Brändityöryhmä työskenteli brändistrategian julkistukseen asti, jonka jälkeen brändiuudistuksen muutosprojekti siirtyi vetovastuulleni ja jalkautus jatkui yrityksen eri toimintojen kautta.

3.2.4 Havainnointi

Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön, koska paikan päälle menemällä saa monesti paremmin tietoa kuin kyselyillä tai haastatteluilla. Erityisesti henkilöstön keskusteluista voi saada paljon ideoita kehittämistyöhön. Kun havainnot dokumentoidaan, tulee

havainnoinnista keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojasalo ym. 2015.) Tässä tutkimuksessa tehtiin osallistuvaa havainnointia työpajatyöskentelyn ohessa, ja muistiinpanoja kehittämistyöhön kertyi yli 30 sivua.

3.2.5 Asiantuntijahaastattelu

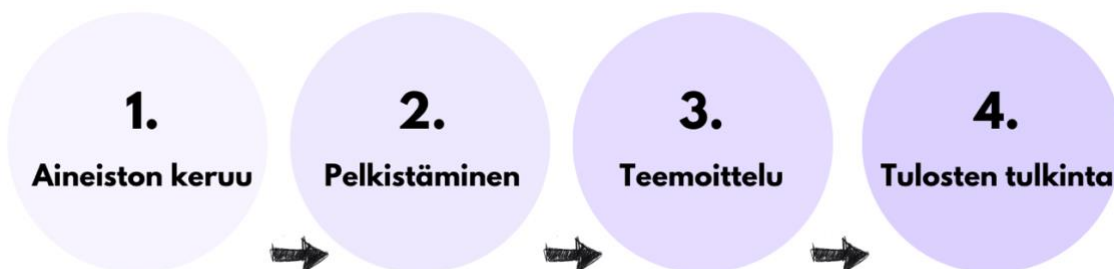
Riskienhallinnan näkökulmasta Kennyn (2019) osoittama tapaus brändien konsolidoinnin epäonnistumisesta herätti brändityöryhmän sisäistä keskustelua, miten brändiuudistuksen riskienhallintaa voisi tehdä. Riskienhallintaa käsiteltiin osana työpajoja, ja projektin onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi päätin haastatella myös Oomin Isko Lappalaista ja huomioin häneltä saadut vinkit (Liite 6).

3.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi tehdään deduktiivisella menetelmällä, jota on suositeltavaa käyttää silloin, kun

- 1) halutaan testata olemassa olevaa tietoa ja malleja,
- 2) tiedon keräämistä ohjaavat valmiit käsitteet,
- 3) aikaisemman tiedon perusteella tehdään analyysirunko, johon on tarkoitus etsiä aineistosta sisällöllisesti sopivia asioita, ja
- 4) analyysin lopputuloksena on käsitteiden rikastaminen sisällöllä. (Vaarala 2017.)

Sisällönanalyysi alkaa haastattelumuistiinpanojen puhtaaksi kirjoittamisella. Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen tehdään datan pelkistäminen, jolloin kyselytutkimusten ja teemahaastattelujen havainnot yhdistetään yhteiseen analysointinäkömään teemoitteluvaihetta varten. Pelkistäminen eli havaintojen yhdistäminen mahdollistaa aineiston ilmiöiden yleistämisen. Vaiheessa tekstiin jätetään olennaiset ilmaisut siten, että niiden merkitys ei muutu. Pelkistämisen tarkoitus on yhdistää yksittäiset havainnot laajempiin luokkiin tai ryhmiin, jotta laaja tutkimusaineisto voidaan tiivistää helpommin käsiteltävään ja hallittavaan muotoon. (Ojasalo ym. 2015.) Vaiheet on visualisoitu kuvassa 14.



Kuva 14. Sisällönanalyysin prosessi.

Pelkistämistä seuraava teemoitteluvaihe tarkoittaa sellaisten aineistossa esiintyvien ilmiöiden tai asioiden tarkastelua, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Teemat voivat liittyä haastatteluteemoihin tai olla uusia aiheita, jotka nousevat yllättäen haastatteluissa esiin. Aineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu on oleellista, jotta analyysissä päästään tarpeeksi syvälliselle tasolle (Ojasalo ym. 2015).

Teemoitteluvaihe tapahtui Miro-valkotaulutyökalulla seuraavasti:

1. Kahden eri Miro-työkalun perustaminen
 - a. Identiteettitaulu, versio 1
 - b. Imagotaulu, versio 1
2. Ilmaisujen kirjaaminen Miro-lapuiksi haastatteluteemojen alle
 - a. Kullekin haastateltavalle tietty väri
 - i. Esim. IDEH1 = identiteettihaastattelu, haastateltava 1 (n=10)
 - ii. Esim. IMAH1 = imagohaastattelu, haastateltava 1 (n=5)
3. Verkkokyselyjen avointen vastausten yhdistäminen identiteetti- ja imagotauluihin
 - a. Kaikille vastauksille vaaleankeltaiset laput, jotta yksilöä ei voisi päätellä vastausten perusteella
4. Aineiston kopiointi toisiin Miro-työkaluihin teemoittelua varten
 - a. Identiteettitaulu, versio 2
 - b. Imagotaulu, versio 2
5. Aineiston teemoittelu päälöydöksiin
 - a. Kullekin teemalle tietty väri

Värien perusteella teemoittelin laput yhteisten tekijöiden perusteella Urden (2013) CBIM-mallin mukaisesti, mikä havainnollistetaan kuvassa 15. Lisäksi perustin uusia otsikkoja täysin uusille, CBIM-brändimatriisin ulkopuolisille teemoille. Lopuksi koostin löydöksistä tutkimusraportin johtopäätöksineen ja kehittämisehdotukset brändistrategiaa varten.



Kuva 15. Identiteettitaulun teemoitteluvaihe Mirossa.

3.4 Peittomatriisi

Tutkimus pohjaa Aakerin ym. (2009) brändin johtamisen teoriaan, jonka mukaan brändin johtaminen vaatii 1) brändityön integroinnin organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, 2) toimivan brändiarkkitehtuurin, 3) kirkastetun brändi-identiteetin ja 4) brändinrakennusohjelmia eli erottuvaa markkinointiviestintää. Toinen tutkimuksen kantava teoria oli Urden (2013) Corporate Brand Identity Matrix, jota sovellettiin läpi tutkimuksen suunnittelu-, tiedonkeruu- ja analyysivaiheista lähtien brändistrategian muotoiluun ja esittämiseen. Brändiarkkitehtuurin suunnittelussa hyödynnettiin Aakerin (2009) brändiarkkitehtuuriteoriaa. Brändiarkkitehtuurin muutoksesta tehtiin kehittämisehdotus jo tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä nykyinen arkkitehtuuri tunnistettiin välittömästi haastavaksi kustannustehokkaan brändin johtamisen kannalta.

Brändistrategian muotoiluun vaikuttaneita lähteitä oli useita yhden pääteorian sijaan. Olennaista liiketoimintayksiköiden yhdistämisen kannalta oli yhteisen vision muodostaminen, jonka ohjurina toimi Urden (2013) teorian lisäksi Aakerin (2014) näkemys siitä, että vision tulee resonoida välittömästi tavoiteasiakkaiden keskuudessa, erottaa yritykset kilpailijoista, inspiroida ja sitouttaa työntekijöitä ja kumppaneita sekä tarjota ideoita markkinoitiin. Toisena olennaisena vaikuttajana oli Aakerin havainto, jossa yritys tulisi positioida omaan alakategoriaansa, jossa se ei enää ole

vertailukelpoinen kilpailijoihinsa (Aaker 2020). Kolmanneksi strategiaprosessissa huomioitava asia oli, että tuotteen markkinasopivuus (SaaS Finland 2022) vaikuttaa olennaisesti myös markkinaposition ja niin kauan, kun markkinasopivuus elää, elää myös markkinaposition. Yritystason position ei tulisi siis perustua tuotteeseen liittyviin tekijöihin, mikäli sen halutaan kestävän aikaa. Neljänneksi brändistrategiaan vaikutti olennaisesti Venäläisen (2019) havainto siitä, että arvolupauksen tulee perustua asiakasymmärrykseen, mutta samalla sen tulisi toimia helposti muistettavana sisäisenä ohjenuorana (Venäläinen 2019). Koska brändi tarkoittaa yrityksen arvolupaus asiakkaalle (Kurvinen ym. 2016), ei se voi olla merkityksellinen asiakkaille ennen kuin se on sitä omalle henkilöstölle (Lindberg-Repo 2005). Taulukko 4 sisältää yhteenvedon teorian, tiedonkeruumenetelmien ja tulosten välisistä suhteista brändiarkkitehtuurin ja brändistrategian näkökulmista.

Taulukko 4. Peittomatriisi tutkimuskysymykselle "Millainen brändistrategia tukee yrityksen kasvua organisaatiomuutoksessa?"

Osa-alue	Teoria	Tiedonkeruumenetelmät	Tulokset
Brändiarkkitehtuuri	2.3 Brändiarkkitehtuurin merkitys liiketoiminnalle 2.4 Kustannustehokkuutta brändien konsolidoinnilla	Osallistuva havainnointi brändityöpajoissa Dokumentit	4.1 Brändiarkkitehtuurin muutos yhteisbrändimalliin 4.2 Vaihtoehtoiset brändiarkkitehtuurimallit
Brändi-strategia	2.5 Positiointi ja kategorian omistaminen 2.6 Tuotteen markkinasopivuus 2.7 Asiakasymmärrykseen perustuva arvolupaus 2.8 Corporate Brand Identity Matrix (CBIM)	Identiteettikysely ja -haastattelut Imagokysely ja -haastattelut Osallistuva havainnointi brändityöpajoissa Dokumentit	4.3 Uusi brändistrategia Liite 5. Esitys brändistrategiasta

4 Tutkimuksen tuotokset

Aakerin (2009) mukaan sekä brändiarkkitehtuuri että selkeä brändi-identiteetti ovat brändin rakentamisen peruspilareita. Tässä luvussa esitellään tutkimus- ja kehittämistyön keskeiset tuotokset.

Kuten kolmannessa luvussa todettiin, brändiarkkitehtuurista toteutettiin kehittämissuositus jo opinnäyteprosessin alkuvaiheessa, ja tämä esitetään luvussa 4.1. Ratkaisuehdotuksen johdosta yrityksen nimi päätettiin muuttaa Web-veistämö Oy:stä Avoin.Systems Oy:ksi opinnäytetyöprosessin aikana. Toisessa alaluvussa käydään vertailun vuoksi läpi brändityöryhmän hylkäämät vaihtoehtoiset brändiarkkitehtuurimallit. Varsinainen brändistrategia on muotoiltu Avoin.Systemsille laajan tutkimuksen pohjalta, joka perustuu yksityiskohtaisempaan brändi-identiteettiin ja imagon vertailuun. Vertailua ei julkaista osana tätä kehittämistyötä, mutta siitä tiivistetyt näkemykset esitellään luvussa 4.3.

4.1 Ratkaisuehdotus brändiarkkitehtuurin muutoksesta

Yrityksen brändiarkkitehtuurin tehokkaan hallinnan kannalta paras ratkaisu on, että Avoin.Systems muutetaan yrityksen nimeksi ja pääbrändiksi Web-veistämön tilalle, ja Wiisas-alabrändin tilalle muutetaan nimi 'Avoin.' (huom. pisteen kanssa). Vaihtoehto on yhteisbrändistrategian täydellinen käytännön sovellus.



