

**FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS**  
**ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF OULU**  
**WORKING PAPERS**

---

No. 30

---

*Jenny Sandbacka*

**BRÄNDÄTÄÄN PIKKAISEN**

**pk-yrityksen brändikirja**



UNIVERSITY of OULU  
OULUN YLIOPISTO

**OULU 2010**

Jenny Sandbacka  
Saila Saraniemi (toimittaja)  
Jaana Tähtinen (toimittaja)

Taloustieteiden tiedekunta  
Oulun yliopisto

Faculty of Economics and Business Administration  
University of Oulu

Osoite: P.O. Box 4600  
Address: 90014 University of Oulu, Finland

Puhelin: +358 8 553 2586 Tähtinen  
Phone:  
Telefax: +358 8 553 2906

e-mail: jenny.sandbacka@oulu.fi  
saila.saraniemi@oulu.fi  
jaana.tahtinen@oulu.fi

ISBN 978-951-42-6188-6  
ISSN 1459-8418

ISBN 978-951-42-6189-3 ELEKTRONINEN VERSIO

Oulu University Press

April 2010

## Sisältö

Brändätäänkö pikkaisen?.....	4
Tutkimushankkeen yrityskumppanien esittely .....	5
1 Miksi brändätä? .....	6
2 Mikä on pk-yrityksen brändi? .....	10
3 Mikroyrityksen brändin rakentaminen .....	12
4 Brändin rakentaminen yrityksen eri kasvuvaiheissa .....	18
5 Brändi ja oikeudelliset seikat.....	22
6 Brändistrategia.....	26
7 Brändin arvo ja brändipääoma.....	31
8 Pk-yrityksen brändi yritysverkostossa.....	36
9 Uudelleenbrändäys .....	43
10 Pk-yrityksen työkalupakki brändin rakennukseen.....	51
Lähteet .....	57
Yritysmarkkinoilla toimivan pohjoissuomalaisen pk-yrityksen brändäys - Pohjoisen Kantaperuna Oy .....	59
Suomalaisesta yrityksestä kansainväliseksi menestysbrändiksi – Nokia Oyj .....	68

## **Brändätäänkö pikkaisen?**

Melkein kaikki (99,8 %) suomalaiset yritykset ovat pk-yrityksiä! Miksei pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittämisestä ja yritysten kasvusta ole hyllyt täynnä kirjoja, yliopistot tulvillaan tutkijoita ja yrittäjien pöydät täynnä oppaita? Tämä sai meidät tarttumaan kynään. Brändioppaan tekijät ottavat ensiaskeliaan opaskirjoittajien maailmassa, mutta riemurinnoin julistamme tämän kirjasen yksinoikeudella pk-yrityksille, siis melkein kaikille!

Haluamme palauttaa yritysbrändäyksen isojen yritysten “yksinoikeudesta” kunnan käyttöön ja takaisin sen ansainneille omistajille, pk-yrityksille. Brändäys on markkinointiosaamista parhaimmillaan, ei laajoja ja kalliita kampanjoita, vaan jokapäiväistä harkittua tekemistä. Vahvaa brändiä luodaan yrityksen alkuvaiheesta lähtien, jopa ennen sen perustamista. Harkittu ja fiksu yritysbrändäys käyttää hyväkseen kaikkia yrityksen ja sen verkoston resursseja, vaikkei vaadi erityisiä panostuksia.

Tässä oppaassa avaamme oven yritysbrändäyksen ajattelumaailmaan. Tavoitteenamme on, että brändäys tulee yrityksen jokapäiväiseksi toiminnaksi, jolloin jokaista päätöstä harkitaan brändin kannalta; miten se tukee sisäistä brändi-identiteettiä ja miten se vaikuttaa ulkoiseen brändi-imagoon. Yritysbrändäys on siis tapa toimia, ei “kikkoja”, vaan aitoa ja oivaltavaa tekemistä.

Tämä opas on syntynyt Oulun yliopiston markkinoinnin yksikön CoBra ~ Corporate Branding tutkimushankkeen osatuotoksena. Hanke kehitti pk-yritysten liiketoiminta-osaamista tutkimalla, miten yritysbrändin rakentumisprosessia voidaan johtaa menestyksekkäästi sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät huomioiden. Hanke oli osa Teknologian kehittämiskeskus Tekes:in Liito-ohjelmaa ja sen yritys yhteistyökumppanit olivat Capricode Oy, Tietoneuvos Oy ja Valopaa Oy sekä Revontuliryhmä ry. Oulun yliopistossa tutkimusryhmään kuuluivat KTT, projektipäällikkö Saira Saraniemi, KTM Mari Juntunen, KTT Satu Nätti, KTT Pia Hurmelinna-Laukkanen, KTM Jouni Juntunen, KTK Jenny Sandbacka, KTM Jenni Alahuhta, KTM Milla Halttu, KTM Tiina Niemelä, kyo Minna Mäläskä, kyo Hanna Mattila ja kyo Salla Uusipaikka. Tutkimusyhteistyö-kumppaneita olivat professori Wim J.L. Elving Amsterdamin yliopistosta, M.Sc Jeanette Fors Uppsalan yliopistosta sekä professori Henrik Ugglan Tukholman Royal Institute of Technology:stä. Suurkiitos brändimaailmaan sukeltaneille rahoittajille, yrityksille, Revontuliryhmälle ja tutkijoille!

Toivomme kaikki, että lukijana löydät oppaasta uusia ja käyttökelpoisia ajatuksia yrityksesi markkinointiosaamisen kehittämiseen. Risut ja ruusut & kysymykset oppaasta ovat tervetulleita!

Oulu, 11. huhtikuuta, 2010

*Jaana Tähtinen*

jaana.tahtinen@oulu.fi,

professori, CoBra tutkimushankkeen tieteellinen johtaja

## **Tutkimushankkeen yrityskumppanien esittely**

*Capricode Oy* on NetHawk Oyj:n spin-offina vuonna 2002 perustettu mobiilialan yritys, joka kehittää muun muassa älykkäitä puhelinkeskusratkaisuja. Sen pääasiällisin tuote on SyncShield. Capricoden päämaja on Oulussa, mutta sillä on toimintaa sekä Suomessa että ulkomailla. Yrityksessä työskentelee kolmisenkymmentä henkilöä.  
<http://www.capricode.com>

*Tietoneuvos Oy* on vuonna 1985 perustettu informaatioteknologian konsultointiin erikoistunut konsultointi-, ohjaus- ja valmennusyritys. Tietoneuvos Oy vastaa muun muassa innovaatioprosesseihin liittyvistä asiantuntijakonsultoinneista teknologia-keskuksille, tiede- ja ammattikorkeakouluille, tutkimuslaitoksille ja yrityksille. Yrityksessä työskentelee omistajajohtaja.

*Valopaa Oy*, joka on perustettu vuonna 2005, kehittää ja valmistaa vaativien olosuhteiden led-valaisimia. Yritys työllistää kuusi henkilöä, joiden osaamisen taustat ovat tietoliikenne- ja elektroniikkateollisuudessa. <http://www.valopaa.com>

*Revontuliryhmä ry* on Pohjois-Suomessa toimivien korkeaa teknistä osaamista hyödyntävien yritysten ja organisaatioiden johtohenkilöiden yhteisö. Se pyrkii vaikuttamaan myönteisen alueellisen yritys ympäristön kehittämiseen sekä helpottamaan yritysten johtamiseen liittyvien ongelmien hallintaa. Alueellisen yritys ympäristön kehittämiseen ryhmä pyrkii muun muassa edistämällä Pohjois-Suomen teollisuuden koulutus- ja tutkimuslaitosten yhteistyötä. <http://www.revontuliryhmä.fi>

## 1 Miksi brändätä?

Kilpailuedun kehittäminen on kriittisen tärkeää pk-yritysten selviytymiselle kilpailullisessa toimintaympäristössä, jota luonnehtivat dynaamiset markkinatrendit. Brändi tarjoaa merkittäviä hyötyjä sekä yrityksen asiakkaille (ja muille sidosryhmille) että brändin omistajalle. Brändi siis luo lisäarvoa molemmille puolille erottaen yrityksen sen kilpailijoista.

### Brändin hyöty asiakkaille:

- Tunnistaminen: brändi yksinkertaistaa päätöksentekoa
- Vastaa järki- ja tunneperäisiin tarpeisiin
  - Riskien arviointi: brändi on takuu tasaisesta laadusta, esimerkiksi yritysmarkkinoilla työntekijä on usein vastuussa ostopäätöksestään esimiehelleen, jolloin vahva brändi toimii päätöksen oikeuttajana
  - Edustaminen: brändi kertoo siitä kuka asiakas on tai mihin hän uskoo viestien esimerkiksi sosiaalisesta statuksesta

### Hyöty brändin omistajalle:

- Parempi hinta: kasvattaa tuottoja
- Brändiuskollisuus: vähentää hintakilpailun vaaraa
- Kasvu: edesauttaa uusien tuotteiden lanseeraamista
- Markkinoille tulon este: kilpailijoiden vaikeampi saada markkinaosuutta

### Mitä haasteita pk-yritys kohtaa brändäyksessä?

Pk-yrityksen ominaispiirteet asettavat brändäykselle tiettyjä haasteita. Pk-yrityksen tulee olla tietoinen näistä ongelmakohdista, jotta se voi pyrkiä vaikuttamaan niihin tai kiertämään niitä.

- Niukat taloudelliset, henkilöstölliset ja ajalliset resurssit
- Brändi ja brändäys ymmärretään kapeasti
- Brändäysosaamisen puute
- Vähän olemassa olevaa ulkopuolista tietoa ja osaamista pk-yrityksen brändäyksestä

## Brändäykseen liittyviä myyttejä

Monet pk-yrityksen haasteet liittyvät yrityksessä työskentelevien henkilöiden mielentilaan ja asenteisiin brändäystä kohtaan. Virheellinen käsitys brändäyksestä voi rajoittaa pk-yrityksen hyödyntämiä brändäyskeinoja ja jopa toimia esteinä yrityksen halukkuuteen toteuttaa brändäystä. Brändäykseen liittyvien myyttien rikkominen on näin ollen ensimmäinen askel avoimemman suhtautumisen saavuttamiselle brändäykseen.

1. **myytti:** Brändi on yhtä kuin logo ja yritysnimi.

**Todellisuus:** Logo ja yritysnimi ovat vain brändin pintaraapaisu. *Kaikki* mitä yritys tekee kertoo sen brändistä.

2. **myytti:** Brändistä on vastuussa markkinointiosasto. Sen puuttuessa pk-yrityksellä ei ole ketään kehittämässä brändiä.

**Todellisuus:** Brändäys on koko organisaation tehtävä. Johto on ensisijaisesti vastuussa brändistä, mutta kaikki työntekijät toteuttavat sitä.

3. **myytti:** Pk-yrityksellä ei ole varaa brändäykseen, sillä brändäyksen keinot rajoittuvat laajoihin markkinointikampanjoihin.

**Todellisuus:** Brändäyksessä on ennen kaikkea kyse suhteiden rakentamisesta ja ylläpidosta. Kun brändäys on sisäänrakennettu yrityksen toimintaan, ei sille tarvitse varata erillisiä taloudellisia resursseja.

4. **myytti:** Brändillä ei ole merkitystä yritysten välisessä liiketoiminnassa.

**Todellisuus:** Yritysten välisessä liiketoiminnassa riskit ovat suuria ja brändin tuoman takuun merkitys kasvaa.

5. **myytti:** Hyvä tuote/palvelu myy itse itsensä, eikä sitä tarjoava yritys siis tarvitse brändiä.

**Todellisuus:** Hyvä tuote vaatii taakseen vahvan viestin, jotta se erottuu kilpailevista vaihtoehdoista. Lisäksi asiakkaat eivät ole välttämättä esimerkiksi teknologian asiantuntijoita. Osaavatko he arvioida tuotteen teknologista kehittyneisyyttä verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin? Tässä brändin tuoma luottamus on keskiössä.