“Helppokäyttöinen ja tehokas viestintäratkaisu, jolla yksikään asiakaskohtaaminen ei mene hukkaan”

Tech: Odoo Community + X



“Ketterä ja nopea ERP-toteutus, joka mahdollistaa yrityksesi täyden potentiaalin saavuttamisen”

Tech: Odoo Enterprise



“Buustaa yrityksesi myynti saumattomasti ERP-järjestelmään kytkeytyvällä verkkokaupalla”

Tech: WordPress & WooCommerce and Odoo



“Houkuttelee uusia kohderyhmiä, nappaa liidejä, markkinoi ja hallitsee potentiaalisia asiakkaitasi huippuhyvällä julkaisujärjestelmällä”

Tech: WordPress

Kuva 16. Ensimmäinen luonnos tuotebrändäyksestä toukokuussa 2022. (Avoin.Systems 2022)

Avo.in.Systems on monille jo valmiiksi tuttu yritysbrändi, jonka nimi kertoo välittömästi yrityksen toiminnasta. Alabrändiin voidaan liittää helposti eri tuotenimiä, kuten Avo.in.CRM ja Avo.in.Verkkokauppa. Myös Purasen (2018) mukaan yhteisbrändistrategialla on helpoin tehdä tulosta ja arkkitehtuuri sopii useimmille yrityksille, mikä tukee tätä ratkaisuehdotusta. Zhangin ym. (2021) tutkimuksen valossa alabrändit olisi kaikista järkevintä rakentaa Avo.in. -nimen ympärille, koska Avo.in-lyhenne on jo vakiintunut asiakkaiden ja yhteiskumppaneiden käytössä.

Vaihtoehdolle esitetty kritiikki on, että "avo.in" sanalla googlettaessa tuloksiin nousevat mm. "avo.in yliopisto" ja "avo.in amk". Käytännössä tilanne, jossa asiakas tai sidosryhmän jäsen ei muistaisi yrityksen koko nimeä ("avo.in systems") tai sen tarjoamaa tuotetta ("avo.in verkkokauppa") on kuitenkin harvinaisempi.

Ratkaisuna kritiikkiin on tehdä sekä brändimarkkinointia Avo.in.Systemsille että tuotemarkkinointia Avo.in.CRM:lle, Avo.in.Verkkokaupalle ja muille tuotteille, vahvistaen tunnettuutta ja mielikuvia asiakkaiden keskuudessa. Tässä vaihtoehdossa brändi- ja tuotemarkkinointi tukevat toisiansa yhteisen nimen kautta, mikä on yhteisbrändistrategian parhaita puolia. Yleisesti yhteisbrändistrategia on hedelmällinen vaihtoehto erityisesti kulttuuri-identiteetin vahvistamisen, tarinankerronnan ja visuaalisen viestinnän näkökulmista, sillä Avo.in-brändin ympärille on helppo keksiä erilaisia tarinoita ja markkinointikampanjoita, ja nimi sattuu olemaan yksi yrityksen arvoista.

4.2 Vaihtoehdot brändiarkkitehtuurimallit

Työryhmälle esiteltiin useita brändiarkkitehtuurimalleja, joista suositeltu ratkaisu valittiin käyttöön. Tässä alaluvussa tarkastellaan muita vaihtoehtoja, jotka hylättiin tarkemman analysoinnin jälkeen.

4.2.1 Erillisbrändimalli

Erillisbrändistrategiassa Avo.in.Systems muutetaan yrityksen nimeksi ja yritysbrändiksi, ja Wiisas-alabrändi jätetään nykyisessä muodossaan käyttöön.

Vaihtoehdon osalta on huomioitava, että Wiisaan brändipääoma ei ole yhtä korkea kuin Avo.in.Systemsin. Wiisas-brändi on ollut vasta reilun vuoden markkinoilla, ja asiakkaat saattavat mieltää ohjelmiston kokonaan eri järjestelmänä kuin Odoo. Tämä voi aiheuttaa esimerkiksi tilanteita, joissa yhteistyökumppanin myyjä ei osaa suositella Wiisas-järjestelmää asiakkaille, joille Odoo sopisi.

Erillisbrändistrategiassa asiakkaat eivät monesti ole tietoisia brändien välisistä suhteista. Tämän vaihtoehdon osalta tulisikin pohtia, kuinka nopeasti riittävä tietoisuuden taso voidaan markkinoinnilla saavuttaa, ja millaisia investointeja tämä käytännössä vaatisi. Tunnettuuden

kasvattamiseen tulisi investoida vähintäänkin isomman brändimarkkinointibudjetin muodossa tunnetumpaan Avoin.Systems-brändiin verrattuna.

4.2.2 Tuettujen brändien malli

Alabrändimallissa Avoin.Systems muutetaan yrityksen nimeksi ja pääbrändiksi, ja Wiisas-alabrändi muutetaan tuettavaksi brändiksi muotoa ”Wiisas by Avoin.Systems”.

Brändipääoman ja erityisesti tunnettuuden näkökulmista ratkaisu on järkevämpi kuin ensimmäinen vaihtoehto, sillä Wiisaan tunnettuus voi kasvaa nopeammin Avoin.Systemsin brändin tukemana. On kuitenkin syytä miettiä, mitä varten tarvitaan täysin erilainen nimi; halutaanko brändi pitää erillisenä eri asiakaskohderyhmän tai kilpailevien yritysten näkökulmasta, tai halutaanko pitää optio myydä brändi tulevaisuudessa toiselle yritykselle.

Vaihtoehdon huonot puolet ovat seuraavat:

- 1) pitkä tuotenimi on hankala, erityisesti pienillä näytöillä ja logoissa,
- 2) tuettava brändi ei ole yhtenäinen yrityksen muiden tuotenimien kanssa,
- 3) verkkokauppa-, CRM- ja muille tuotteille tulisi kehittää omat uudet nimet ja brändit, mikä lisää hallinnon ja markkinoinnin kustannuksia entisestään tarkoittaen käytännössä erillisbrändistrategiaa.

4.2.3 Uusi yritysbrändi

Tässä vaihtoehdossa yrityksen nimeksi muutetaan esim. Avoin.Group tai Avoin.Co, ja Wiisas-alabrändin tilalle muutetaan nimi ‘Avoin.’ (huom. pisteen kanssa). Vaihtoehtoisesti brändityöryhmä voi ideoida uuden nimen yritykselle esitettyjen vaihtoehtojen ulkopuolelta. Esitetty ratkaisu on yhteisbrändistrategian sovellutus.

Ratkaisu on suositeltava tilanteessa, jossa yritys aikoo tulevaisuudessa laajentaa tuotevalikoimaansa muuhunkin kuin ohjelmistoihin tai järjestelmiin (viitaten sanaan ‘Systems’ nykyisessä nimessä).

Päätöksenteon helpottamiseksi taulukosta 6 voidaan hahmottaa kootusti vaihtoehdot uudeksi brändiarkkitehtuuriksi.

Taulukko 5. Yhteenveto brändiarkkitehtuurimalleista.

Nro	Arkkitehtuurimalli	Yritysbrändi	Tuotebrändi
1	Yhteisbrändi	Avoin.Systems	Avoin.[Tuote]
2	Erillisbrändit	Avoin.Systems	Wiisas
3	Tuetut brändit	Avoin.Systems	Wiisas by Avoin.Systems
4	Uusi yritysbrändi	Avoin.Group Avoin.Co	Avoin.[Tuote]

4.3 Uusi brändistrategia

Opinnäytetyöprosessin osana on laadittu tutkimusraportti, jossa on esitetty kootusti bränditutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämissuhteet brändistrategiaan. Kyseinen tuotos kuuluu liikesalaisuuksien piiriin, joten sitä ei julkaista tässä työssä.

Tiivistettynä tärkeimmät näkemykset brändistrategiaan ovat seuraavat:

- 1) Brändityön tärkeimpiä tehtäviä on auttaa purkamaan silot liiketoimintayksiköiden välillä ja yhdistää ihmisiä
- 2) Vision tulisi olla täsmällisempi ja inspiroida työntekijöitä
- 3) Brändistrategian tulee perustua aitoon identiteettiin, kulttuuriin ja kompetensseihin
- 4) Brändistrategian pohjalla tulee huomioida asiakkaiden arvostamat asiat, eli ratkaisun laajuus, toimivuus ja henkilökohtainen palvelu
- 5) Ihmiskeskeisyyttä tulisi korostaa enemmän brändissä ja markkinoinnissa
- 6) Brändäyksen pitäisi helpottaa uusien liidien ja asiakkaiden hankintaa
- 7) Tuotetarjonnan tulee olla selkeämpi.

Tutkimuksen pääkonstruktio eli uusi brändistrategia on kuvattu liitteessä 5.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimusprosessia, sen tuloksia ja omaa oppimista. Luvussa 5.1. analysoidaan, millainen brändistrategia tukee yrityksen kasvua organisaatiomuutoksessa ja vastataan tutkimuskysymyksen. Luvussa 5.2. arvioidaan tutkimus- ja kehittämisprosessin tuloksia tavoitteisiin nähden. Luvussa 5.3. pohditaan omaa oppimista ja luvussa 5.4. henkilöstön sitouttamisen merkitystä muutosprosessissa. Lopuksi käsitellään mittaamista ja jatkotutkimuskohteita.

5.1 Millainen brändistrategia ja prosessit tukevat yrityksen kasvua?

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli toteuttaa kohdeyrityksen kasvua tukeva brändistrategia organisaation kahden liiketoimintayksikön yhdistyessä. Tutkimuksessa verrattiin työntekijöiden kokemaa brändi-identiteettiä sekä asiakkaiden kokemaa brändi-imagoa. Tutkimuskysymyksenä oli, millainen brändistrategia tukee yrityksen kasvua organisaatiomuutoksessa?

On hyvä ymmärtää, että yrityksen kasvun tukeminen vaatii taustalle varsinaisen strategian lisäksi skaalautuvia prosesseja ja systemaattista tekemistä. Kuten Aaker ym. (2009) ehdottivat, brändin rakentaminen tapahtuu neljässä vaiheessa, aloittaen brändinrakentamista edistävistä rakenteista ja kulttuurista. Tämä toteutui organisaatiossa, jossa työskentelin aluksi brändityön vetäjänä ja lopulta markkinointijohtajana johtaen jalkautusta käytäntöön.

Toiseksi, Aaker korosti brändiarkkitehtuurin luomista (Aaker ym. 2009), joka olikin ensimmäinen ratkaistava asia brändityöryhmän pöydällä. Brändiarkkitehtuurista tehtiin perusteellinen selvitys heti opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa ja uusi arkkitehtuuri hyväksyttiin ratkaisuehdotukseni pohjalta. Uusi brändiarkkitehtuuri oli hyvä, skaalautuva pohja uudelle brändistrategialle.

Kolmanneksi, brändi tarvitsee identiteetin (Aaker ym. 2009) tai brändin ytimen kirkastuksen (Urde 2016). Tämä tarkoitti käytännössä brändistrategian luomista, joka oli kehittämistehtävän päätuotos. Brändistrategia muotoiltiin yhdessä brändityöryhmän kanssa, pohjautuen perusteelliseen analyysiin yrityksen brändi-identiteetistä ja imagosta. Brändityö tehtiin Aakerin suosituksen mukaan yrityksen arvojen pohjalta (Aaker ym. 2009), sillä arvot ovat työntekijöiden yhdessä määrittelemät tukijalat koko toiminnalle.

Kurvisen ym. (2016) ja Venäläisen (2019) mukaan brändin arvolupaus tulee rakentaa erilaistavan asiakasarvon pohjalta, mitä varten tutkimuksessa hankittiin asiakasymmärrystä haastatteluin ja verkkokyselyin. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaita haastateltiin suhteellisen pieni määrä, eivätkä viisi asiakasta edusta täydellisesti koko asiakaskuntaa. Kuitenkin kultakin asiakkaalta saatu tietomäärä oli runsas ja asiakkaat jakoivat hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Arvolupaus laadittiin mahdollisimman ytimekkääksi siten, että se on myös henkilöstölle helppo muistaa toimien käytännön ohjenuorana (Venäläinen 2019). Tässä tapauksessa arvolupaus on tarkemmin ottaen arvohypoteesi (Luukkainen 2022), joka on validoitava asiakasprojekteissa ja kyettävä muuttamaan suuntaa tarvittaessa. Kuten Kurvinen ym. (2016) ja Lindberg-Repo (2005) toteavat, brändi on yrityksen arvolupaus ja jos asiakaskokemus eroaa mielikuvasta, on brändi vain pelkkää pintaa eikä johda pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen.

Aakerin (2020) väite siitä, että ainoa tapa kasvaa on positioida yritys omaan alakategoriaansa, on mielenkiintoinen. Käytännössä Avoin.Systemsillä on uuden brändistrategian myötä uusi alakategoriansa, johon ei löydy suoraa kilpailua. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat eniten toiminnanohjausratkaisun kattavuutta ja ihmiskeskeistä palvelua, joten sen pohjalta tehdyn positiointilausekkeen voidaan katsoa olevan järkevä. Liian tiukkaa teknologiarajausta positiointiin ei kannata liittää, mutta niin kauan kuin yritys toimii avoimen lähdekoodin teknologioilla, nimi ja positiointi sopivat yrityksen toimintaan erinomaisesti myös tulevaisuudessa eli tukevat yrityksen kasvua.

Teoriaosuudessa esiteltiin positiointiin liittyvä alaprosessi, tuotteen markkinasopivuuden kehittäminen. Sekä Aakerin (2020) että SaaS Finlandin (2022) mukaan on olennaista kehittää tuotteesta valitussa kategoriassa niin välttämätön, että asiakkaat eivät enää halua luopua tuotteesta. Toimenpide kuuluu operatiivisiin suunnitelmiin ja täten se ei ole osa opinnäytetyötä, mutta on mukana brändiuudistuksen seuraavissa vaiheissa kasvua tukevana elementtinä.

Neljänneksi, brändin rakennukseen tarvitaan huomiota herättävää ja massasta erottuvaa brändiviestintää, joka edesauttaa syvällisten asiakassuhteiden luomista (Aaker ym. 2009). Tätäkään operatiivista osuutta työstä ei käsitellä opinnäytetyössä, mutta suunnittelu- ja toteutusvaiheet ovat jo yrityksessä käynnissä.

Kuten Ruokolainen (2020) totesi, brändi voi olla merkityksellinen asiakkaille vasta, kun se on sitä omalle henkilöstölle. Myös Kapfererin (2008) mukaan yrityksen brändin tulee perustua sen todelliseen identiteettiin, vahvistaen toivottuja brändiassosiaatioita tavoitemielikuvan saavuttamiseksi. Tämä filosofia toimi vahvana ohjurina läpi opinnäytetyön, ja brändistrategian luontiprosessin voidaankin todeta ollen vahvemmin identiteetti- kuin markkinalähtöinen Urden (2013) teoriaan peilaten.

5.2 Tulosten arviointi

Kehittämistehtävän ensimmäinen tavoite oli tuottaa uusi brändistrategia kasvavan yrityksen tarpeisiin ja tähän tavoitteeseen päästiin. Brändistrategia valmistui aikataulussa ja yritys otti

onnistuneesti uuden nimen käyttöön. Kasvua tukee erityisesti Avoin.Systems -yritysbrändin sopiminen Web-veistämöä paremmin kansainväliseen liiketoimintaan. Toisena konkreettisena tavoitteena oli selkeyttää brändiarkkitehtuuria sekä yritys- että tuotebrändien osalta liiketoimintayksikköjen yhdistyessä. Uusi brändiarkkitehtuuri helpottaa ja tehostaa uusien tuotteiden kehittämistä, lanseeraamista ja markkinointia. Kustannustehokkuutta on saatu myös brändin ja markkinoinnin hallintoa yksinkertaistamalla. Kokonaisuutena brändiuudistuksella on ollut valtava merkitys yrityksen sisäisille prosesseille, sillä nyt yritystä johdetaan ja kehitetään kahden yksikön sijaan yhtenä kokonaisuutena. On kuitenkin muistettava, että jalkautusvaihe vaatii vielä paljon työtä.

Nimen osalta uudessa Avoin.Systems -yritysbrändissä on yksi yrityksen arvoista ja se sopii monenlaiseen tarinankerrontaan; nimi toimii yrityksen strategisena työkaluna, kuten Houraghan (2021) ehdottaa. Tämä osoitettiin heti käytännössä todeksi, sillä yrityksen johto inspiroitui vahvasti nimestä ja löysi sitä kautta uudenlaista merkitystä yritykselle. Kiinnostava yksityiskohta haastatteluista oli, että myös asiakkaat puhuvat yrityksestä ”Avoin” -lempinimellä: *”Avoimesta sai huikean paljon rauhallisemman, ammattitaitoisemman ja laadukkaamman vaikutelman”*. Kuten Zhang ym. (2021) myös väittävät, ihmisten vuorovaikutus kietoutuu helposti yrityksen lempinimen ympärille, joten yrityksen kannattaa ottaa haltuun sille luontaisesti syntyneet lempinimet.

Opinnäytetyön julkaisuhetkellä ”Avoin.” -brändi on lähtenyt erityisesti sisäisesti lentoon ja työntekijät ovat kehittäneet uusia konsepteja, kuten ”Avoin.Työpaikka”, ”Avoin.Kalja”, ”Avoin.Club” ja ”Avoin.App”. Myös arvolutaus on jäänyt brändistrategiasta työntekijöille mieleen ja lausetta kuulee toistettavan usein palavereissa ja käytävillä.

Tällä kokemuksella voidaan todeta, että CBIM-malli (Urde 2013) sopii liiketoimintayksikköjen yhdistymistilanteessa luodun brändistrategian muotoilun viitekehukseksi.

5.3 Sisäinen viestintä ja sitouttaminen

Ihmisten osallistaminen kehittämistyöhön vaikutti olennaisesti prosessin onnistumiseen. Alussa muodostettu brändityöryhmätyöskentely sitoutti eri toimintojen ydinhenkilöitä prosessiin alusta alkaen, mahdollisti yhteiskehittämisen ja paransi projektin onnistumismahdollisuuksia.

Brändityöryhmä osallistui sekä tutkimuksen että brändistrategian suunnitteluun. Myös työntekijät haluttiin osallistaa yhteiskehittämään brändistrategiaa, mikä tapahtui hankkimalla syvälinen ymmärrys yrityksen identiteetistä ja kulttuurista verkkokyselyllä ja haastatteluilla, ja käyttämällä tietoa brändistrategian muotoilussa ja operatiivisissa suunnitelmissa. Lisäksi muutosprojektin aikana luotiin iteratiivisia, jatkuvaan kokeiluun ja kehittämiseen pohjautuvia prosesseja, jossa ihmisten vuorovaikutus ja itseohjautuvuus nousivat tärkeään asemaan (Kärnä 2019).

Brändistrategian työstäminen onnistui hyvin teemoitetun työpajatyöskentelyn ansiosta, jota ohjasi riipeä projekti aikataulu. Yhteisen vision muotoilu oli työn haastavimpia osuuksia. Alkuperäistä visiota oli kritisoitu mm. löyhäksi ja sen kirkastaminen vaati rakentuvan brändistrategian elementtien kriittistä arviointia kokonaisuutena useampaankin otteeseen.

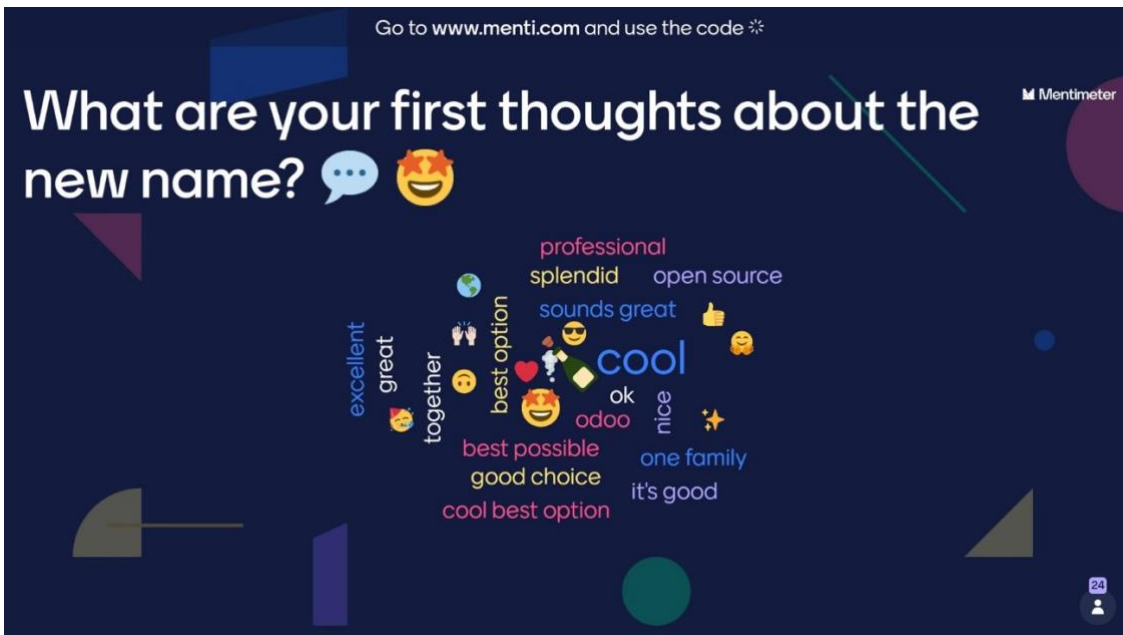
Sisäiseen viestintään panostettiin läpi koko projektin sekä muodollisemmissa että epämuodollisemmissa tilaisuuksissa vuoropuhelua korostaen. Kritiikkiä projektin aikana tuli henkilöstöltä yllättävän vähän ehkä sen johdosta, että asioista viestittiin avoimesti ja henkilöstöä otettiin kaikissa vaiheissa mukaan, mutta myös siksi, että brändityöryhmässä saatiin asiat tehokkaasti ja ennakkoiden ratkottua haastamisen kulttuurin kautta. Koin sen hienona asiana, sillä sen avulla vastuuhenkilöt prosessoivat ja sisäistivät brändin merkitystä omassa toiminnassaan ja saivat vaikuttaa kokonaisuuteen omasta näkökulmastaan. Prosessi oli aidosti kaikille yhteinen. Koska vuoropuhelua ja kritiikkiä nousi aktiivisesti esiin, voidaan todeta, että työskentelyssä päästiin luottamukselliseen ja turvalliseen ilmapiiriin. Työpajojen fasilitointi onnistui myös asajohtamisen näkökulmasta, sillä kunkin työpajan jälkeen työpajalle asetettu tavoite oli yleensä saavutettu, tai vaihtoehtoisesti asian käsittely saatiin jatkettua loppuun ylimääräisessä sessiossa.

Yrityksen vaihtaessa nimeä Web-veistämö Oy:stä Avoin.Systems Oy:ksi opinnäytetyöprosessin aikana, julkaistiin uusi nimi nimenjulkistustilaisuudessa. Tilaisuudessa esitettiin video, jonka alussa esiteltiin videolla taustat ja syyt nimenvaihdokselle (Kuva 17). Tilaisuus sisälsi myös esityksen, jossa käytiin läpi olennaiset tutkimustulokset (Liite 2) ja usein kysytyt kysymykset nimenjulkistukseen liittyen (Liite 3). Tilaisuuden jälkeen lähetettiin myös yhteenveto tutkimusraportista, jotta siihen oli mahdollista perehtyä ajan kanssa. Erilaisten esitysmateriaalien tarkoituksena oli lisätä henkilöstön sitoutumista, jotta kaikki ymmärtävät muutoksen taustat ja toisaalta myös suunnan, mihin yritys on menossa.



Kuva 17. Ruudunkaappaus sisäisestä nimenjulkistusvideosta.

Nimenjulkistuksen jälkeen kerättiin interaktiivisesti henkilöstön ensireaktiot uudesta nimestä (Kuva 18). Lisäksi tilaisuudessa esiteltiin johtoryhmän uusi kokoonpano sekä tiedotettiin, että tulen vastaamaan brändiuudistuksen vetämisestä yrityksen markkinointijohtajana.



Kuva 18. Työntekijöiden ensireaktiot uudesta nimestä.

Uusi brändistrategia julkaistiin koko henkilöstön yhteisessä GetTogether 2022 -tilaisuudessa Tallinnassa syyskuussa 2022 (Liite 5). GetTogether 2022 -tapahtuman toisena päivänä järjestimme työpajan, jossa keskityttiin tiimeittäin kuulostelemaan tarkempia tunnelmia uudesta brändistä. Henkilöstöä haluttiin myös osallistaa seuraaviin vaiheisiin keräämällä ideoita uuden projektien toimitusmallin nimeksi. Kuva 19 esittää yhteenvedon sisäisestä viestinnästä brändiuudistuksen aikana.