## Mitä sudenkuoppia pk-yrityksen tulee välttää brändäyksessä?

Pahin sudenkuoppa, johon pk-yritys voi brändäykseen liittyen langeta, on jättää se kokonaan huomiotta yllä mainittujen myyttien vuoksi. Markkinoille voi muodostua kuva yrityksestä siitä huolimatta, ettei se harjoita järjestelmällistä brändäystä. Kun yritys

laiminlyö brändäyksen, luovuttaa se brändinsä hallinnan ulkoisille sidosryhmilleen. Kuitenkin, kun kyseessä on pk-yritys voi kuva jäädä kokonaan muodostumattakin. Mikäli yrityksen sidosryhmillä ei ole minkäänlaista käsitystä yrityksestä, eivät he yleensä ole halukkaita ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja, sijoittamaan yritykseen tai työskentelemään yrityksessä. Brändin puute voi siis heikentää yrityksen toiminnan tehokkuutta merkittävästi. Brändäystä tietoisestikin harjoittavat pk-yritykset lankeavat usein tiettyihin sudenkuoppiin, jotka heikentävän brändin kehittymismahdollisuuksia. Pk-yrityksen kannattaa välttää erityisesti alla olevia virheaskelia:

- Brändäystä ei aloiteta heti yritystoiminnan alkuvaiheissa, eikä brändäystä priorisoida
- Brändiä ei päivitetä lainkaan tai ollaan reaktiivisia, ei ennakoivia brändäyksessä
- Brändäykseen ei suhtauduta strategisena toimintona, eikä brändiä huomioida päätöksenteossa
- Ei tehdä perustavanlaatuisia suunnittelutyötä, mikä johtaa hätäisiin suunnan muutoksiin, jolloin brändille ei anneta aikaa kehittyä
- Ei sitouteta koko henkilöstöä brändäykseen, jolloin yhdenmukaisuuden puute heikentää brändiä
- Omistajajohtajan voimakas identifioituminen yritykseen toimii esteenä niiden muutosten, joita vahvan brändin rakentamisen vaatii, toteuttamiselle
- Brändin liiallinen henkilöityminen pelkäästään omistajajohtajaan toimii esteenä yritysbrändin kehittymiselle ja kaventaa yrityksen toimintamahdollisuuksia

### **Miten pk-yritys voi hyödyntää pienuuttaan tai kiertää rajoitteitaan?**

Pk-yrityksen koko ja ominaispiirteet nähdään usein haasteena ja yrityksen toimintaa rajoittavina tekijöinä. Ne voivat kuitenkin olla myös mahdollisuus yrityksen brändäyksessä, kun yritys osaa hyödyntää pienuuteen liittyviä vahvuuksiaan tehokkaasti ja kiertää siihen liittyviä rajoitteitaan. Pk-yrityksen tulee pyrkiä hyödyntämään etenkin seuraavia kykyjään ja ominaisuuksiaan brändäyksessä:

- Pienessä yrityksessä on vähemmän sisäisiä ristiriitoja, mikä edesauttaa yhtenäisen brändin rakentamista.
- Yritysbrändäyksessä on kyse pikemminkin suhteisiin perustuvasta toiminnasta, kuin laajojen markkinointikampanjoiden toteuttamisesta. Tämä on pk-yritykselle luontainen toimintatapa.



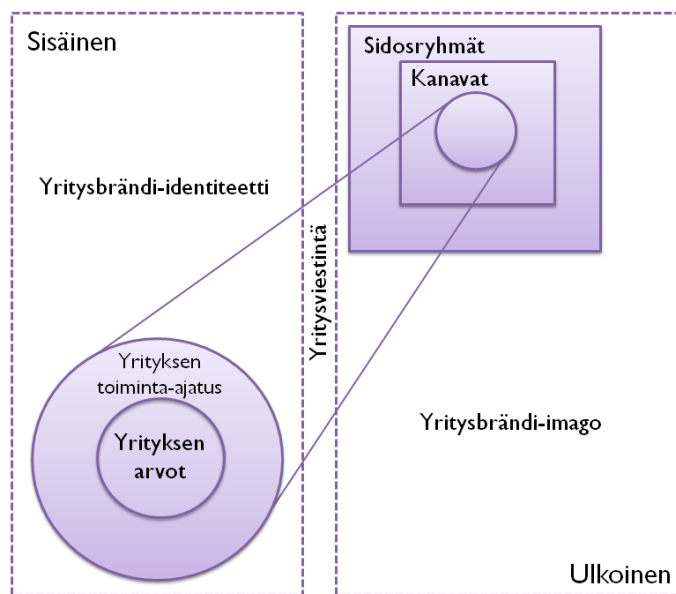
- Yritysten välistä liiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen ei tarvitse palvella suurta asiakaskantaa, vaan se voi kohdistaa viestintänsä kapealle segmentille. Tämä on huokeaa.
- Pk-yritys voi kerätä palautetta sidosryhmiltään reaaliajassa ja joustavuutensa sekä ketteryytensä vuoksi reagoida siihen nopeasti ylläpitäen brändin relevanssia tehokkaasti.
- Pk-yritys voi henkilökohtaisella myyntityöllä näyttää suoraan asiakkailleen mitä se voi niiden hyväksi tehdä.

### **Muistilista**

- Yritys hyödyntää hahmottamiaan vahvuuksia brändäyksessä ja pyrkii kiertämään heikkouksiaan
- Brändäys nähdään strategisena toimintona ja brändi huomioidaan päätöksenteossa
- Suunnittelutyöhön panostetaan ja brändäystä toteutetaan johdonmukaistesti
- Koko yritys osallistuu brändäykseen

## 2 Mikä on pk-yrityksen brändi?

Brändi ei ole pelkästään yrityksen nimi tai logo. Brändi ei siis ole pintaraapaisu yrityksestä. Päinvastoin, jotta yritys voi lähteä rakentamaan suunnitelmallisesti ja tehokkaasti brändiään täytyy sillä olla *vahva itsetuntemus* omasta ytimestään. Pk-yrityksen brändi koostuu kahdesta pääkomponentista: sisäisestä yritysbrändi-identiteetistä ja ulkoisesta yritysbrändi-imagosta (ks. kuvio 1).



**Kuvio 1. Yritysbrändin sisäinen ja ulkoinen ulottuvuus<sup>1</sup>.**

Yritysbrändi-identiteetti kiteyttää yrityksen arvot ja toiminta-ajatuksen edustaen tietynlaista yksilöllisyyttä, jonka avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Arvot muodostavat yritysbrändi-identiteetin ytimen ja ovat suhteellisen muuttumattomia. Ne näyttäytyvät yrityksen sidosryhmille työntekijöiden käyttäytymisen ja yrityksen toimintatapojen kautta. Brändiin liitettävän ainutlaatuisuuden tulisi näkyä sekä yrityksen arvoissa että sen toiminta-ajatuksessa. Pk-yrityksessä erityisesti omistajajohtajien henkilökohtainen tausta, ominaisuudet ja uskomukset vaikuttavat yrityksen identiteettiin.

<sup>1</sup> Mukaillen Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.

Yritysbrändi-identiteetin hahmottaminen on tärkeää, sillä se ohjaa koko brändäysprosessia. Kymmenennessä luvussa, jossa esitetään pk-yrityksen brändäyksen työkalupakki, annetaan hyödyllisiä kysymyksiä, joiden avulla yritys voi hahmottaa identiteettiään. Mikäli näihin kysymyksiin ei saada vastauksia, joita yrityksen sidosryhmien uskotaan arvostavan, on syytä pohtia, miten yritys voi kehittää itseään, jotta yrityksessä vallitseva todellisuus vastaisi yrityksen brändivisiota. Jotta tavoiteltu brändi voi muodostua, täytyy yrityksen pystyä lunastamaan brändiin sisältyvä lupaus.

Yritysbrändi-imago on kaikkien niiden uskomusten, asenteiden ja käsitysten summa, joita yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä on yrityksestä. Yritys voi vaikuttaa muodostuvaan yritysbrändi-imagoon kasvattamalla yrityksen tunnettuutta, herättämällä yrityksestä miellehtymiä ja kehittämällä yrityksen suhteita sen sidosryhmiin.

### **Muistilista**

- Yritysidentiteetti toimii brändäyksen lähtökohtana
- Yritysidentiteetti perustuu yrityksessä vallitsevaan todellisuuteen
- Yritysidentiteetistä on keskusteltu yrityksen sisällä
- Yritys on pyrkinyt hahmottamaan imagoaan ja hyödyntää tuloksia brändinsä kehittämisessä
- Yrityksen identiteetti eroaa kilpailijoiden identiteeteistä ja on ainutlaatuinen

### 3 Mikroyrityksen brändin rakentaminen

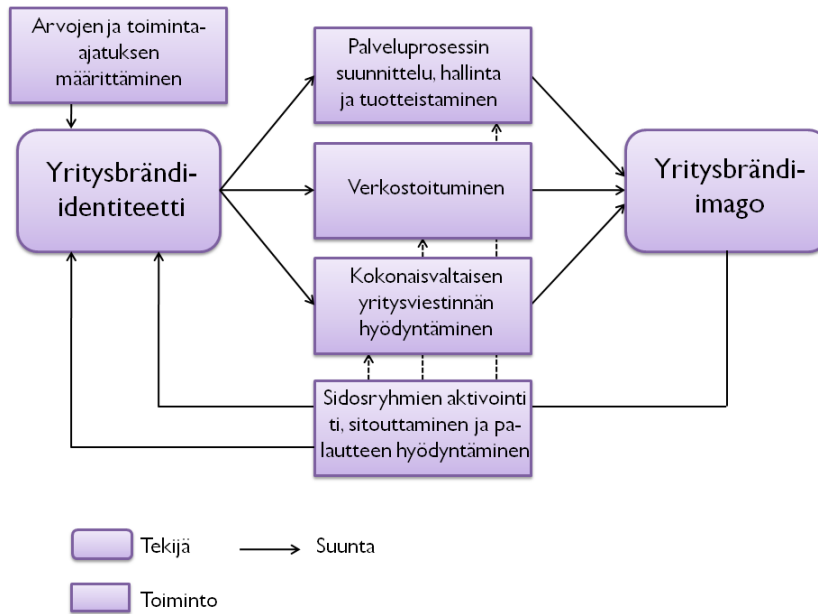
Mikroyritys on pienin pk-yrityksen muoto. Mikroyrityksiksi luokitellaan organisaatiot, joissa työskentelee alle 10 henkilöä ja joiden liikevaihto tai taseen loppusumma on alle kaksi miljoonaa euroa. (ks. taulukko 1.) Tyypillinen suomalainen yritys on nimenomaan mikroyritys. Niiden osuus kaikista yrityksistä Suomessa oli vuonna 2005 noin 93 prosenttia.

*Taulukko 1. Pk-yritysten luokittelu keskisuuriin, pieniin ja mikrokokoisiin yrityksiin Euroopan komission suosituksen mukaan (2006)<sup>2</sup>.*

Yritysluokka	Henkilökunta	Liikevaihto	tai taseen loppusumma
<b>Mikro</b>	< 10	2 milj. €	2 milj. €
<b>Pieni</b>	11–49	10 milj. €	10 milj. €
<b>Keskisuuri</b>	50–249	50 milj. €	43 milj. €

Mikroyrityksen resurssit ovat taloudellisesti, henkilöllisesti ja ajallisesti erityisen niukat. Niillä ei ole suuryritysten tapaan varaa esimerkiksi laajoihin markkinointikampanjoihin. Niinpä huokeus, kohdistettavuus ja luovuus korostuvat niiden brändäyksessä. Mikroyrityksen brändäyksessä voidaan tunnistaa viisi pääasiallista brändäykseen liittyvää toimintoa: 1) yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittäminen, 2) palveluprosessin suunnittelu, hallinta ja tuotteistaminen, 3) kokonaisvaltaisen yritysviestinnän hyödyntäminen, 4) verkostoituminen sekä 5) sidosryhmien aktivointi, sitouttaminen ja palautteen hyödyntäminen (ks. kuvio 2). Näiden toimintojen hyödyntäminen on jatkuvaa, kuten myös brändin kehittäminen. Brändäysprosessi on siis syklinen.

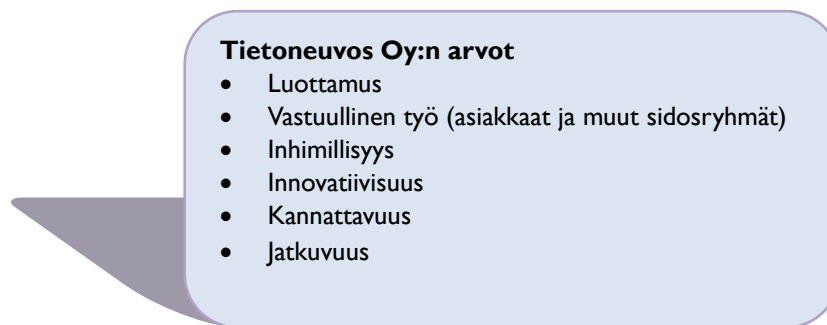
<sup>2</sup> Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. (2006). Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut. Euroopan Komissio.



**Kuvio 2. Mikroyrityksen brändäys.**

### Yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittäminen

Yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen määrittäminen ovat osa yritysbrändi-identiteetin muodostamista eli lähtökohta brändäykselle. Mikroyrityksen arvot kertovat siitä, mitä yritys edustaa ja minkälaisia toimintatapoja sidosryhmät voivat odottaa yrityksen noudattavan.



**Kuvio 3. Tietoneuvos Oy:n arvot.**

Arvojen täytyy olla ennen kaikkea todellisia, jotta yrityksen työntekijät pystyvät toteuttamaan niitä jokapäiväisessä toiminnassaan. Arvot tulee siis nostaa esille yrityksen omistajajohtajasta, työntekijöistä ja yrityskulttuurista. Lisäksi arvojen tulee olla sellaisia, joita sidosryhmät arvostavat. Arvojen tulee myös erottua kilpailijoiden arvoista, jotta ne tuovat sidosryhmille lisäarvoa. Kuviossa 3 esitellään esimerkkinä Tietoneuvos Oy:n arvot.

Kun yritys määrittää toiminta-ajatustaan, tulee sen selvittää, mikä on sen liiketoiminnan ydin. Yrityksen tulee myös varmistaa, että sen tarjoomalle on kysyntää tai, että markkinat yrityksen tuotteille tai palveluille voidaan luoda. Toiminta-ajatus on arvoja elävämpi ja sitä voidaan tiheämmin määrittää uudelleen yrityksen toiminnan kehittyessä ja toimintaympäristön tarpeiden muuttuessa.

### **Palveluprosessin suunnittelu, hallinta ja tuotteistaminen**

Paitsi palveluyritykset, myös varsinaiset tuoteyritykset hyödyntävät lähes väistämättä palvelua toiminnassaan. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksestä ensisijaisesti palvelukokemuksen kautta, jossa työntekijöiden toiminta on keskeisessä asemassa. Prosessin suunnittelussa ja hallinnassa seuraavien seikkojen huomioiminen edesauttaa myönteisen brändi-imagon syntymistä:

- Realististen odotusten asettaminen asiakkaille
- Asiakkaan roolin määrittäminen, esim. konsulttipalveluissa asiakkaan täytyy pohtia käsiteltävää asiaa myös varsinaisten tapaamisten ulkopuolella
- Tavoitteiden saavuttamisen osoittaminen prosessin aikana

Palveluprosessissa yrityksen tulee kiinnittää huomiota sekä palveluprosessiin että palvelun lopputulokseen. Prosessilla on merkitystä erityisesti palveluun osallistuvien henkilöiden kohdalla. Yritysten välisessä liiketoiminnassa johto, joka on palvelun tärkein arvioija, ei välttämättä osallistu itse palveluun, minkä vuoksi yritysmarkkinoilla lopputulos ja sen sovellettavuus käytäntöön ovat vähintään yhtä tärkeitä.

Palveluprosessin tuotteistaminen ja tuotteistetun prosessin markkinointi voi auttaa palveluyrityksen asiakkaita hahmottamaan yrityksen tarjoomaa ja tuoda tuotokeskeisen yrityksen toimintaan lisäarvoa tukien yritysbrändiä. Prosessia voidaan myös paloitella ja myydä osissa, jos halutaan madaltaa asiakkaiden kynnystä aloittaa yhteistyö yrityksen kanssa.

## Kokonaisvaltaisen yritysviestinnän hyödyntäminen

Kaikki mitä yritys tekee, mitä se kertoo itsestään ja mitä muut siitä puhuvat vaikuttavat sen yritysbrändiin (ks. taulukko 2). Niinpä viestintää tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti ja pitää huolta siitä, että kaikkeen viestintään sisältyy sama sanoma siitä, mitä yritys edustaa. Toki itse asiasisältöä tulee muokata siten, että se on olennaista kullekin sidosryhmälle

Taulukko 2. Viestinnän osa-alueet.

Mitä yritys tekee	Mitä yritys kertoo itsestään	Mitä muut puhuvat yrityksestä
Johdon ja työntekijöiden käyttäytyminen. Brändiä tulee elää jokapäiväisessä toiminnassa!	Kohdistettu markkinointiviestintä, (esim. erilaiset yhteydenotot)	Suusanallinen viestintä eli puskaradio, esim. suositus tai kritisointi (asiakkaat, kumppanit, alihankkijat yms.)
Yrityksen toimintaperiaatteet (esim. reklamaatioiden käsittely)	Henkilökohtainen myyntityö	Sosiaaliset mediat, keskustelu-foorumit
Palvelukohtaaminen	Yritykset kotisivut, yrityksen työntekijöiden blogit, joita lukijat voivat kommentoida	Palveluun samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden käyttäytyminen
Tuotteiden/palvelujen suorituskyky ts. ratkaisiko tuote/palvelu asiakkaan ongelman tai tarpeen odotetulla tai odotettua paremmalla tavalla	Yrityksen materiaalit (esim. esitteet, käyntikortit, power point-kalvot) ja konkreettiset brändivihjeet (esim. toimistotilat)	Julkisuus (esim. lehtijutut)

Mikroyrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden käyttäytymiseen ja yrityksen tuotteiden tai palvelujen suorituskykyyn. Jotta brändäys olisi tehokasta, tulisi kaikkien yrityksen työntekijöiden viestiä brändistä yhtenäisesti. Kun näin tapahtuu, levittävät mikroyrityksen sidosryhmät todennäköisemmin myönteistä tietoa kokemuksistaan omissa verkostoissaan. Edellä mainitun suusanallisen viestinnän lisäksi myös julkisuudessa esiintymistä voidaan hyödyntää edullisena ja kohdistettuna viestinnän muotona. Mikroyrityksen omistajajohtaja voi pyrkiä esimerkiksi esiintymään asiakkaiden toiminnalle olennaisissa lehdissä liittäen esillä olonsa johonkin ajankohtaisen ilmiöön. Mikroyrityksen markkinointiviestinnässä henkilökohtainen myyntityö on olennaisin

työväline. Myös esimerkiksi yrityksen kotisivujen ylläpito on huokea keino viestiä yrityksen brändistä.

Tietoneuvos Oy:n viestinnän tärkein työkalu on ollut asiakkaan tarpeeseen sitoutuva palvelukohtaaminen. Se tarkoittaa asiakaslähtöistä, tapauskohtaista yhteistyötä, jossa tähdätään innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen asiakkaille soveltuvia menetelmiä ja laadukkaita tukimateriaaleja hyödyntäen.

## **Verkostoituminen**

Verkostoituminen eri sidosryhmien kanssa on tehokas, mikroyrityksille luontainen ja huokea brändäystoiminto. Erityisesti yhteistyöverkoston ja asiakasverkoston hyödyntäminen on brändäyksessä olennaista. Verkostoitumalla suurempien yritysten kanssa mikroyritys voi kehittää uskottavuuttaan, siirtää mielleyhtymiä vahvemmasta brändistä omaan heikompaan brändiin ja kasvattaa tunnettuuttaan. Tunnetumpi yritys voi levittää tietoa mikroyrityksestä ja markkinoida sen tuotteita tai palveluja sen puolesta. Esimerkiksi, kun koulutus-, valmennus- ja konsultointiyritys Rastor Oy tuottaa palveluja yhdessä asiantuntijaverkostonsa jäsenten, kuten Tietoneuvos Oy:n kanssa, se hoitaa usein markkinointiviestinnän. Kun yritykset tekevät yhteistyötä keskenään yhdistävät sidosryhmät ne toisiinsa, jolloin mielleyhtymiä usein siirtyy yrityksestä toiseen. Yhteistyöverkosto voi lisäksi tarjota pääsyn valmiisiin sidosryhmäsuhteisiin ja vakiintuneille markkinoille.

Mikroyrityksen kannattaa hyödyntää asiakkaitaan brändinsä lähettiläinä. Epäviralliset suositukset ja myös viralliset referenssit ovat hyödyllisiä erityisesti, kun yrityksen tunnettuus on alhainen ja kun asiakkailla ei ole aiempia kokemuksia yrityksestä. Koska suositukset ovat uskottavampia kuin esimerkiksi mainonta, on niillä voimakas vaikutus yrityksen brändiin. Asiakasvalinnoilla on tämän vuoksi strateginen merkitys yritysbrändin rakentamisessa. Verkostoitumista käsitellään tarkemmin käsikirjan kahdeksannessa luvussa.



## **Sidosryhmien aktivointi, sitouttaminen ja palautteen hyödyntäminen**

Yritysbrändäys on yrityksen eliniän mittainen prosessi. Palautteen avulla voidaan kehittää yrityksen brändi-identiteettiä ja sitä kautta brändäystoimintoja. Joustavuutensa vuoksi pk-yritys voi hankkia palautetta reaaliajassa ja hyödyntää sitä paitsi brändi-identiteettinsä kehittämisessä myös saman tien kaikissa brändäystoiminnoissaan.

Mikroyrityksen tulee jatkuvasti kannustaa sidosryhmiään palautteen antoon ja hyödyntää palautetta brändin kehittämisessä. Palautetta kannatta hankkia jo yrityksen perustamisen alkuvaiheissa, esimerkiksi kartoittamalla minkälaiselle tarjoomalle on kysyntää. Myös yrityksen sisäiset muutokset (esim. muutokset strategisissa tavoitteissa) ja muutokset toimintaympäristössä edellyttävät brändin päivittämistä.

### **Muistilista**

- Yrityksen arvot ja toiminta-ajatus on määritelty huomioiden yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät
- Sekä työntekijät että asiakkaat ovat tietoisia palveluprosessin kulusta ja rooleistansa siinä
- Työntekijät toteuttavat brändiä vuorovaikutuksessa yrityksen sidosryhmien kanssa
- Yritys viestii brändistään visuaalisesti ja symbolisesti muun muassa logon, käyntikorttien ja internetsivujen avulla sekä kohdistetulla markkinointiviestinnällä
- Yritys hyödyntää verkostojaan ja yhteistyösuhteitaan brändäyksessä
- Yritys kannustaa asiakkaitaan kertomaan myönteisistä kokemuksistaan
- Yritys pyytää sidosryhmien palautetta jatkuvasti ja hyödyntää sitä brändinsä kehittämisessä

## 4 Brändin rakentaminen yrityksen eri kasvuvaiheissa

Yrityksen kasvuvaiheet voidaan jaotella kolmeen pääryhmään: 1) *aikaan ennen yrityksen perustamista*, 2) *aikaisen kasvun vaiheeseen* ja 3) *tehokkaan kasvun vaiheeseen*. Näissä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa brändäystoimintojen painoarvo vaihtelee, kuten myös eri sidosryhmien merkitys brändäyksen kohteena sekä siihen osallistujina. Taulukossa 3 kuvataan yritysbrändin rakentamisen toimintoja pk-yrityksen kasvun eri vaiheissa sekä sidosryhmiä, jotka ovat kussakin vaiheessa tärkeitä brändäyksen kannalta.

### Brändin rakentaminen ennen yrityksen perustamista

Kun yritysbrändäys on suunniteltua ja järjestelmällistä heti alkuvaiheista alkaen voidaan säästyä merkittävältä kustannuksilta jatkossa. Niinpä yritysbrändäys tulisi huomioida jo ennen yrityksen perustamista (ks. taulukko 3). Yritysidean kehittämiseen, yrityksen rakenteen ja ominaispiirteiden suunnitteluun sekä yrityksen tulevaan nimeen kannattaa kiinnittää huomiota ennen yrityksen perustamista. Kaikilla näillä toiminnoilla on merkitystä tulevan yritysbrändin kannalta. Tässä vaiheessa organisaatio todennäköisesti muodostuu pelkästään yhdestä tai useammasta yrittäjästä. Mikäli muuta henkilökuntaa on olemassa, tulisi myös heidät ottaa osallisiksi sisäiseen pohdintaan, jotta työntekijöiden sitouttaminen yritysbrändin toteuttamiseen käy vaivattomammin.

Taulukko 3. Yritysbrändin rakentaminen ennen yrityksen perustamista.

Pk-yrityksen kasvun vaihe	Yritysbrändin rakentamisen toiminto	Sidosryhmä
<b>Ennen yrityksen perustamista</b>	Yritysidean kehittäminen	Omistajajohtaja(t) ja mahdolliset työntekijät
	Yritysrakenteen ja yrityksen ominaispiirteiden suunnittelu	Sisäiset sidosryhmät
	Yrityksen nimen päättäminen	Kaikki sidosryhmät

## Brändin rakentaminen aikaisen kasvun vaiheessa

Yrityksen alkuvaiheet edustavat pk-yrityksen kasvun vaihetta yrityksen perustamisen jälkeen, jolloin yritystä rakennetaan toimivaksi kokonaisuudeksi (ks. taulukko 4). Tässä vaiheessa pk-yrityksen tulisi alkaa todenteolla rakentamaan yritysbrändiään eri toimintojen kautta. Pk-yrityksen tulisi pitää brändi mielessä kaikkien strategisten päätösten kohdalla. Brändi-orientoituneen ajattelutavan omaksuneessa pk-yrityksessä yritysbrändi heijastuu kaikesta mitä yritys tekee. Brändäys on siis sisäänrakennettu yrityksen toimintaan.