Sisäinen viestintä brändiuudistuksessa

- 1) Kuulumiset brändityön etenemisestä viikko- ja kuukausipalavereissa
- 2) Viestintä Slack-kanavalla
- 3) Esitys olennaisista tutkimustuloksista
- 4) Usein kysytyt kysymykset nimenvaihdoksesta (Liite 3)
- 5) Tiivistelmä tutkimusraportista (Liite 4)
- 6) Video nimenvaihdoksesta (Kuva 17)
- 7) Henkilöstön ensireaktiot uudesta nimestä (Kuva 18)
- 8) Esitys brändistrategiasta (Liite 5)
- 9) Tiimikohtaiset brändityöpajat ja uuden projektimallin nimen ideointi

Kuva 19. Sisäinen viestintä brändiuudistuksessa.

5.3.1 Palaute

Brändistrategia sai heti esittelyn jälkeen hyvän vastaanoton. Positiivinen palaute koski erityisesti Avoin. -etuliitettä tuotteiden nimeämisessä, hyvää presentaatiota ja henkilöstön osallistamista työhön. Eräs työntekijöistä koki hyvänä sen, että olen työntekijänä yrityksessä ulkoisen ”brändikonsultin” sijasta ja toimintani osoittaa, että haluan perehtyä toimintaan kunnolla. Yksi projektipäälliköistä oli inspiroitunut arvontuotantoa korostavasta visiosta. Palaute oli ilahduttava, sillä juuri vision tulisi ohjata työntekijöitä tuottamaan arvoa asiakkaalle siten, että ratkaisumme avulla yrityksen tehokkaampi toiminnanohjaus tuottaa heille kustannussäästöjä tai mahdollistaa lisämyynnin, ja projektipäälliköillä on tässä ratkaiseva vaikutus. Eräs työntekijä oli saanut uutta intoa työhönsä brändityön myötä. Yhden kommentin mukaan yrityksen toimintaa tulisi kuitenkin voida kuvata vieläkin ytimekkäämmin siten, että kuka tahansa ”vauvasta vaariin” ymmärtää, mitä yritys tekee, esim. ”tarjoamme teknologiapalveluita”.

Päätellen brändistrategian julkaisutilaisuudessa saadusta palautteesta, moni työntekijöistä koki vision inspiroivana ja alkoi ajatuksen tasolla soveltaa sitä omaan työhönsä. Siitä huolimatta on

muistettava, että vasta käytäntö osoittaa, miten työntekijät ottavat laajemmalti uuden vision omakseen ja miten hyvin se ilmenee asiakaskokemuksessa.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Onnistunut brändiuudistus vaatii brändityön osa-alueiden ymmärryksen lisäksi ymmärrystä muutoksen johtamisesta. Kompleksisessa ympäristössä muutosta kannattaa tarkastella jatkuvana tilana sen sijaan, että kyseessä olisi selkeästi hallittava projekti, jota johdetaan ylhäältä alas ja jossa ihmiset ovat muutoksen kohteena. Organisaatiossa tunnistettu laajaa, kompleksista muutosprosessia voidaan kuvailla myös transformaationa, joka vaikuttaa samaan aikaan useilla tasoilla, ja jonka vaiheita ja lopputuloksia ei voida täysin ennustaa (Piha & Sutinen 2020).

Käytännön tasolla brändiuudistuksen kaltainen transformaatio edellyttää johtamisen työkaluja ja käytännön askelten mallintamista yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Ihmisten osallistaminen muutokseen vaatii syvällistä ymmärrystä myös yrityskulttuurista sekä tehokkaita sitouttamiskeinoja, mutta erityisesti aktiivista sisäistä viestintää. Monisävyinen viestintä ja vuorovaikutus onkin paras muutosjohtamisen työkalu. Tavoitetilana on resilientti ja antifragiili organisaatio, jota ruokitaan uteliaisuudella ja yhteiskehittämisellä, ja joka kukoistaa muutoksesta. (Piha ym. 2020.)

Brändiuudistuksen fasilitointi on ollut haastava, mutta todella mielenkiintoinen prosessi. Brändityöpajojen fasilitoinnissa strategiaosaaminen oli kriittisessä asemassa. Toisaalta on tarvittu systeemiälyä, eli hahmottaa jatkuvasti yritys samaan aikaan sekä kokonaisuutena että pieninä osina, ja peilata näitä brändistrategian elementteihin. Käytännössä joitakin päätöksiä piti alustavasti tehdä intuitiivisesti, mutta antaa niiden hautua useampia viikkoja ja arvioida näitä kriittisesti ennen lopullista julkaisua.

Kokemukseni mukaan brändiuudistuksen kaltainen transformaatio vaatii seuraavia ominaisuuksia, joissa kaikissa olen kehittynyt prosessin aikana:

- 1) Strateginen näkemys tavoitetilasta ja vision muodostaminen
- 2) Ihmisten ottaminen mukaan prosessiin alusta alkaen (sekä brändityöryhmä että työntekijät)
- 3) Tutkimusprosessin vaiheiden huolellinen suunnittelu
- 4) Oikea-aikainen, aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus
- 5) Onnistumisten juhlistaminen
- 6) Systemaattinen ja tarkka projektinhallinta
- 7) Projektinhallinnan ja -kommunikaation työkalut
- 8) Vaiheet, rajaus ja aikataulutus
- 9) Työpajojen tavoitteellinen fasilitointi
- 10) Yhteistyökalujen ja -menetelmien hallinta

- 11) Psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen
- 12) Virheiden hyväksyminen
- 13) Tavoitteellinen työskentely
- 14) Kompleksisen, jatkuvasti muuttuvan kokonaisuuden hahmottaminen
- 15) Eri toimintojen ja prosessien ymmärrys käytännön tasolla

5.5 Mittaaminen ja jatkotutkimuskohteet

Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehitetyn ratkaisun toimivuutta voidaan testata organisaatiossa kolmen eritasoisen markkinatestin avulla:

- 1) Heikko markkinatesti: Ratkaisu toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä
- 2) Keskivahva markkinatesti: Organisaatio on ottanut ratkaisun käyttöön
- 3) Vahva markkinatesti: Ratkaisun käyttöön ottanut yritys menestyy paremmin kuin yritys, joka ei ole ottanut ratkaisua käyttöön. (Ojasalo ym. 2015.)

Käytännössä yritys on läpäissyt keskivahvan markkinatestin, sillä brändistrategian vieni käytäntöön on käynnissä, kyseessä ollen toisaalta eräänlainen jatkuvan kehittämisen prosessi. Koska brändistrategia luodaan yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta, ei sitä sellaisenaan voi ottaa muihin yrityksiin käyttöön osana vahvaa markkinatestiä.

Miten brändiuudistuksen onnistumista voisi tarkemmin mitata? Pelkkä liikevaihdon muutos voi johtua monista eri tekijöistä, etenkin kun yrityksessä tapahtuu monia yhtäaikaista, isoja muutoksia. Todennäköisesti nopeimmat ja näkyvimmat kehittämistyön vaikutukset perustuvat uudelle konsolidoidulle brändiarkkitehtuurille, joka tulee tehostamaan yrityksen hallinto- ja markkinointibudjettien pyörittämistä. Purasen (2018) mukaan useiden brändien ylläpito moninkertaistaa hallintokustannuksia, ja yrityksen ongelmana on ollut juuri se, että markkinoinnin panostukset jakaantuvat epätasaisesti yksiköiden välillä sen sijaan, että kaikkien brändien kehittämiseen panostettaisiin tasaisesti. Brändikonsolidoinnin säästöjen mittaaminen yrityksen markkinointibudjetissa olisi eräs kiinnostava ja vähän tutkittu tutkimuskohde.

On kiinnostavaa nähdä, kuinka hyvin brändistrategia saadaan vietyä käytäntöön. Näen brändin käytäntöön viemisessä haasteita erityisesti etätyön näkökulmasta, tutkimuksessa tunnistettujen alakulttuurien johdosta. Riskinä on, että yksittäiset tiimit tai ihmiset eivät sisäistä uutta brändiä ja eivät tällöin lunasta sitä asiakaskokemuksessa. Ratkaisuna tähän olisi perehtyä tarkemmin, miten pääsääntöisesti etänä työskentelevä henkilö saadaan varmasti sitoutumaan brändiin ja kuinka etäyhteyksin luodaan psykologisesti turvallinen ympäristö. Ylipäättään uuden brändin toteutuminen asiakaskokemuksena olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde vuoden tai kahden päästä.

Bränditutkimuksen ja -strategian luomisprosessin tärkeimmän opetuksen voisi tiivistää seuraavaan lauseeseen:

Kaikista tärkeintä yritykselle on ymmärtää syvällisesti omaa vahvuuksiaan ja kulttuuriaan, hankkia asiakasymmärrystä omilta ihanneasiakkailtaan ja muotoilla näiden pohjalta uniikkiin kilpailuetuun perustuva brändistrategia.

Sitouttamalla sidosryhmät brändin rakentamiseen ja viemällä näkemykset käytännön toimenpiteisiin saakka, pystyy yritys uudistumaan ja pysymään tärkeimpien kannattajiensa, eli asiakkaiden, työntekijöiden ja kumppaneiden, ykkösvalintana.

Lähteet

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2009. Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy. New York : The Free Press.

Aaker, D. 2013. What is brand equity? Prophet. Saatavilla: [<https://www.prophet.com/2013/09/156-what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable/>]. Viitattu: 10.4.2022.

Aaker, D. 2014. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. New York : Morgan James Publishing.

Aaker, D. 2020. Finding “must haves” that define game-changing subcategories. World Advertising Research Center – WARC. Saatavilla: [<https://www-war-c-com.ezproxy.haaga-helia.fi/content/article/warc-exclusive/finding-must-haves-that-define-game-changing-subcategories/132862>]. Viitattu: 6.11.2022.

Adamska, M. 2016. Brand Architecture Part 1: The difference between branded house and house of brands. BrandStruck. Saatavilla: [<https://brandstruck.co/blog-post/brand-architecture-part-1-difference-branded-house-house-brands/>]. Viitattu: 10.4.2022.

Avoin.Systems 2022. Yritysesittely (PDF). Viitattu: 28.4.2023.

Falkmeider, J. & Heide, M. 2018. Strategic communication: an introduction. New York : Routledge.

Finkle, C. 2015. What is a brand? Brand Marketing Blog. Saatavilla: [<https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/what-is-a-brand/>]. Viitattu: 7.4.2022.

Finkle, C, 2016. Overview of Brand Relationship Strategies. Brand Marketing Blog. Saatavilla: [<https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/overview-of-brand-relationship-strategies/>]. Viitattu: 10.4.2022.

Finkle, C. 2020. What is brand equity? Brand Marketing Blog. Saatavilla: [<https://brandmarketingblog.com/articles/branding-definitions/what-is-brand-equity/>]. Viitattu: 7.4.2022.

Greyser, S. A. & Urde, M. 2019. What Does Your Corporate Brand Stand For? Harvard Business Review – January-February 2019.

Houraghan, S. 2021. Brand Naming Process (Create A Great Brand Name). Brand Master Podcast. Saatavilla: [<https://brandmasteracademy.com/brand-naming/>]. Viitattu: 7.5.2022.

Ind, N. & Schmidt, H. J. 2020. Co-Creating Brands: Brand Management from a Co-Creative Perspective. Bloomsbury Publishing Plc. ProQuest Ebook Central, Saatavilla: [<http://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=5975905>]. Viitattu: 15.5.2023.

Interbrand 2022. Best Global Brands 2022. Saatavilla: [<https://interbrand.com/best-brands/>]. Viitattu: 12.12.2022.

Journal of Accountancy. 2013. Ernst & Young becomes EY as new leader takes helm. Saatavilla: [<https://www.journalofaccountancy.com/news/2013/jul/20138264.html>]. Viitattu: 3.4.2022.