*Taulukko 4. Yritysbrändin rakentaminen aikaisen kasvun vaiheessa.*

Pk-yrityksen kasvun vaihe	Yritysbrändin rakentamisen toiminto	Sidosryhmä
<b>Aikaisen kasvun vaihe</b>	Ydinarvojen määrittely	Kaikki sidosryhmät
	Brändiorientoitunut strateginen suunnittelu	Sisäiset sidosryhmät
	Yritysbrändi-identiteetin luominen ja selventäminen	Sisäiset sidosryhmät
	Henkilöstön roolin painottaminen	Henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät
	Hyvän yritysbrändi-imagon luominen	Kaikki sidosryhmät
	Viestinnän pitäminen johdonmukaisena	Asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat, työntekijät, omistajat, muut sidosryhmät
	Palautteen kerääminen ja analysointi	Kaikki sidosryhmät
	Ydinarvojen ja strategian kontrollointi	Kaikki sidosryhmät

Yrityksen ydinarvot tulisi määritellä siten, että ne kuvaavat yritystä ja haluttua yritysbrändiä mahdollisimman hyvin. Ydinarvojen sisäistäminen edesauttaa niiden heijastumista ulkoisille sidosryhmille työntekijöiden käyttäytymisen ja yritysviestinnän kautta. Henkilöstö on tärkeä linkki yrityksen ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä. Se

viestii kaikella toiminnallaan yritysidentiteettiä ulkoisille sidosryhmille ja vaikuttaa merkittävästi yhdenmukaisen brändin muodostumiseen.

Usein yrityksen eri sidosryhmät ovat osittain päällekkäisiä ja ne voivat nähdä ja kuulla toisille sidosryhmille tarkoitettua viestintää. Esimerkiksi henkilö, joka vapaa-ajallaan ostaa yrityksen palveluja tai tuotteita, voi työskennellä potentiaalisessa rahoittajaorganisaatiossa. Jotta useampiin sidosryhmiin kuuluville henkilöille ei tule ristiriitaista kuvaa yrityksen brändistä, on tärkeää pitää kaikkien eri viestintäkanavien ja eri kohderyhmille tarkoitettu viestintä yhdenmukaisena yrityksen brändivision kanssa.

Palautetta tulisi kerätä ja analysoida jatkuvasti jo yrityksen perustamisesta lähtien. Palautteen avulla saadaan selvitettyä yritysbrändin tilannetta eli esimerkiksi sitä koetaanko se vahvana ja myönteisenä. Siten voidaan määritellä miten yritysbrändiä voidaan mahdollisesti muokata tai kehittää.

### **Brändin rakentaminen tehokkaan kasvun vaiheessa**

Tehokkaan kasvun vaiheessa (ks. taulukko 5) yritysbrändi on jo mahdollisesti muodostunut, mikäli yritys on panostanut siihen edellä kuvatuilla tavoilla. Yritysidentiteetti, yritysimage ja yhdenmukainen viestintä kehittyvät helposti kuitenkin ei-toivottuun suuntaan ellei niitä tietoisesti ja jatkuvasti pyritä vaikuttamaan. Brändiä tulee siis jatkuvasti seurata, ylläpitää ja kehittää. Yrityksen tulee jatkaa brändissä luvattujen asioiden toteuttamista. Tunnustelemalla sidosryhmien käsityksiä ja pyrkimällä dialogiin sidosryhmien kanssa yritys voi kerätä palautetta siitä, millaiseksi sen brändi-image on muodostunut.

Yrityksen tulee myös seurata muutoksia sidosryhmien tarpeissa ja toimintaympäristössä, jotta se voi hienovaraisesti kokoajan uudistaa brändiään. Kun yritys hyödyntää palautetta aktiivisesti brändäyksessä, se voi varmistaa, että sen brändi on relevantti sen sidosryhmille. Toisin sanoen brändiin sisältyvillä asioilla on edelleen merkitystä yrityksen sidosryhmille ja ne kokevat kyseiset asiat tärkeinä. Brändäys on vielä tehokkaampaa, mikäli yritys kykenee ennakoimaan markkinaympäristön muutoksia ja muutoksia yrityksessä itsessään (esim. strategiassa) ja kehittämään yritysbrändiä ennakoivasti tulevan muutoksen luoman tarpeen mukaan. Yllä kuvattu toiminta ei vaadi merkittäviä erillisiä ponnistuksia yritykseltä, kun yrityksen toiminta on brändiorientoitunutta, jolloin brändin ylläpito ja kehittäminen ovat toimintaan sisäänrakennettuna.

Taulukko 5. Yritysbrändin rakentaminen tehokkaan kasvun vaiheessa.

Pk-yrityksen kasvun vaihe	Yritysbrändin rakentamisen toiminto	Sidosryhmä
<b>Tehokkaan kasvun vaihe</b>	Ydinarvojen ja strategian kontrollointi	Kaikki sidosryhmät
	Yritysbrändi-identiteetin ylläpito	Sisäiset sidosryhmät
	Henkilöstön roolin painottaminen	Henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät
	Hyvän yritysbrändi-imagon ylläpito	Kaikki sidosryhmät
	Viestinnän pitäminen johdonmukaisena	Asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat, työntekijät, omistajat, muut sidosryhmät
	Palautteen kerääminen ja analysointi	Kaikki sidosryhmät

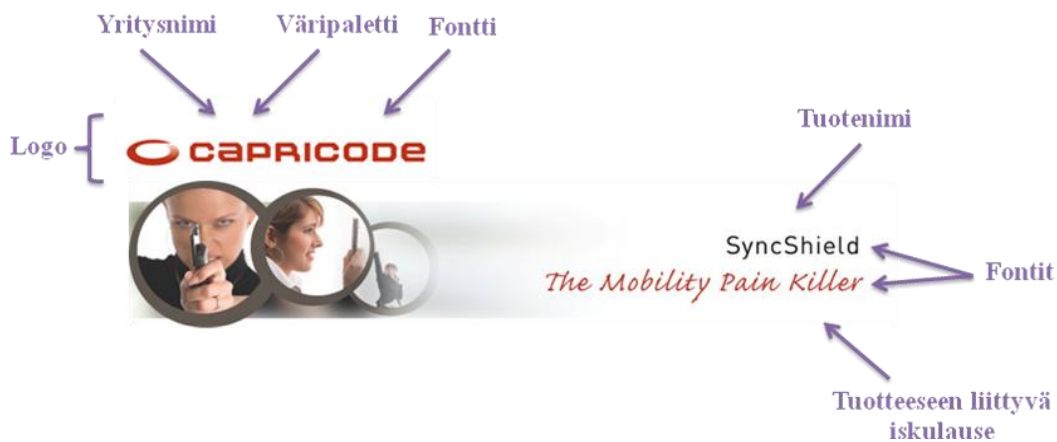
### Muistilista

- Yritys on hahmottanut elinkaarensa vaiheen ja tavoitteensa
- Yrityksen kasvaessa huomioidaan kasvun tuomat muutokset brändäyksessä
- Yritys on hahmottanut sille olennaiset sidosryhmät nyt ja tulevaisuudessa
- Yritys arvioi eri sidosryhmien merkitystä sen toiminnan kannalta jatkuvasti ja sopeuttaa brändäystänsä sen mukaan
- Työntekijät on sitoutettu yritysbrändäykseen ja he toimivat yhteytenä yritysbrändi-identiteetin ja yritysbrändi-imagon välillä

## 5 Brändi ja oikeudelliset seikat

Usein käsitteet tavaramerkki ja brändi sekoitetaan virheellisesti toisiinsa. Tavaramerkillä viitataan jonkin tunnuksen juridiseen statukseen. Kuten edellisissä luvuissa on todettu, on brändin sisältö paljon laajempi. Tavaramerkki on kuitenkin tärkeä osa brändiä, sillä brändin suojaaminen on keskeinen osa sen hallintaa. Omaperäisyys ja jäljittelemättömyys ovat tärkeitä ominaisuuksia menestyvälle brändille ja niitä voidaan vahvistaa hyödyntämällä immateriaalioikeuksien tarjoamaa suojaa. Tavamerkit antavat yksinoikeuden merkin käyttämiseen sillä maantieteellisellä alueella, ja niissä tavara- ja palveluluokissa, joihin se on rekisteröity tai joilla se on vakiinnutettu:

- TM viittaa vakiinnuttamisen kautta hankittuun tavaramerkkiin, joka ei ole rekisteröity.
- ® viittaa rekisteröityyn tavaramerkkiin



**Kuvio 4. Esimerkki visuaalisen identiteetin osista: Capricode Oy.**

Mikä tahansa graafisesti esitettävä tunnus voi olla tavaramerkki ja saada juridista suojaa. Kriittisimmän tavaramerkin eli yrityksen toiminimen ja logon lisäksi esimerkiksi yrityksen hyödyntämä värimaailma, fontti, iskulause, äänimerkki ja jopa haju voivat saada suojan. Kuviossa 4 havainnollistetaan esimerkkitapauksen avulla visuaalisen identiteetin eri osia. Visuaalisen identiteettiin voivat kuulua muun muassa yllä mainitut logo, värimaailma, fontti ja iskulause. Taulukossa 6 havainnollistetaan keinoja, joiden avulla visuaalista identiteettiä voidaan suojata.

Taulukko 6. Visuaalisen identiteetin suojaamiskeinot.

Visuaalisen identiteetin osa	Suojaamiskeinot
<b>Yritysnimi</b>	Toiminimi (rekisteröinti / vakiinnuttaminen) Tavaramerkki (rekisteröinti / vakiinnuttaminen) Verkkotunnus (rekisteröinti)
<b>Logo</b>	Tavaramerkki Tekijänoikeus (automaattinen) Mallioikeus (3-ulotteiselle logolle) (rekisteröinti)
<b>Väripaletti</b>	Tavaramerkki Tekijänoikeus Sopimaton menettely elinkeinotoiminnassa (automaattinen)
<b>Fontti</b>	Tavaramerkki Tekijänoikeus Sopimaton menettely elinkeinotoiminnassa
<b>Yrityksen iskulause (slogan)</b>	Tekijänoikeus Tavaramerkki

Pk-yrityksen tulee kiinnittää erityisesti seuraaviin seikkoihin huomiota tavaramerkin suojaamisessa, jotta brändin erottuvuuden tuoma lisäarvo voidaan taata pitkällä aikavälillä:

- **Ainutlaatuisuus:** IP-osioille, jotka ovat yritykselle niin ainutlaatuisia, että ilman niitä toiminta hankaloituu, kannattaa hakea suojausta
- **Ennakointi:** yrityksen kannattaa ennakoida tulevaa liiketoimintaa, kuten kansainvälistymistä (esim. englanninkielinen versio toiminimestä) ja tuotelaajennuksia, varten
- **Liian kapean suojauksen välttäminen:** esimerkiksi tavaramerkeissä suoja voi rajoittua tiettyyn maantieteelliseen alueeseen tai tuoteluokkaan
- **Suojauksen päättymiseen varautuminen:** mikäli tavaramerkki generisoituu eli muuttuu yleiskielelle (esim. Teflon, Nylon), se ei ole enää tavaramerkki
- **Puolustautumiseen varautuminen:** IP-oikeuksia joudutaan mahdollisesti puolustamaan brändin elinkaaren aikana
- **IPR-strategian linjaaminen brändistrategian kanssa:** strategioiden tulee olla yhtenäisiä ja kummankin täytyy olla ajan tasalla.
- **IP-oikeuksien yhdistelmän hyödyntäminen:** IP-oikeudet eivät kumoa, vaan täydentävät toisiaan (patenttien ja yrityssalaisuuksien jokseenkin mahdoton yhdistelmä poikkeus).

- **Brändistä viestiminen patenteilla:** patenteja voidaan hyödyntää ”osaajayrityskuvan” luomisessa.
- **Verkostoituminen patenttien avulla:** jakamalla patenteja voidaan houkutella yhteistyökumppaneita ja päästä käsiksi niiden resursseihin.

Taulukko 7. Rekisteröinnin absoluuttisia ja relatiivisia esteitä.

Rekisteröinnin absoluuttisia esteitä ovat	Rekisteröinnin relatiivisia esteitä
Merkki viittaa suoraan tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, esim. logo näyttää tuotteelta	Merkki voidaan sekoittaa johonkin vastaavaan tavaramerkkiin tai muuhun immateriaali-oikeuteen, esim. Stockmann ja Tokmanni
Merkit tai sanat ovat yleisessä käytössä, esim. hymiö <sup>3</sup> :)	<b>Tekijänoikeussuojan</b> saamiseen sisältyy itsenäisyyden ja omaperäisyyden vaatimus
Merkki on lainvastainen tai moraaliton	<b>Tekijänoikeussuojan</b> saamiseen sisältyy itsenäisyyden ja omaperäisyyden vaatimus
Merkki sisältää uskonnollisia symboleja, virallisia mitaleja tms.	

Rajallisten resurssiensa vuoksi pk-yrityksen on hyvä olla tietoinen rekisteröinnin esteistä ja rajoitteista ennen kuin se investoi tiettyyn tavaramerkkiin suuressa määrin. Rekisteröinnin absoluuttisia eli ehdottomia ja relatiivisia esteitä havainnollistetaan taulukossa 7.

## Muistilista

- Yritys on hahmottanut toimintaympäristönsä muodostaessaan tavaramerkkinsä varmistaen sen ainutlaatuisuuden
- Yritys on selvillä brändinsä kannalta olennaisista tavaramerkin ominaisuuksista
- Yritys on hakenut suojaa kaikille tavaramerkin arvokkaille osioille
- Yritys on suojellut tavaramerkkinsä osuudet monipuolisesti hyödyntämällä useiden IP-oikeuksien yhdistelmää
- Yritys on varautunut ennakoivasti tulevaisuuden suunnitelmiaan varten IP-oikeuksilla

<sup>3</sup> Hymyile, sait rekisteröityä hymiön! (7.6.2006). Talouselämä.



## Tapausesimerkki: Marimekon ja Dolce & Gabbanan kiista immateriaalioikeuksista

Marimekko ja italialainen muotitalo Dolce & Gabbana (D&G) kiistelivät immateriaalioikeuksista vuonna 2008, kun Marimekko sanoi D&G:n käyttäneen luvatta unikko-kuviota tekstiileissään Euroopan markkinoilla (ks. kuvio 5)<sup>4,5,6</sup>. Marimekko haki onnistuneesti saksalaisesta oikeusistuimesta markkinointi- ja myyntikiellon kyseisille tuotteille tärkeillä Saksan markkinoilla.



D&G puolestaan kiisti Marimekon yksinoikeuden kuvioon ja jätti EU:n tuotemerkeistä vastaavaan virastoon hakeuksen, jotta Marimekon punaisen unikko-kuvion rekisteröinti mitätöitäisiin sisustus-tekstiilien ja vaatteiden osalta.<sup>4,5</sup>

### Kuvio 5. Marimekon ja Dolce & Gabbanan kiista Unikko-merkistä.

Marimekko ja D&G:n päätyivät lopulta sopuratkaisuun: italialaisyhtiö maksoi Marimekolle korvauksia unikkokuvion käytöstä.<sup>5</sup> Mikäli Marimekon Unikko-tavaramerkin rekisteröinti olisi mitätöity olisi kuka tahansa voinut käyttää kuviota. Tämä olisi murentanut Marimekon brändiä ja vienyt yhtiöltä lisenssituloja. Tavaramerkkejä saa käyttää luvallisesti, mikäli tekee lisenssisopimuksen.<sup>4</sup> Näin teki esimerkiksi Manolo Blahnik, kun se halusi käyttää Marimekon unikko-kuviota kengissään<sup>6</sup> Tällaisella sopimuksella Marimekko pystyi lisäämään tunnettuuttaan ja hyödyntämään Manolo Blahnikiin liitettäviä miellehtymiä brändinsä kehittämisessä.

<sup>4</sup> Maksiainen, H. & Lappalainen, E. Dolce & Gabbana haluaa mitätöidä Marimekon oikeudet Unikkoon.(2.7.2008). Helsingin Sanomat.

<sup>5</sup> Marimekko ja D&G sopivat Unikko-riidan rahalla. (14.10.2008). Helsingin Sanomat.

<sup>6</sup> Manolo Blahnik inspiroitui Marimekon kuvioista. (13.11.2007). Marimekko.

## 6 Brändistrategia

### Vaihtoehtoisia tapoja brändätä

Yritysbrändäys ja tuotebrändäys ovat kaksi pääasiallista brändistrategiaa. Lisäksi brändäystä voidaan toteuttaa kahden päästrategian yhdistelmänä eli hybridinä (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Brändistrategiaspektri.<sup>7</sup>

*Yritysbrändäyksessä* pääbrändinimi, joka on sama kuin yrityksen nimi, näkyy kaikissa tuotteissa/palveluissa. Yritysbrändäyksen vahvuutena on se, että sen avulla voidaan luoda vahvempia synergioita sekä yritys- ja tuotebrändin välille että eri tuotebrändien välille. Lisäksi markkinointikustannukset ja uusien tuotteiden lanseerauskustannukset pienenevät, koska yritysbrändin olemassa olevaa brändipääomaa voidaan hyödyntää niissä. Esimerkkejä yritysbrändeistä ovat Paulig, Nordea ja OP-Pohjola.

*Tuotebrändäyksessä* jokaisella tuotteella/palvelulla tai tuote-/palvelulinjalla on oma identiteetti ja niiden erityiselle segmentille suunniteltu asemointi. Valmistaja ei käy ilmi tuotteen nimessä ja se toimiikin kontaktina vain työntekijöille ja joillekin sidosryhmille, kuten rahoittajille. Tämän brändäysstrategian vahvuus on, että eri tuotebrändejä voidaan

<sup>7</sup> Mukailleen McDonald, M. H. B. & de Chernatony, L. & Harris, F. (2001) Corporate Marketing and Service Brands – moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.

räättälöidä eri markkinoille ja segmenteille, joskus myös samoille markkinoille. Lisäksi yrityksen tai jonkin sen tuotebrändin kohtaama huono julkisuus ei vahingoita muita brändejä helposti. Esimerkki tuotebrändäyksestä ovat Procter & Gamblen valmistamat tuotteet, kuten Fairy.

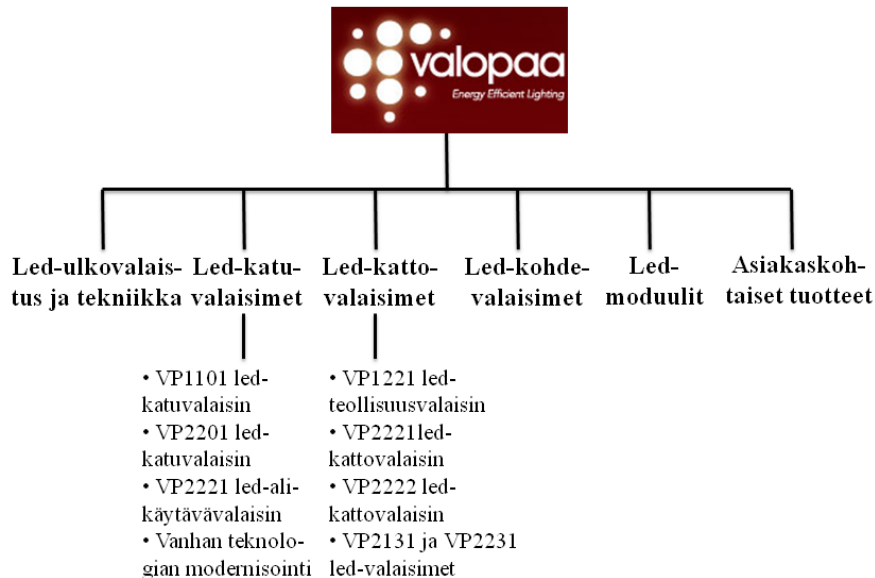
*Yhdistelmäbrändäyksessä* hyödynnetään sekä yritys- että tuotebrändäystä. Strategia voi painottua enemmän joko yritys- tai tuotebrändäykseen riippuen yrityksen erityisistä olosuhteista. Yritysbrändidominoivassa yhdistelmäbrändäyksessä voidaan esimerkiksi antaa tuotteille niitä tai niiden identiteettiä kuvaavia alabrändinimiä Nokia ja sen matkapuhelimet on esimerkki yritysbrändidominoivasta yhdistelmäbrändäyksestä. Capricode Oy ja sen päätuote SyncShield sekä Apple ja sen valmistama iPod ovat esimerkkejä tuotebrändidominoivasta yhdistelmäbrändäyksestä. Alla olevassa taulukossa esitetään yritys- ja tuotebrändäyksen merkittävimmät erot.

*Taulukko 8. Tuote- ja yritysbrändin välinen ero (mukaillen Hatch ja Schultz 2001 ja Balmer 2003).*

	Tuotebrändäys	Yritysbrändäys
<b>Huomio keskittyy</b>	Tuotteeseen	Yritykseen
<b>Brändiä johtaa</b>	Keskijohto/ markkinoinnista vastaava henkilö	Toimitusjohtaja
<b>Kohderyhmät</b>	Asiakkaat	Monilukuiset sidosryhmät
<b>Brändin toimittaa</b>	Markkinointi	Koko yritys
<b>Viestintämenetelmät</b>	Markkinointiviestintä	Kokonaisvaltainen yritysviestintä
<b>Aikajana</b>	Lyhyt (tuotteen elinkaari)	Pitkä (yrityksen elinkaari)
<b>Merkitys yritykselle</b>	Funktionaalinen	Strateginen
<b>Arvot</b>	Pääosin tuotteelle varta vasten keksittyjä	Omistajaohittajien + yrityksen arvot + työntekijöiden arvot

Kuviossa 7 havainnollistetaan Valopaa Oy:n brändiarkkitehtuuria. Valopaa Oy:n brändäysstrategia on selkeästi yritysbrändäys, jossa yritysbrändinimi edustaa kaikkia yrityksen tuotteita. Yrityksellä on kuusi päätuotekategoriaa. Niille ei ole kuitenkaan luotu erillisiä brändinimiä, vaan kategorioiden nimet kuvastavat itse tuotetta ja sen

käyttötarkoitusta. Kahdella tuotekategoriolla, led-katuvalaisimilla ja led-kattovalaisimilla, on alakategorioita. Niistä suurimmalle osalle on annettu käyttötarkoitusta kuvaavan nimen lisäksi numeeriset merkinnät, muttei brändinimiä.



**Kuvio 7. Valopaa Oy:n brändihierarkia.**

### Brändistrategian valinta

Brändistrategian valinta on kriittinen päätös, jota kannattaa miettiä tarkkaan ennen valinnan tekemistä. Brändistrategian valinnassa tulee huomioida *yrittäjän tavoitteet, koko, resurssit* sekä *yrittäjän toimiala ja tarjonta*.

#### Tavoitteiden vaikutus brändistrategian valintaan

Brändistrategian valinta vaikuttaa kaikkiin brändäystoimintoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Niinpä pk-yrittäjän kannattaa jo yritystoiminnan alkuvaiheista lähtien pohtia millainen brändihierarkia ja -arkkitehtuuri on sille sopiva ottaen myös tulevaisuuden tavoitteensa huomioon. Yrittäjän kannattaa siis hahmottaa paitsi nykyisiä tavoitteitaan myös visiotaan tulevaisuudelle, ennen kuin se valitsee tietyn brändistrategian. Kymmenennen luvun työkalupakissa esitetään hyödyllisiä tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä, jotka auttavat brändistrategian valinnassa. Seuraavaksi käsitellään koon ja resurssien sekä toimialan ja tarjontaan vaikutusta brändistrategian valintaan, jolloin nähdään miten lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tulisi ohjata brändistrategian valintaa.