Kapferer, J. N. 2008. The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term. Lontoo : Kogan Page.

Karske, J. 2020. Brändin johtamisesta brändillä johtamiseen. Directors' Institute Finland. Saatavilla: [<https://dif.fi/blogit/brandin-johtamisesta-brandilla-johtamiseen/>]. Viitattu: 7.5.2023.

Keller, K. L. 2020. Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity. Harlow : Pearson.

Kenny, G. 2019. Why Consolidating Brands Can Be a Strategic Mistake. Harvard Business Review. Saatavilla: [<https://hbr.org/2019/09/why-consolidating-brands-can-be-a-strategic-mistake>]. Viitattu: 6.4.2022.

Knudsen, T. R., Finskud, L., Törnblom, R. & Hogna, E. 1997. Brand consolidation makes a lot of economic sense. The McKinsey Quarterly 1997 Number 4. 189-193. Saatavilla: [https://www.museum.brandhome.com/docs/P0034_Brand%20consolidation%20makes%20a%20lot%20of%20economic%20sense.pdf]

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-myyntin ja -markkinoinnin pelikirja. Helsinki : Kauppakamari.

Kärnä, E. 2019. Luentomateriaali: Muutoksen johtamisen näkökulmia. Haaga-Helia.

Lappalainen, I. 2022. Haastattelu Oomin brändiuudistuksesta.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus : miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki : WSOYpro.

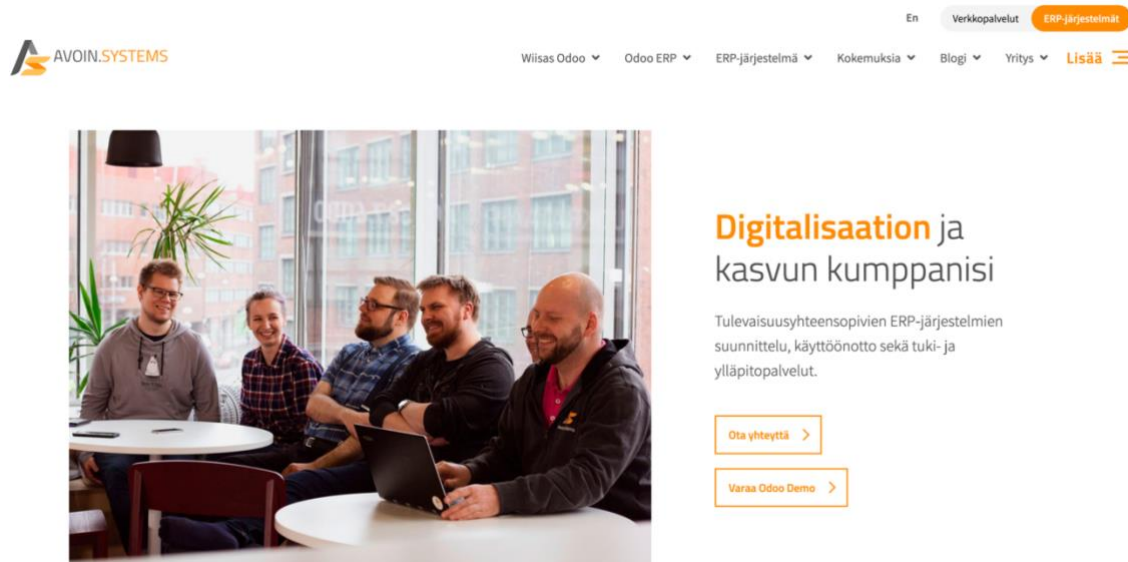
Luukkainen, M. 2022. How to identify product/market fit signals (pre product/market fit growth hacking). Saatavilla: [<https://www.mariluukkainen.fi/how-to-identify-product-market-fit-signals-pre-product-market-fit-growth-hacking/>]. Viitattu: 20.11.2022.

- Millington, A. 2015. Coca-Cola moves to 'One Brand' strategy, scrapping individual brand campaigns. MarketingWeek. Saatavilla: [<https://www.marketingweek.com/coca-cola-moves-to-one-brand-strategy-scrapping-individual-brand-campaigns/>]. Viitattu: 7.5.2022.
- Nguyen, T. 2017. 7 Branding Approaches You Have to Know About. HAMK Blog. Saatavilla: [<https://blog.hamk.fi/gfb/>]. Viitattu: 10.4.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki : WSOYpro.
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki : Alma Talent.
- Puranen, T. 2018. Brändiarkkitehtuuri ja brändiportfolio. Ammattijohtaja.fi. Saatavilla: [<https://ammattijohtaja.fi/brandiarkkitehtuuri-ja-brandiportfolio/>]. Viitattu: 31.3.2022.
- Puranen, T. 2020. Kalevala korun brändistrategia – Päätyykö brändin kiekko ylämummoon vai maalin ohi? Ammattijohtaja.fi. Saatavilla: [<https://ammattijohtaja.fi/kalevala-koron-brandistrategia/>]. Viitattu: 10.4.2022.
- Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja – Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki : Kauppakamari.
- SaaS Finland. 2022. Product-Market Fit. Saatavilla: [<https://saasfinland.fi/sanasto/product-market-fit/>]. Viitattu: 7.5.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html]. Viitattu: 10.4.2022.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2022. Tieteellinen tutkimus ja tietosuoja. Saatavilla: [<https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>]. Viitattu: 7.5.2022.
- Urde, M. 2001. Core value-based corporate brand building. European Journal of Marketing – Vol 37, No. 7/8, 2003.
- Urde, M. 2013. The Corporate Brand Identity Matrix. Journal of Brand Management – November 2013.
- Urde, M. 2016. The brand core and its management over time. Journal of Brand Management – March 2016.
- Vaarala, S. 2017. Tutkimusbloggaajat. Saatavilla: [<http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/02/sisallanalyysi.html>]. Viitattu: 20.11.2022.
- Venäläinen, S. 2019. Mikä brändi on, mistä se muodostuu, ja miksi sillä on merkitystä? Advance B2B. Saatavilla: [<https://www.advanceb2b.com/fi/blog/mista-brandi-muodostuu?hsLang=fi>]. Viitattu: 10.4.2022.
- Zacarias, L. C. 2016. Some basics about brand architecture for neophytes. LinkedIn. Saatavilla: [<https://www.linkedin.com/pulse/some-basics-brand-architecture-neophytes-laura-cajade-zacar%C3%ADas/>]. Viitattu: 6.4.2022.

Zhang, Z. & Patrick, V. M. 2021. Mickey D's Has More Street Cred Than McDonald's: Consumer Brand Nickname Use Signals Information Authenticity. *Journal of marketing*. Volume: 85 issue: 5, s. 58-73.

Liitteet

Liite 1. Yrityksen kaksi verkkosivustoa projektin alussa.



En Verkkopalvelut ERP-järjestelmät

Viisas Odoo Odoo ERP ERP-järjestelmä Kokemuksia Blogi Yritys Lisää

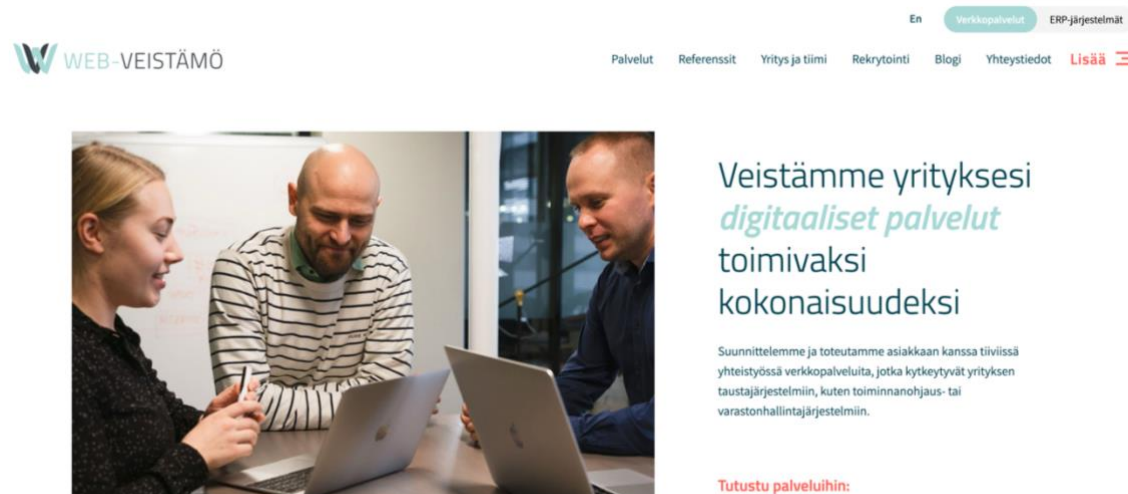
AVOIN.SYSTEMS

Digitalisaation ja kasvun kumppanisi

Tulevaisuusyhteensopivien ERP-järjestelmien suunnittelu, käyttöönotto sekä tuki- ja ylläpitopalvelut.

Ota yhteyttä >

Varaa Odoo Demo >



En Verkkopalvelut ERP-järjestelmät

Palvelut Referenssit Yritys ja tiimi Rekrytointi Blogi Yhteystiedot Lisää

WEB-VEISTÄMÖ

Veistämme yrityksesi digitaaliset palvelut toimivaksi kokonaisuudeksi

Suunnittelemme ja toteutamme asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä verkkopalveluita, jotka kytkeytyvät yrityksen taustajärjestelmiin, kuten toiminnanohjaus- tai varastonhallintajärjestelmiin.

Tutustu palveluihin:

Verkkokaupat — Verkkosivustot — Integraatiot & automaatiot

Liite 2. Esitys olennaisista tutkimustuloksista.

Branding 2022: Key results for the brand research

- Branding research was completed in June;
 - Employees: 10 interviewees, 27 survey respondents (84 %)
 - Customers: 5 interviewees, 24 survey respondents (23 %)
- The research explored **how you employees and the customers see and experience the company** (image vs. identity/culture)
- The purpose of the research was to **involve your and the customers' voices into the new brand strategy**
- Key findings:
 - **"One Brand" strategy is urgently needed**
 - Our brand image (spontaneous words) is competent/professional, technical, trustworthy, youthful and friendly. **Very good basis to brand building.**
 - Our brand identity/culture (spontaneous words) is friendly, laid-back, open, competent/professional and human-centric. **We should show more what we do and how we work, especially in marketing.**
 - Both employees and customers think that human-centricity is the most important one of the company's values. **Trustworthy, competent, human-to-human service is our greatest asset.**
 - Lots of material to be used in brand strategy and other plans

Branding 2022: Values & Culture in focus

HUMAN-CENTRICITY

Customers & employees value human-centricity the most.
Alarming: some individual's work burden.

OPENNESS

Some conflicts between managers' and employees' views.

CULTURE

At office it's human-centric, at Slack it's sometimes confusing.

QUALITY

High quality software development, but the standardized product "Wiisas" is incomplete.

ONBOARDING

Lack of systematic onboarding process causes frustration and tough situations

CAREER

Hoping for more designed career paths and to learn new competencies

PURPOSE

Solving problems, innovating and having fun in a workplace that feels like home

... ALMOST EVERYONE ASKING FOR THE ONE BRAND...

"It's difficult to explain where I work"

Liite 3. Usein kysytyt kysymykset nimenvaihdoksesta.

Name announcement FAQ 1/2

What is going to change?

Web-veistämö and Avoin.Systems business units are going to be merged. As an outcome there will be one business unit: Avoin.Systems. The official company name will be changed to **Avoin.Systems Oy**.

What will happen to Wiisas?

Decisions about product naming will be made later.

Is the visual identity about to change?

Not significantly, we're planning to use the current color palette and logo at this point. We're working on this with Keskiö.

How does this affect my job?

At the moment this is just an internal heads-up that doesn't affect your daily job.

How does this affect teams?

The name change doesn't affect the composition of the teams.

Is this public information or not?

The name change is not public information yet.

Name announcement FAQ 2/2

What email address should I use with customers?

You can still use avoin.systems or web-veistamo.fi email addresses depending on your role, until further instructions.

Can I tell the customers?