### Koon ja resurssien vaikutus brändistrategian valintaan

Yhdistelmäbrändäys, jossa yritys- ja tuotebrändejä ylläpidetään yhtä aikaa, on usein taloudellisesti liian kuormittavaa pk-yritykselle. Lisäksi heikon tunnettuuden vuoksi yritys- ja tuotenimen yhtäaikainen hyödyntäminen voi hämmentää yrityksen sidosryhmiä. Niinpä pk-yritys joutuu usein valitsemaan joko yritys- tai tuotebrändäyksen. Usein yritysbrändäyksen nähdään olevan pk-yritykselle soveltuvampi ja hyödyllisempi strategia kuin tuotebrändäys seuraavista syistä:

- Yritysbrändi tuo pysyvää kilpailuetua ympäristössä, jossa kilpailu on tiivistä, tuotteiden ja palvelujen elinkaari lyhyt ja palvelujen kopioiminen helppoa
- Yritysbrändäys ei vaadi valtavia taloudellisia ponnistuksia suurien markkinointikampanjoiden muodossa, vaan pk-yritys voi hyödyntää luovia, huokeita ja kohdistettuja keinoja
- Yritysbrändäys tarjoaa pk-yrityksen tarjoomalle synergiaetuja ja edesauttaa uusien tuotteiden tai palvelujen huokeata lanseeraamista olemassa olevan brändin pohjalta
- Yritysbrändäys mahdollistaa yhteyden luomisen lukuisiin sidosryhmiin, ei vain asiakkaisiin. Esimerkiksi rahoittajat voivat olla varsinkin start-up yritykselle hyvin tärkeitä
- Pienen yrityksen on suuryritystä helpompi saavuttaa sisäinen yhtenäisyys ja elää brändiä kaikessa toiminnassaan, kuten yritysbrändäys vaatii

### Toimialan ja tarjooman vaikutus brändistrategian valintaan

Kuluttajamarkkinoilla tuotebrändistrategian hyödyntäminen on tavallista ja usein toimivaa, sillä asiakas ei ole kovin kiinnostunut siitä, mikä yritys on tuotteen valmistaja. Yritysmarkkinoilla puolestaan yrityksen tuki tarjoomalle on tärkeää, koska ostopäätöksiin liittyy suuria riskejä niiden strategisen merkityksen ja suurten kustannusten vuoksi. Niinpä yritysbrändäys tai yhdistelmäbrändäys on usein kannattavampi vaihtoehto yritysmarkkinoilla.

Palveluyrityksien kannattaa harjoittaa yritysbrändäystä tuotebrändäyksen sijaan, sillä palveluja, joilla ei ole konkreettisia ominaisuuksia ja joita on usein vaivatonta kopioida, on haasteellista erilaistaa. Lisäksi palveluissa itse yritys ja sen prosessit, toimintatavat ja ihmiset, ei niinkään yksittäiset palvelut, nähdään arvoa lisäävinä tekijöinä. Asiantuntijapalveluissa palvelun ja yritysmarkkinoilla tuotteen räätälöinnin aste on suuri. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluissa ja yritysmarkkinoilla on vaikea luoda palvelujen tai

tuotteiden pohjalta asiakkaille sellainen yhtenäinen viesti, että se olisi kaikille kohderyhmille olennainen. Asiakkaita (ja myös muita sidosryhmiä) koskettavan viestin luominen näillä markkinoilla on helpompaa yrityksen, sen arvojen ja toimintatapojen pohjalta.

#### Tapausesimerkki: Brändistrategia informaatioteknologiamarkkinoilla.

Informaatioteknologiamarkkinoilla toimivat yritykset hyödyntävät harvoin yksinomaan yritystai tuotebrändistrategiaa. Esimerkiksi mobiilimarkkinoilla toimiva Capricode Oy hyödyntää yhdistelmästrategiaa, jossa tuote on etusijalla. Capricode on luonut sekä tuotteelleen että yritykselle brändin. Lisäksi Capricode pyrkii siihen, että yritys ja sen tuote yhdistettäisiin toisiinsa ja, että tuote- ja yritysbrändi tukisivat toisiaan (fontit ja värimaailma yhtenäiset).



Yhdistelmäbrändäyksessä painotus yrityksen ja tuotteen välillä voi vaihdella yksittäisen yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaan. Esimerkiksi Microsoftin, jolla on yritykseen selkeästi liitettäviä tuotteita, kuten Microsoft Word, brändäysstrategia on lähempänä yritysbrändäystä kuin tuotebrändäystä. Kuitenkin sillä on myös yritysbrändistä erillisiä tuotteita, kuten Xbox. Oraclen strategia puolestaan on lähempänä tuotebrändäysstrategiaa, jossa sen tuotteilla (esim. PeopleSoft, JDEdwards) on yritysbrändistä erillinen identiteetti.<sup>8</sup>

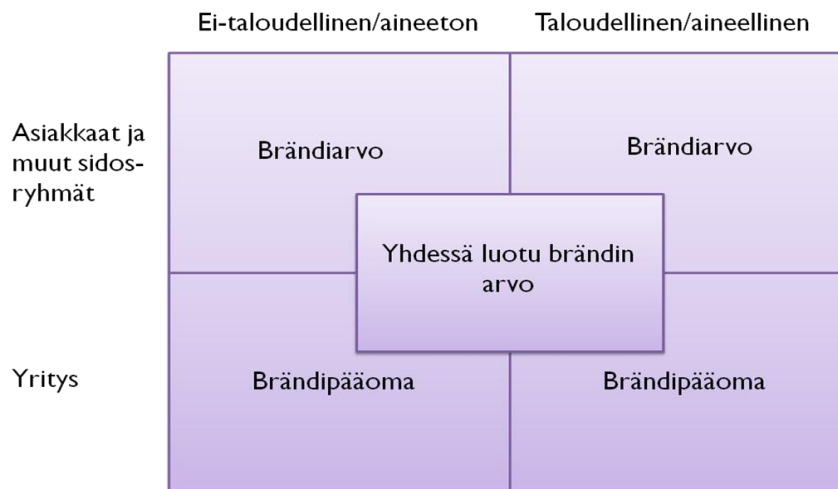
#### Muistilista

- Yritys on valinnut brändistrategian huomioiden lyhyen ja pitkänaikavälin tavoitteensa, kokonsa ja resurssinsa sekä toimialansa ja tarjoomansa
- Yrityksellä on selkeä käsitys brändihierarkiastaan ja eri brändien suhteista toisiinsa sekä yrityksen että sen ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
- Yritys toteuttaa brändistrategiaansa selkeästi ja johdonmukaisesti
- Yritys hyödyntää strategian tuomia etuja tehokkaasti ja pyrkii ennakoiden välttämään siihen liittyviä riskejä
- Yritysbrändäyksessä: brändi on nostettu esiin itse yrityksestä, brändillä on voimakas johto, mutta sitä toteuttaa koko organisaatio
- Tuotebrändäyksessä: tuotteelle on luotu vahva, asiakaslähtöinen identiteetti

<sup>8</sup> Frichol, M. 15.7.2009. Is your company a Branded House or House of Brands? The Marketing Melangé. A blog on all things Marketing with Strategy, Information Technology & B2B focus.

## 7 Brändin arvo ja brändipääoma

Brändin arvolla tarkoitetaan brändin asiakkaille tai muille sidosryhmille tuottamaa aineellista (taloudellista) ja aineetonta (ei-taloudellista) käyttöarvoa. Esimerkiksi alihankkijat voivat hyötyä lisääntyneen kysynnän muodossa siitä, että valmistavat osia maineikkaalle yritykselle. Brändipääomalla viitataan puolestaan brändin yritykselle tuottamaan aineelliseen ja aineettomaan hyötyyn. Yhdessä luodulla brändin arvolla tarkoitetaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien käsityksiä brändin aineellisista ja aineettomista hyödyistä, kun hyötyjä luodaan yhdessä toimijoiden kesken. Esimerkiksi asiantuntijapalveluissa myös asiakas osallistuu vahvasti palvelun tuottamiseen. Samalla asiakas luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen vaikuttaa myös siihen, miten hän arvioi yrityksen brändiä. Myös esimerkiksi sosiaalisten medioiden kautta voidaan kannustaa asiakkaita ja muita sidosryhmiä tuottamaan brändiarvoa yhdessä yrityksen kanssa. Brändin arvoa ja brändipääomaa havainnollistetaan matriisin avulla kuviossa 8.



Kuvio 8. Brändiarvo ja brändipääoma.

### Brändi-arvon ja brändipääoman mittaaminen

Brändit elävät pääasiassa eri viestintämenetelmillä rakennetuista mielikuvista. Näin ollen brändi-arvon ja -pääoman mittaaminen ei ole yksinkertaista, eivätkä saadut tulokset absoluuttisia. Brändin aineellinen mittaaminen vaatii sekä taloudellista osaamista että laajoja markkinatutkimuksia (mm. benchmarking-tutkimuksia), jotta juuri brändistä seuraavat tulot voidaan hahmottaa vertaamalla sitä vastaaviin yrityksiin, joilla ei ole brändiä. Tämä on usein liian kuormittavaa pk-yritykselle. Niinpä brändin aineeton

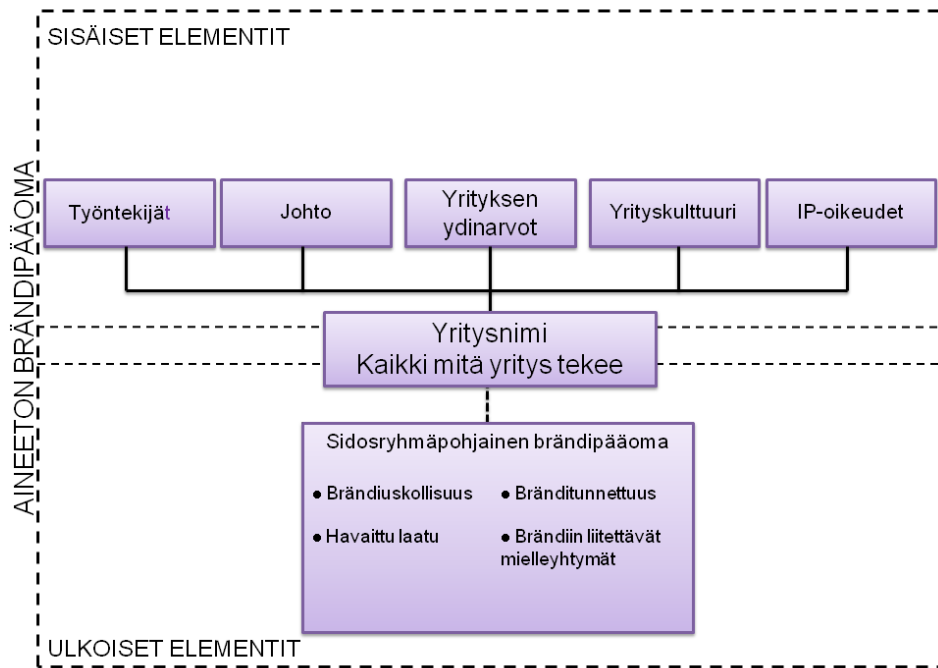
mittaaminen on mielekkäämpää pk-yrityksille. Sen lisäksi, että se on huokeampaa, se tarjoaa syvällisempää informaatiota yritykselle sen brändistä edesauttaen brändin kehittämistä kokonaisvaltaisesti. Kun halutaan mitata aineetonta brändipääomaa, tulee mittaus suorittaa yritysneköulmasta. Mikäli halutaan selvittää brändin tuomaa aineetonta arvoa yrityksen ulkoisille sidosryhmille, tulee mittaus suorittaa asiakas- tai sidosryhmänäköulmasta.

#### Aineeton brändipääoma ja sen mittaaminen

Aineettoman brändipääoman sisäisiä komponentteja ovat yrityksen henkilöstö, omistajajohtaja(t), yrityksen ydinarvot, yrityskulttuuri ja IP-oikeudet. Yrityksen brändi-identiteetti ilmenee sen sidosryhmille kaikkien yrityksen toimintojen kautta. Yrityksen nimi on yrityksen olemuksen näkyvin osa. Aineettoman brändipääoman ulkoisia komponentteja ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, havaittu laatu sekä brändiin liitettävät miellelyhtymät (ks. kuvio 9). Sidosryhmäsuhteet ovat olennainen osa aineettoman brändipääomaan ulkoista ulottuvuutta, minkä vuoksi voidaan puhua myös sidosryhmäpohjaisesta brändipääomasta.