Not yet. We'll inform you when you can discuss this with customers.

When the brand is to be launched to customers?

The name change will appear first in the Trade Register (Kaupparekisteri) in August or September (we'll send a heads-up email for customers at that point). That's just a pre-procedure and the official launch will happen in November 2022.

What will happen next?

This is a first step of internal brand launch. Next you can see the project timeline with milestones:

Liite 4. Tiivistelmä tutkimusraportista.

[Internal] Brand research release 15.8.2022

Web-veistämö's brand research has been completed. The research explored the company's brand image experienced by customers in relation to the brand identity and culture experienced by employees. The purpose of the research was to involve the employees' and customers' voices into the new brand strategy.

For the research, 10 employees or management representatives of the company and five customers were interviewed. Also 27 employees and 24 customers responded to the online surveys, with response rates of 84% for the employee survey and 23% for the customer survey.

How do employees and customers see the company?

According to the online surveys, the company's brand image is competent/professional, technical, trustworthy, youthful and friendly. Employees think that the company is friendly, laid-back, open, competent/professional and human-centric.

Among responses there were also some clients' negative comments concerning challenges in projects. These customers have been contacted and work is being done to fix the situation.

Values and culture in focus – human-centricity is valued the most

Both employees and customers think that human-centricity is the most important one of the company's values. Customers value highly solution-oriented service and efforts to customer relationship management from sales to project and support phases. From the employees point of view, human-centricity appears at work on a daily basis, but the burden on individual people emerged as an alarming factor.

Regarding openness in practice, some conflicts between managers' and employees' views were spotted. Management generally thinks that business operations and communications are open, but employees experience the communication culture slightly differently. The pandemic and remote work affect the culture by dividing it into a separate "office culture" and a "Slack culture," the former being perceived as human and the latter as sometimes confusing, as assignments or other's reactions are more difficult to understand.

In terms of quality, employees are mostly proud of their work and the quality of it. When it comes to the company's competences, it appears that the quality of software development in particular is highly valued among employees. Regarding the company's product development and offering, employees think that the product range is perceived as unclear and customers find standardized products incomplete. However, investments in productization are perceived as important from the personnel's point of view, as a more flexible pricing model allows the team to develop better instead of using hourly invoice pricing.

Many development suggestions were found in the research. It turned out that the non-systematic onboarding causes frustrating situations for employees, especially for those working in the customer interface. Employees also

hoped for a more personal approach to career paths, via learning new competencies from the other business units and/or redesigning the job description.

Employees are most motivated at work to explore alternatives and solve problems, unleash their creative potential, innovate and learn new things. The second most popular option is to be part of a work community that feels like home and where people help and support each other. Third, the most important thing is having fun and getting excited, where the job is to make everyone happy and connect people through playfulness, stimulation, spontaneity, and a sense of humor.

Employees unanimously support the “One Brand” strategy

Employees experience that silos appear at the workplace and strongly support merging the units. Also customers find the different brands confusing and most don't understand the difference between their services. Employees see tremendous potential for deepening the collaboration through mutual projects, processes and work environments. It seems that there are no obstacles for merging the units, and currently the biggest problem is only slow communication between the units.

Above all, employees want a common vision for the two units. The merger of the units means that management must provide a clear vision for omnichannel operations. Also the brand architecture will be renewed, i.e. corporate and product brands will get new names. The website will be renewed to a solid representation of the company's offering, people, vision and expertise. During the summer and autumn 2022 the brand team has been working on the new brand strategy, in which the cultural heritage will play a big role, but it will be crystallized as a more clear and attractive way for the customers.

According to the brand team's suggestion, the company name will be changed to Avoin.Systems Oy, which works internationally and best reflects the company's competence to develop customers' multi-channel business using open-source technology. As the name changes, also the two business units will be merged into one business. *Veistämöläisyys* will get a new deeper meaning as a philosophy that unites the units and brings everyone together into one “*Veistämö-family*”.

The new brand strategy “*One family, one brand*” will be completed in autumn 2022 and published at the kick-off event. At this point the brand's visual identity will not be renewed, but employees will be informed about the updated brand elements and other practicalities during the process.

Liite 5. Uusi brändistrategia.



The mindset

Systemic thinking, "the big picture"

Customers must have the ability to systemic thinking in order to grow or develop their business.

It's about having documented, repeatable and predictable methods, processes or systems so that the business can and will produce the same desired result each time, every time.

Systematic approach, "the structured plan"

Our job is to help the customer to systematize the business (in order to sell more or save money).

Every business is a system of systems. We can break down each process step by step to see what's working and what isn't.

It's our job to make the defined scope work as efficient as possible, one bite at a time.

Systemic vs. systematic?

A systemic perspective focuses on how systems work together, while a systematic perspective focuses on results.

When you understand the difference, you see why you need both views to make a business function well.

[The source of inspiration](#)



Requirements for brand strategy from the branding research

1. Branding must help to **break down the silos** between old business units
2. The **vision** should be more accurate and inspire each of us
3. The strategy should be based on our **identity, culture and competences**
4. The **scope and functionality** of the ERP **solution** and **personal service** should be emphasized more (customers value it the most)
5. **Human-centricity** should be emphasized more
6. Branding should help us **getting more leads and customers**
7. **Product offering** should be clear



“

Brands should not market products or services,
but its **values, vision and mission**, which are building blocks.
An interesting **story** must be built on top of these.

Pauli Waroma (CMO, Lääkärikeskus Aava)

Markkinointiuutiset 15.9.22



Introducing our new brand strategy



VALUES

Human-centricity

All our solutions are designed to be easy and efficient to use for humans. We want to maintain a great collaboration environment, where humans prosper.

Openness

All our solutions are based on open source, and our operations on its philosophy. We always spread the benefits of open source directly to our customers, and we contribute to the co-creation of the open source modules and projects.

Quality

We are proud of all the solutions we design and publish. All our solutions and the codebase match their purpose and are as future-proof as possible.

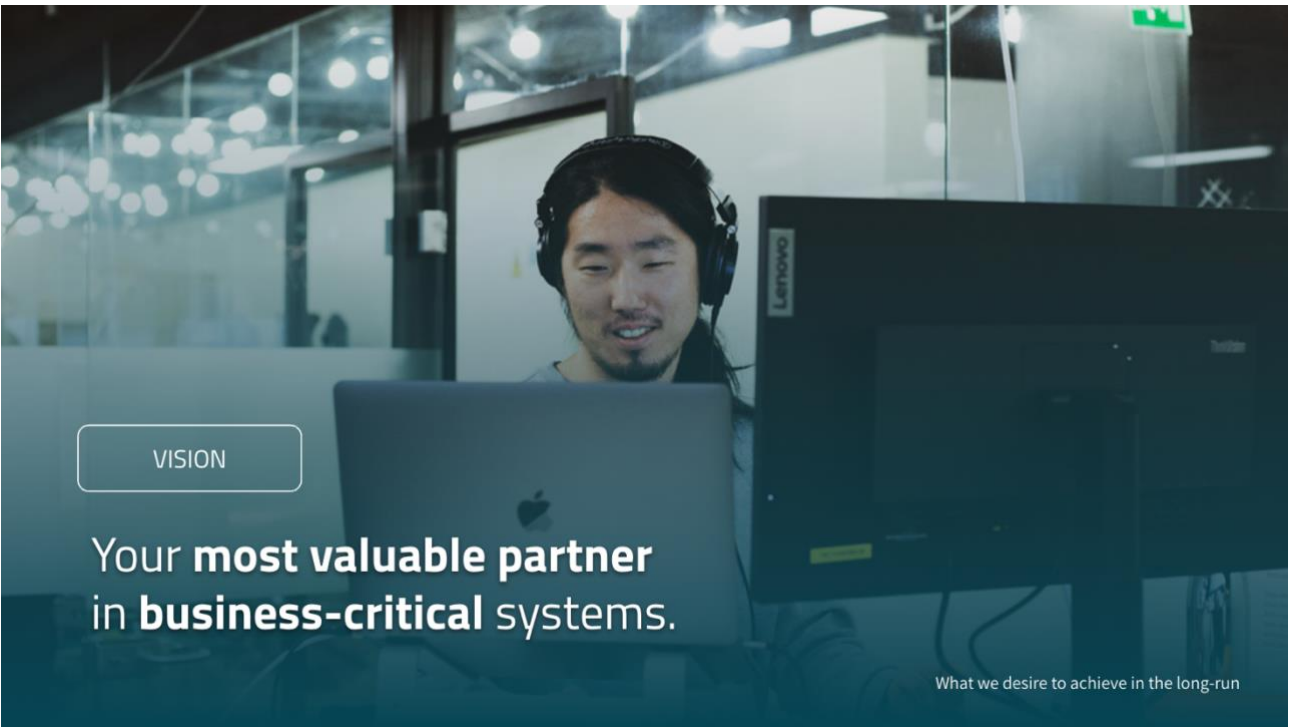


MISSION

Future-proofing Companies

by providing open solutions that are easy to use
and high in quality, created by and for inspired people.

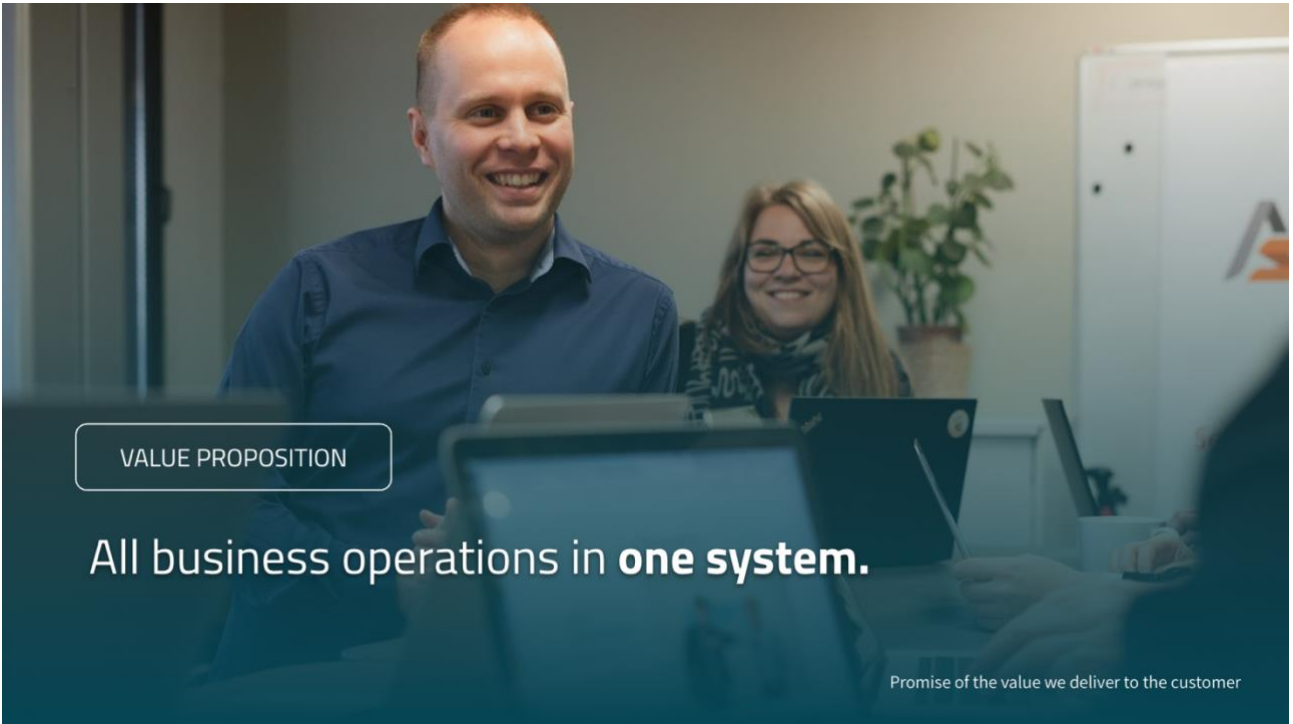
The reason the company exists and what it does long-term



VISION

Your most valuable partner in business-critical systems.

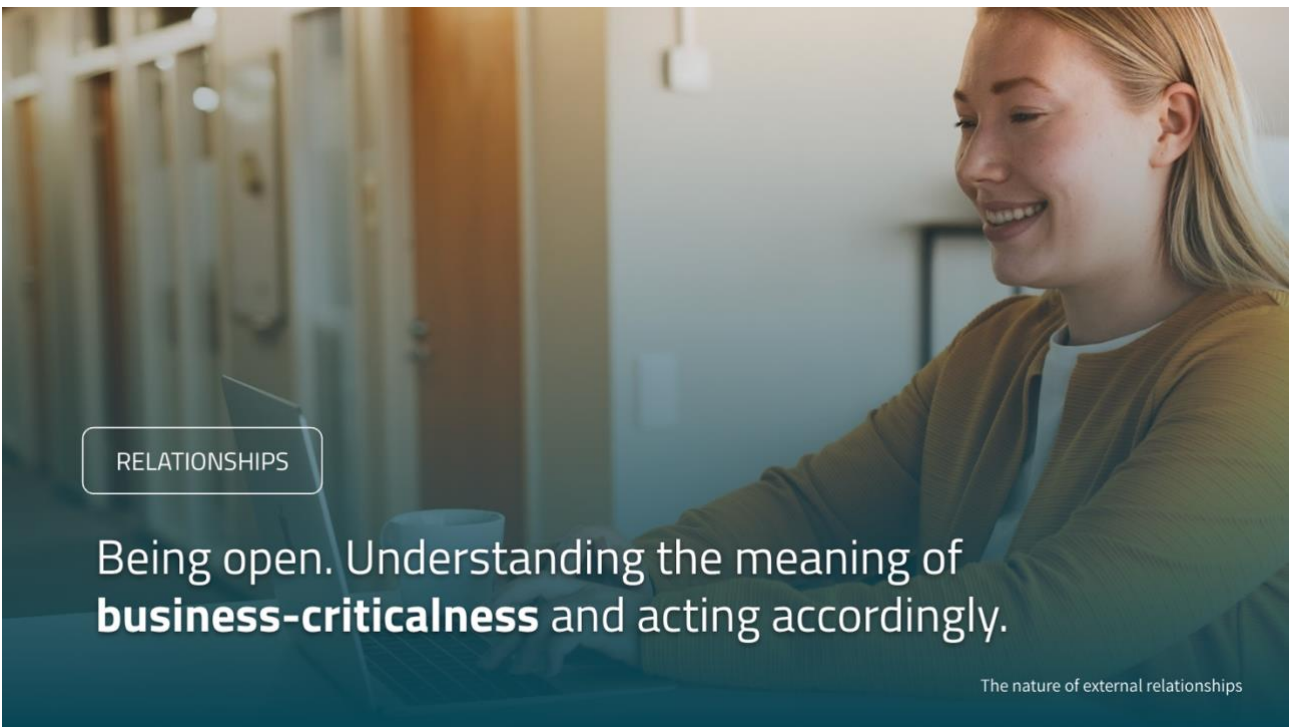
What we desire to achieve in the long-run



VALUE PROPOSITION

All business operations in **one system.**

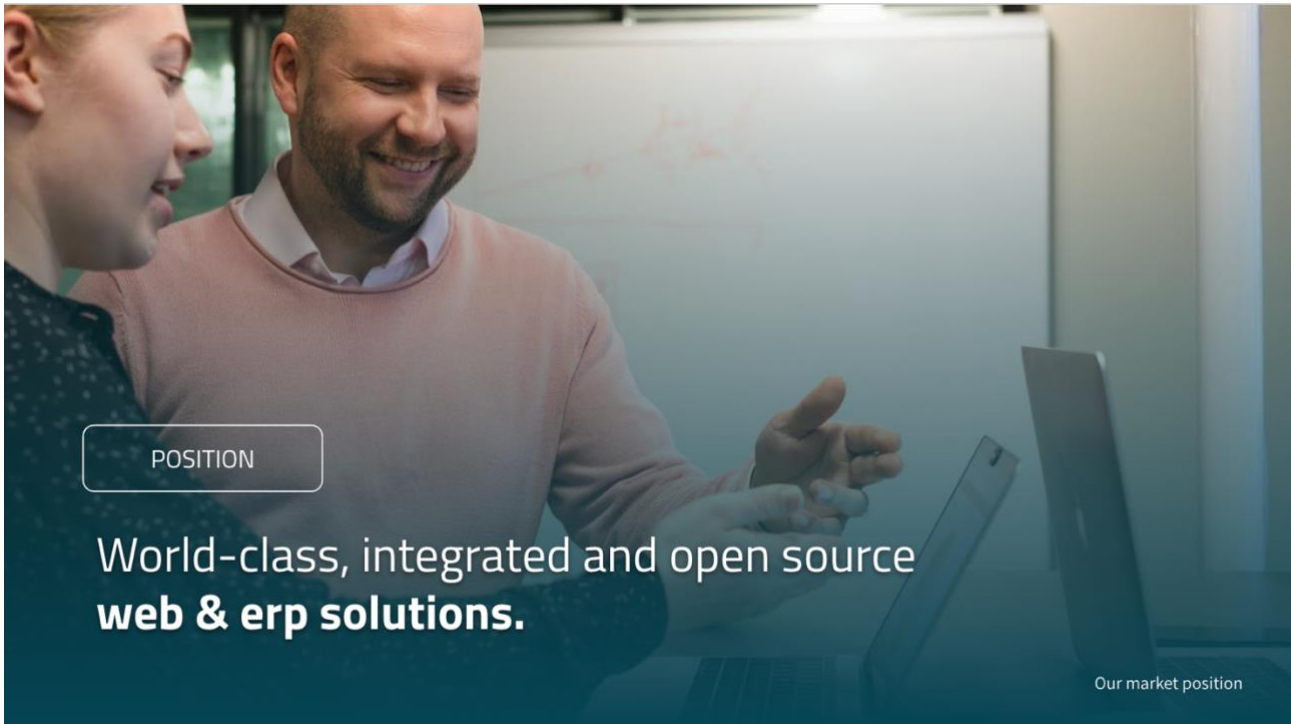
Promise of the value we deliver to the customer



RELATIONSHIPS

Being open. Understanding the meaning of **business-criticalness** and acting accordingly.

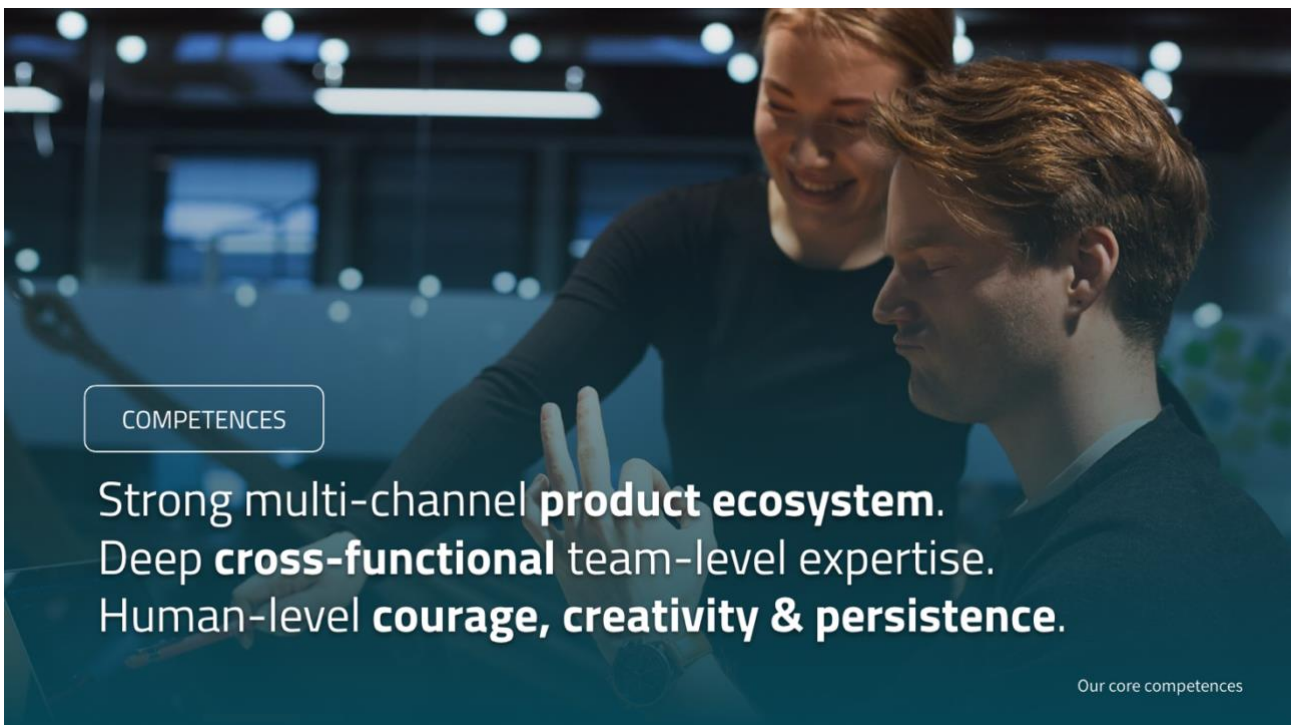
The nature of external relationships



POSITION

World-class, integrated and open source **web & erp solutions.**

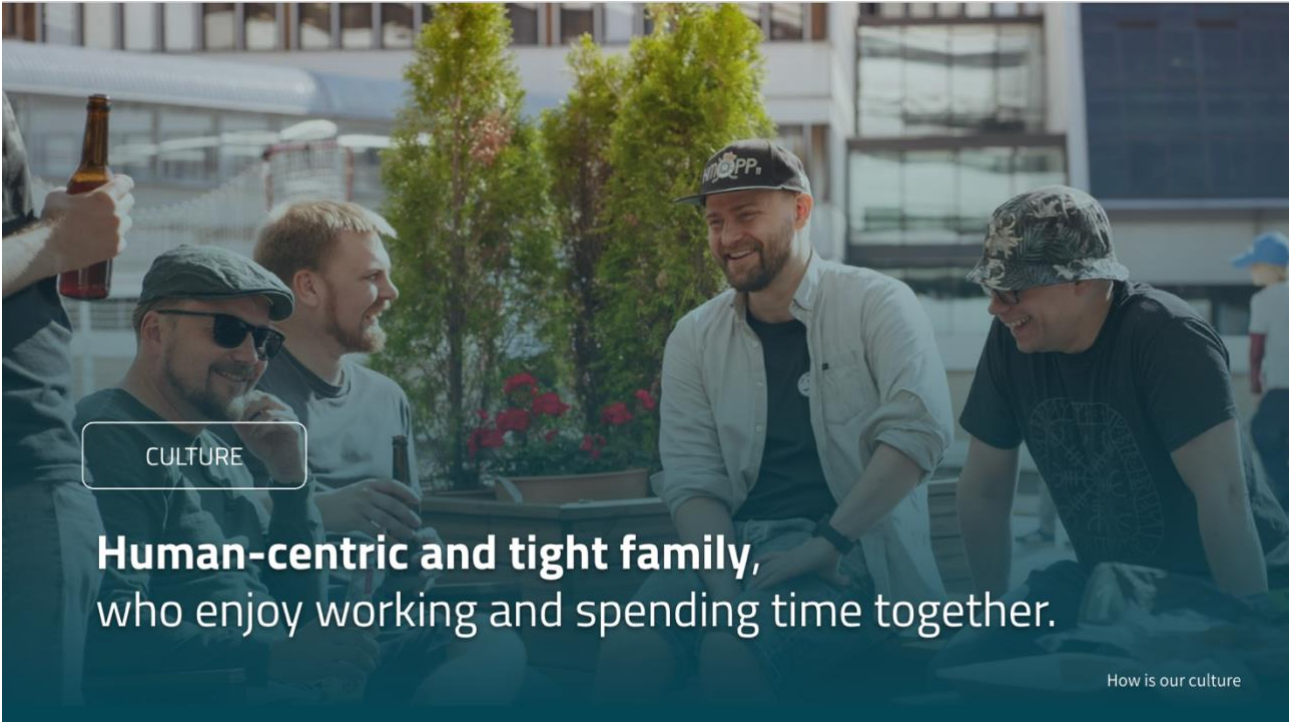
Our market position



COMPETENCES

Strong multi-channel **product ecosystem.**
Deep **cross-functional** team-level expertise.
Human-level **courage, creativity & persistence.**

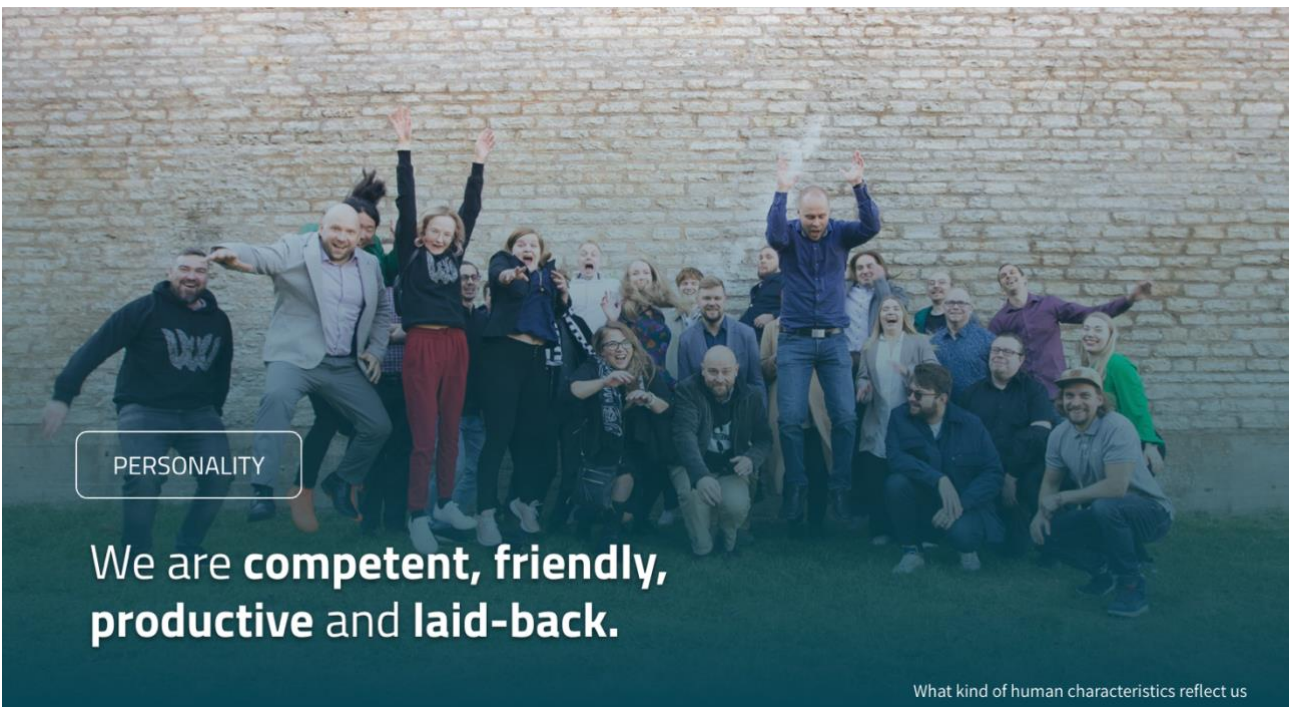
Our core competences



CULTURE

Human-centric and tight family,
who enjoy working and spending time together.

How is our culture



PERSONALITY

We are **competent, friendly,**
productive and **laid-back.**

What kind of human characteristics reflect us

EXPRESSION

Always speaking **human to human** level

Logo



Ads example
(Instagram Story)



SUB-BRANDING

Company



Products



Services



Tiers: **Ready & Custom**

Wiisas = Avoin.ERP **Ready**

Tailored erp = Avoin.ERP **Custom**



Summary

Brand strategy in **Corporate Brand Identity Matrix** framework

(Urde, 2013)

EXTERNAL

Value proposition

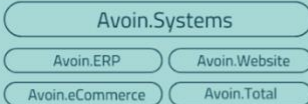
All business operations in one system.

We improve your company's growth potential and profitability with an integrated e-commerce and ERP solution.

Expression



AvoIn.Systems



Tiers: Ready – Custom

Relationships

Being open. Understanding the meaning of business-criticalness and acting accordingly.

Position

World-class, integrated WooCommerce & Odoo solutions.

Personality

Competent, friendly, productive and laid-back.



INTERNAL

Visio (En)

Customer's most valuable partner in business-critical systems.

Missio (En)

Future-proofing companies.

Culture

Human-centric and tight family, who enjoy working and spending time together.


Competences

Strong multi-channel product ecosystem. Deep cross-functional team-level expertise. Human-level courage, creativity & persistence.

ULKOINEN

Arvolupaus
Koko liiketoimintasi yhdessä
systeemissä.
Parannamme yrityksesi kasvupotentiaalia
ja kannattavuutta integroidun
verkkokauppa- ja ERP-ratkaisun avulla.

Ilmaisu



AvoIn.Systems

AvoIn.ERP **AvoIn.Website**

AvoIn.eCommerce **AvoIn.Total**

Tasot: Ready – Custom

SISÄINEN

Visio (En)
Customer's most valuable partner
in business-critical systems.

Missio (En)
Future-proofing companies.

Asiakassuhteet
Olemme avoimia. Ymmärrämme
bisneskriittisyyden merkityksen ja toimimme
sen mukaisesti.

Positiointi
Maailmanluokan täysin
integroitavissa olevia
WooCommerce ja Odoo ratkaisuja.

Persoona
Osaava, ystävällinen,
aikaansaava ja rento tyyppi.


Kompetenssit
Vahva monikanavainen
tuote-ekosysteemi.
Syvällinen monialainen
tiimitason asiantuntemus.
Yksilötason rohkeus,
luovuus ja sitkeys.

Kulttuuri
Ihmisläheinen ja tiivis perhe, joka tykkää
työskennellä ja viettää aikaa yhdessä.

AVOIN SYSTEMS
Avoimuus
Ihmisläheisyys
Laatu


AVOIN SYSTEMS

Brand strategy in brief




WHY?
Fragmented systems or the lack of systemic
thinking bring growth and profitability
challenges to SMEs

We want to be the customers' most valuable
partner in business-critical systems.



HOW?
We improve customers' profitability
and growth potential with an integrated
eCommerce and ERP solution

Thanks to our team-level deep and
cross-functional expertise, we are able to build
and deliver world-class solutions.



WHAT?
All business operations in one system

With our open-source multichannel product
ecosystem, we make your eCommerce work
with your CRM, inventory and financial
operations.

Brändistrategia lyhyesti



MIKSI?

Hajanaiset järjestelmät tai systeemijattelun puute tuovat pk-yrityksille kasvun ja kannattavuuden haasteita

Haluamme olla asiakkaiden paras mahdollinen kumppani bisneskriittisissä järjestelmissä.



MITEN?

Parannamme asiakkaiden kannattavuutta ja kasvupotentiaalia integroidun verkkokauppa- ja ERP-ratkaisun avulla

Tiimitason syvän ja monialaisen asiantuntemuksemme ansiosta rakennamme ja toimitamme ensiluokkaisia ratkaisuja.



MITÄ?

Koko liiketoimintasi yhdessä systeemissä

Monikanavaisen avoimen lähdekoodin tuote-ekosysteemimme ansiosta, verkkokauppasi toimii saumattomasti yhdessä asiakas-, varaston- ja taloushallintosi kanssa.

Liite 6. Isko Lappalaisen haastattelu.

Isko Lappalainen, Head of Brand, Oomi Haastattelu 6.5.2022

1. Tutkimuksen esittely

2. Luvat

Saatu lupa käyttää asiantuntijälähteenä opinnäytetyössä

3. Haastateltavan tausta

Isko oli mukana alkumetreiltä lähtien Oomin brändiuudistuksessa, jossa 10 sähköyhtiötä fuusioitiin vuonna 2020.iskon rooli on Head of Brand ja hän veti brändiuudistusprojektia.

4. Kulttuuri- ja asiakastutkimus

Brändiuudistus lähti liikkeelle tutkimalla sekä asiakkaita että fuusioitavien yhtiöiden kulttuuria. Tutkimus käsitteli jaettuja arvoja: mitkä tekijät puhuttelevat sekä asiakkaita (kohderymänä kaikki suomalaiset) että työntekijöitä. Tutkimushaastatteluissa oli mukana havainnoimassa myös ihmistieteilijöitä. Business design -toimisto Kuudes rikasti näkemyksellään data-analyysivaihetta, muotoili brändistrategian ja suunnitteli brändin visuaalisen ilmeen. Brändiuudistus toteutettiin jaettujen arvojen pohjalta ja kaikki päätökset perustuivat tutkittuun tietoon.

5. Brändiarkkitehtuuri

Sähköyhtiöiden fuusiossa brändiarkkitehtuuri muuttui *one brandiksi / branded houseksi*. Paikalliset sähköyhtiöt häivytettiin taustalta, mutta niiden rooli tuotiin ruohonjuuritasolle. Brändin nimeä ja siitä herääviä mielikuvia testattiin ennen lanseerausta (*toim. huom. kuten myös visuaalisia ilmeitä Kuudennen verkkosivujen mukaan*).

6. Muutosjohtaminen

Muutosprojektilla oli projektipäällikkö, johtoryhmä ja tiimit, joissa oli mukana porukkaa jokaisesta sähköyhtiöstä. Iso kuva on pysynyt muuttumattomana, mutta miten strategiaa jalkautetaan, on jumpattu ruohonjuuritasolla (esim. "miten brändi sopii myyntimiehen suuhun").

7. Brändin jalkautus

Brändi on organisaation läpileikkaus ja arvojen tulisi näkyä käytännössä toimitusjohtajasta asiakaspalveluun saakka. Brändikoulutusta tulisi tehdä läpi koko organisaation kesätyöntekijöistä lähtien (esim. tone of voice asiakaspalvelussa ja some-kanavissa) ja siinä apuna toimii "brand book" eli brändikäsikirja. Toki henkilön persoonallisuus saa näkyä.

Brändiä voi jalkauttaa luovien keinoin; Oomilla on myös omaa “brand gearia” kuten värikkäitä collegepaitoja, jotka ovat herättäneet ihmisten mielenkiinnon. Muutosvastarintaa herää aina ja siihen on vastattu perustelemalla, että muutos on dataan pohjautuva. Vastarinnasta huolimatta visio on tärkeä muistaa ja rakentaa brändiä pitkäjänteisesti.

8. **Projektin onnistuminen**

Projekti onnistui erittäin hyvin ja suuria sudenkuoppia ei ollut. Oomin lähtökohta oli mittauksissa alussa sijalla 65 ja tähän päivään mennessä se on noussut erilaisilla brändimittareilla TOP3:seen sekä saanut Vuoden Brändinrakentaja 2021 -palkinnon. Oomin brändi on vahva ja mielenkiintoinen. Käytännössä se näkyy siten, että työntekijät voivat hyvin ja asiakkailta tulee kiittävää palautetta.

9. **Millainen on vahva brändi vuonna 2022?**

Kysymys on osittain subjektiivinen, koska brändi muodostuu lopulta asiakkaiden silmissä. “Sitä saat mitä mittaat”; jos haluaa brändin olevan kiinnostava, sitä kannattaa mitata. *(Toim. huom. Tästä voidaan päätellä, että bränditutkimuksessa tutkittavien attribuuttien määrittely edellyttää jo jonkinlaista näkemystä siitä, millainen brändin tulisi olla.*

Tärkeintä on, että brändistä herää tunne, vaikka se olisi suuttumus: suuttunut ihminen on aktiivisessa tilassa ja ajattelee brändiä, mikä on parempi kuin väliinpitämättömyys. Esimerkiksi jos ihminen on suuttunut IT-projektin kulusta, on tunne mahdollista kääntää hyvällä reklamaation käsittelyllä positiiviseksi ja todella sitouttavaksi kokemukseksi.