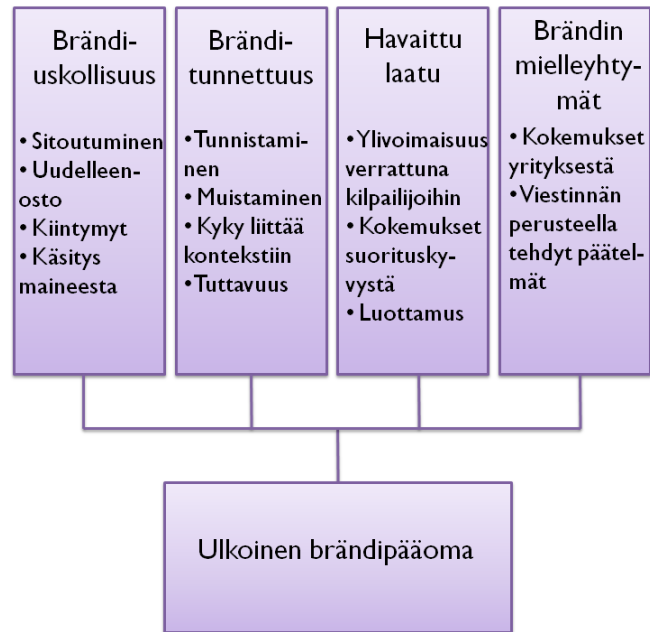
Pienestä koostaan ja vähäisestä henkilöstöstään johtuen pk-yrityksellä on loistava mahdollisuus pyrkiä kehittämään brändiänsä brändipääoman sisäisen kartoituksen avulla. Sisäinen kartoitus työntekijöiden, omistajajohtajien, yrityksen ydinarvojen ja yrityskulttuurin suhteen voidaan suorittaa esimerkiksi järjestelmällisellä sisäisellä kyselytutkimuksella tai kehityskeskusteluina. Kymmenennen luvun työkalupakissa tarjotaan kysymyspatteristo, jota voidaan hyödyntää brändipääoman mittaamisessa. Tämän ohella brändipääomaa tulisi kuitenkin seurata jatkuvasti osana yrityksen sisäänrakennettua toimintaa. IP-oikeuksien kohdalla kannattaa pyrkiä rakentamaan mahdollisimman vankka omistusoikeusportfolio. Asioita, joita pk-yrityksen tulee huomioida brändinsä suojelussa IP-oikeuksilla, käsiteltiin viidennessä luvussa.





**Kuvio 9. Pk-yrityksen aineeton brändipääoma.**

Pk-yritys voi myös pyrkiä järjestelmällisesti selvittämään yrityksen aineettoman brändipääoman ulkoista vahvuutta kiinnittämällä huomiota brändiuskollisuuteen, brändin tunnettuuteen, havaittuun laatuun ja brändiin liitettäviin mielleyhtymiin (ks. kuvio 10). Brändiuskollisuutta yritys voi kartoittaa seuraamalla suhteidensa jatkuvuutta ja uudelleenostohalukkuutta. Mikäli brändin tunnettuutta, havaittua laatua ja brändiin liitettäviä mielleyhtymiä haluttaisiin tutkia syvällisesti, vaatisi se pk-yritykseltä jonkin verran taloudellisia ponnistuksia. Pk-yritys voi kuitenkin pyrkiä seuraamaan näitä seikkoja epävirallisemmin ja huokeammin tunnustelemalla sidosryhmiensä käsityksiä omistajajohtajien ja työntekijöiden henkilökohtaisten verkostojen kautta. Sidosryhmien aktivoiminen palautteen antoon ja palautteen hyödyntäminen ovat tässä avainasemassa.

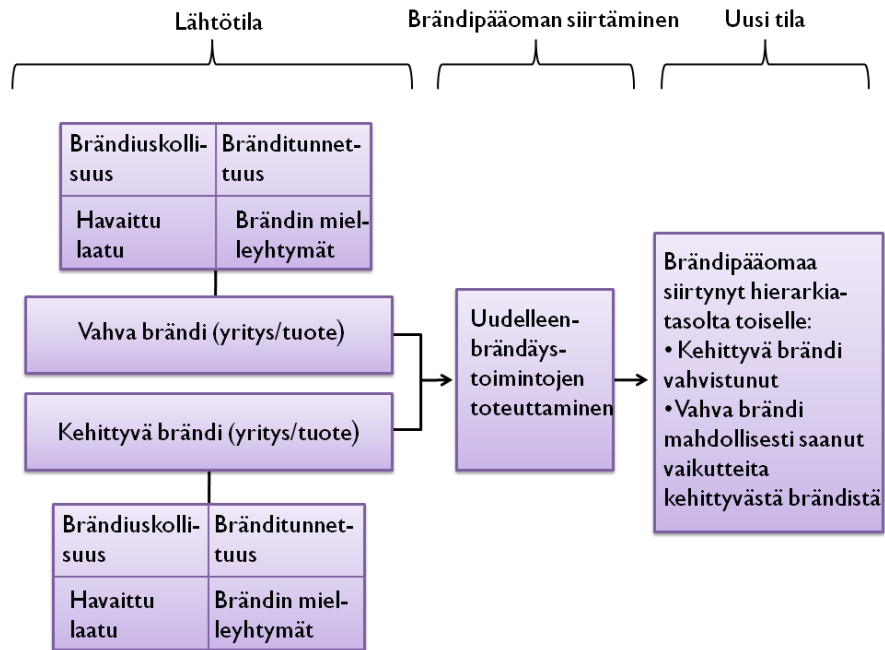


**Kuvio 10. Pk-yrityksen ulkoinen brändipääoma<sup>9</sup>.**

### **Brändipääoman siirtäminen**

Yritys voi pyrkiä kasvattamaan brändäyksen synergiaetuja siirtämällä brändipääomaa brändihierarkian tasolta toiselle (ks. kuvio 11). Uudelleenbrändäämällä uskollisuutta, tunnettuutta, havaittua laatua ja miellejhtymiä voidaan siirtää tuotebrändistä yritysbrändiin tai toisinpäin. Mikäli yrityksellä on esimerkiksi hyvin menestynyt tuote, voi yritys pyrkiä siirtämään brändipääomaa tuotteesta yritykseen nimeämällä yrityksen uudelleen tuotenimellä. Edellä mainittu toiminto voi olla mielekäs, mikäli itse yritysnimi ei ole saavuttanut tunnettuutta ja merkittävää brändipääomaa, joka menetettäisiin brändiarkkitehtuurimuutoksen myötä. IP-oikeuksien siirtäminen ei ole mahdollista, mutta toki esimerkiksi oikeus brändinimeen säilyy, mikäli se siirretään tuotteesta yritykseen tai toisinpäin. Brändipääoman siirtämiseen liittyviä uudelleenbrändäystoimintoja käsitellään tarkemmin käsikirjan yhdeksännessä luvussa.

<sup>9</sup> Mukailleen Aaker, D.A. (1996, 8). Building strong brands. New York, USA: The Free Press.



**Kuvio 11. Brändipääoman siirtäminen hierarkiatasolta toiselle.**

### Muistilista

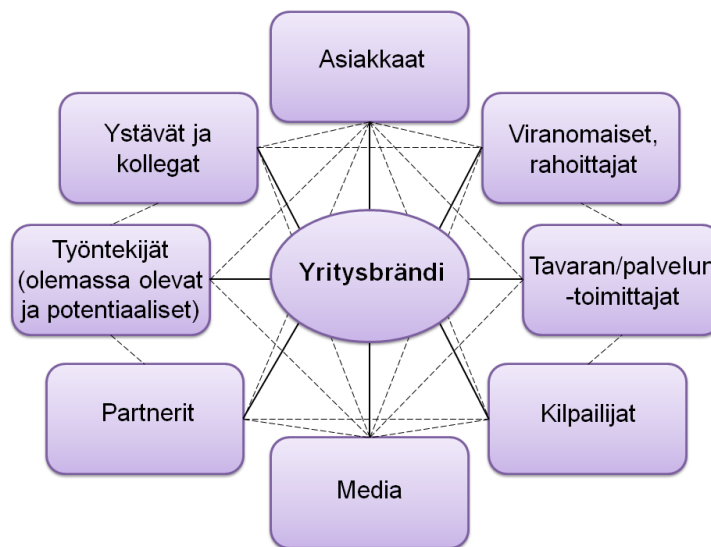
- Yritys kartoittaa aineettoman brändipääomaansa osa-alueita jatkuvasti
- Yritys kartoittaa aineettoman brändipääomaansa sisäistä ulottuvuutta keskusteluilla, kyselyillä ja selvityksillä työntekijöiden parissa
- Yritys kartoittaa aineettoman brändipääomaansa ulkoista ulottuvuutta keräämällä palautetta ulkoisilta sidosryhmiltään
- Yritys hyödyntää brändipääomansa kartoituksia brändin kehittämisessä

## 8 Pk-yrityksen brändi yritysverkostossa

Verkostojen hyödyntäminen on pk-yritykselle loistava mahdollisuus brändäyksessä. Ilman verkostoja pk-yrityksen olisi hyvin vaikea rakentaa brändiä rajallisten resurssiensa vuoksi. Niinpä tässä luvussa syvennyttään sidosryhmien merkitykseen ja pk-yrityksen brändäykseen yritysverkostossa.

### Sidosryhmien asema brändäyksessä

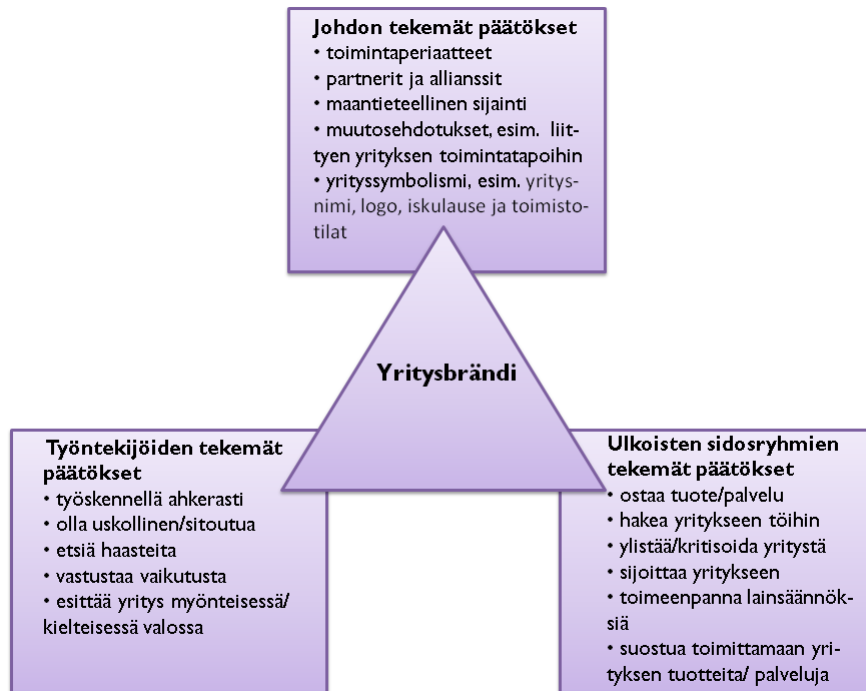
Pk-yrityksen kilpailukyky ja brändin kehitys on monessa suhteessa joko suoraan tai välillisesti riippuvainen sen eri sidosryhmistä ja niiden toiminnasta. Pk-yrityksen brändi on vuorovaikutuksessa lukuisten sidosryhmien kanssa, kuten kuviossa 12 havainnollistetaan.



**Kuvio 12. Pk-yrityksen brändäyksen sidosryhmät.<sup>10</sup>**

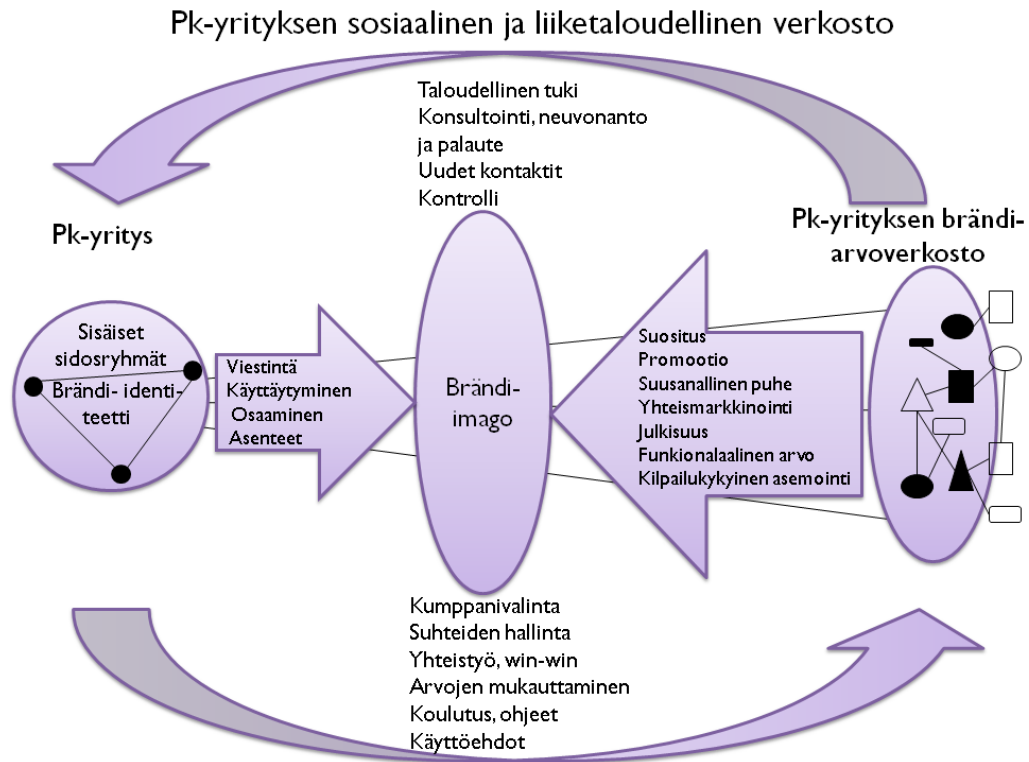
<sup>10</sup> Mukaillen Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management* 13(1), 10.

Sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät voivat yhtä hyvin toimia joko brändin edustajina ja puolestapuhujina tai sabotoijina niin halutessaan. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan niitä johdon, työntekijöiden ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien päätöksiä, joilla on vaikutus yrityksen brändiin.



**Kuvio 13. Pk-yrityksen brändiin vaikuttavat päätökset.**

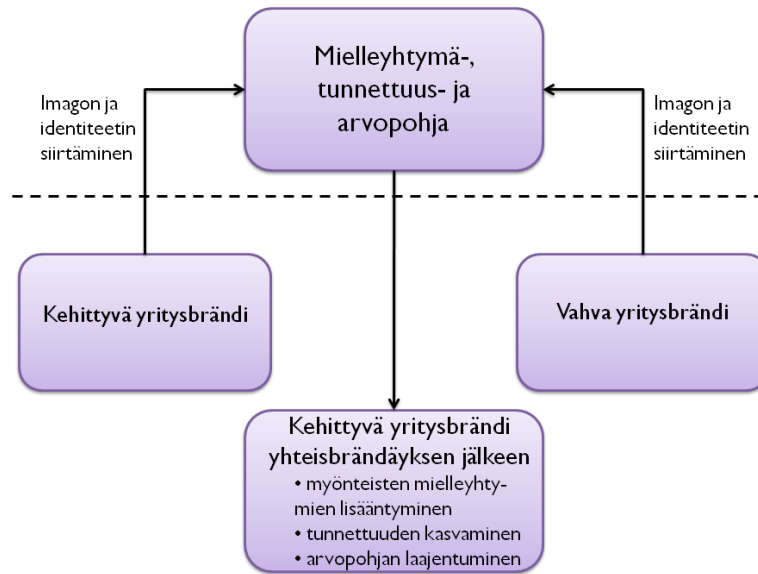
Pk-yritys ei pysty kontrolloimaan tai johtamaan sidosryhmiään ja verkostoaan täysin, sillä kaikki pk-yrityksen liiketoimintaverkostossa tapahtuvista brändiin vaikuttavista toiminnoista eivät ole yrityksen itsensä hallittavissa. Pk-yritys voi kuitenkin pyrkiä koordinoimaan sidosryhmiensä päätöksentekoa sekä verkostossa tapahtuvaa yritysbrändiviestintää (ks. kuvio 14). Vuorovaikutuksellisten suhteiden rakentaminen eri sidosryhmiin on tässä avainasemassa. Pk-yritykselle on tärkeää osata tunnistaa brändin arvoon olennaisesti vaikuttavat rajapinnat sen sidosryhmäverkostossa (brändi-arvoverkosto) ja pyrkiä toimimaan niissä tehokkaasti brändi-arvon kasvattamiseksi. Aktiivinen verkostoituminen tärkeiden sidosryhmien kanssa lisää pk-yrityksen näkyvyyttä, uskottavuutta ja myös brändin arvoa. Pk-yrityksen sidosryhmäsuhteilla on tärkeä referenssivaikutus yrityksen liiketoiminnassa.



**Kuvio 14. Pk-yrityksen sosiaalinen ja liiketaloudellinen verkosto.**

### **Yhteisbrändäys ja brändiallianssi**

Pk-yritys voi pyrkiä vahvistamaan kehittyvää brändiään yhteistyöllä tai yhteisbrändäyksellä isompien, luotettavien ja tunnettujen yritysten kanssa. Kuten kuvio 15 havainnollistaa, heikompaa yritysbrändiä voidaan vahvistaa vakiintuneemman yritysbrändin avulla yritysbrändi-imagon ja -identiteetin siirtämisprosessin kautta. Yritysten välinen yhteistyö ja yhteistyökumppanien tuottama lisäarvo tulisi tehdä mahdollisimman tunnetuksi yrityksen sidosryhmille, jotta useamman toimijan välinen brändäys olisi tehokasta.



**Kuvio 15. Yritysbrändi-imagon ja – identiteetin siirtäminen.<sup>11</sup>**

Yhteisbrändäys voi tukea uuden tulokkaan liittymistä olemassa olevaan verkostoon ja vaikuttaa sen verkostoasemaan eli verkoston toimijoiden kokonaiskuvaan yrityksen houkuttelevuudesta vaihdantakumppanina. Yhteisbrändäyksellä voidaan myös vaikuttaa muiden sidosryhmien käsityksiin yrityksestä.

Myös kaksi tai useampi tasavertaista, mutta jollakin tapaa toisiaan täydentävää yritystä voivat harjoittaa yhteisbrändäystä. Tällöin voidaan laajentaa yritysten arvopohjaa ja toiminta-ajatusta yhteisbrändäyksen kautta ja tuottaa kummankin yrityksen sidosryhmille lisäarvoa. Yhteisbrändäys voi olla strategista, jolloin tavoitellaan pitkän aikavälin hyötyjä tai funktionaalista, jolloin tavoitellaan lyhyen aikavälin hyötyjä. Jälkimmäisessä yhteisbrändäys saattaa kestää esimerkiksi vain yhden tuotteen tai tuotelinjaston elinkaaren ajan. Tästä toimii esimerkkinä H&M:n ja Muotitalo Roberto Cavallin yhteistyö ”Roberto Cavalli at H&M”-vaatelinjaston kohdalla, jossa katumuotibrändi H&M ja korkeamuotibrändi Roberto Cavalli tuottivat korkeamuotia mukailevaa vaateista massoille. Vaikka yhteisbrändäys on lyhytaikaista voivat sidosryhmät toki muistaa yhteisbrändäyksen kauemmin ja sillä voi tällöin olla pysyväkin vaikutus brändiin.

<sup>11</sup> Mukailen Ugglan, H. (2004). The brand association base: A conceptual model for strategically leveraging partner brand equity. *Journal of Brand Management*. 12(2), 105–123. ja Ugglan, H. (2006). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing*. 40(7/8), 785–802.

Yritysbrändien kohdalla yhteisbrändäystä voidaan harjoittaa myös ilman tuotteiden tai palvelujen yhteistuottamista, esimerkiksi esittämällä yritysten logot yhdessä tiettyjen yhteistilaisuuksien tai –hankkeiden kohdalla. Myös esimerkiksi johonkin urheilijaan tai tapahtumaan kohdistuvalla sponsoroinnilla voidaan harjoittaa yhteisbrändäystä (esim. Valio ja taitoluistelija Kiira Korpi).

Kun verkostolle rakennetaan brändi eli useampi kuin kaksi yritystä harjoittaa yhteisbrändäystä, puhutaan usein brändiallianssista. OneWorld, jossa eri lentoyhtiöt ovat yhdistäneet voimavaransa, on esimerkki brändiallianssista. Myös yleishyödylliset yhdistykset voivat rakentaa brändiä. Esimerkiksi pohjoissuomalaisista pk-yrityksistä koostuva Revontuliryhmä ry voisi pyrkiä rakentamaan eri jäsenyritystensä brändien aineksista verkostolle yhteisen brändin, mikäli se kokisi sen missionsa, joka on: vaikuttaa myönteisen alueellisen yritys ympäristön kehittämiseen ja helpottaa yritysten johtamiseen liittyvien ongelmien hallintaa, mukaiseksi. Mikäli ryhmä pyrkisi muodostamaan verkostobrändin organisaatiolleen, voisivat yksittäiset yritykset tuoda brändille lisäarvoa ja verkostoon pääseminen puolestaan voisi tuoda lisäarvoa (esim. uskottavuutta) yksittäisille yrityksille.

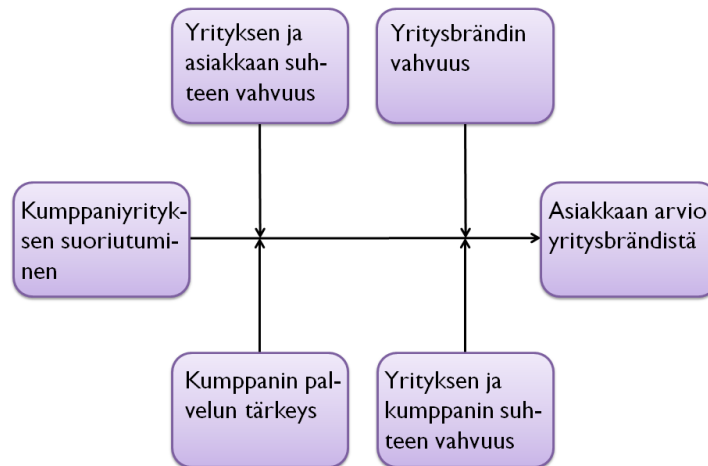
### **Palveluverkoston hyödyntäminen yritysbrändäyksessä**

Palvelujen merkitys on korostumassa liiketoiminnassa ja myös tuotekeskeisillä yrityksillä on usein kiinteä tai löyhä palveluverkosto, joka tukee niiden toimintaa. Esimerkiksi konsultointiyritys Tietoneuvos Oy hyödyntää epävirallisia verkostojaan palveluntuottamisessa, mikäli asiakkaan tarpeet ulottuvat yrityksen ydinosaamisen ulkopuolelle.

Kuten kuviossa 16 havainnollistetaan, tietyt tekijät vaikuttavat asiakkaan yritysbrändin verkostokokemukseen. *Ensinnäkin* kun kumppaniyritys suoriutuu palvelussa hyvin, edesauttaa se myönteisen imagon muodostumista myös pääasiallisesta yritysbrändistä. *Toiseksi* mitä tärkeämpi kumppanin palvelu on asiakkaalle, sitä enemmän se vaikuttaa asiakkaan arvioon yritysbrändistä. *Kolmanneksi* mitä vahvemmaksi asiakas mieltää yritysten välisen suhteen, sitä voimakkaammin yhteistyöllä voidaan vaikuttaa asiakkaan arvioon yritysbrändistä. *Neljänneksi* mitä vahvempi suhde yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on, sitä positiivisempänä asiakas näkee yritysbrändin ja sitä voimakkaammin yrityksen on mahdollista hyödyntää palveluverkostoaan brändäyksessä. *Viidenneksi* mitä vahvempi yritysbrändi jo on, sitä myönteisemmin asiakas arvioi sitä.



Yhteistyökumppaneiden toimintojen kontrolloiminen on hyvin vaikeaa, mikäli ne eivät ole yrityksen suoran määräysvallan alla. Yhdenmukaisuuden takaamisessa *sisäinen brändäys* on avainasemassa. Sisäisessä brändäyksessä valmistellaan ja osallistetaan verkoston toimijat toteuttamaan aktiivisesti brändiä sitouttamalla ne yhteisiin tavoitteisiin sekä arvoihin pohjautuviin toimintatapoihin. Jotta sisäinen brändäys olisi tehokasta, on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota yhteistyökumppaneiden valintaan.



**Kuvio 16. Palveluverkoston hyödyntäminen yritysbrändäyksessä.**<sup>12</sup>

Yhteistyökumppaneiden toimintojen kontrolloiminen on hyvin vaikeaa, mikäli ne eivät ole yrityksen suoran määräysvallan alla. Yhdenmukaisuuden takaamisessa *sisäinen brändäys* on avainasemassa. Sisäisessä brändäyksessä valmistellaan ja osallistetaan verkoston toimijat toteuttamaan aktiivisesti brändiä sitouttamalla ne yhteisiin tavoitteisiin sekä arvoihin pohjautuviin toimintatapoihin. Jotta sisäinen brändäys olisi tehokasta, on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota yhteistyökumppaneiden valintaan.

Sisäänpääsyssä verkostoihin pk-yrityksen kannattaa pyrkiä hyödyntämään omistajajohtajien ja työntekijöiden *henkilökohtaisia suhteita*. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys on suuri erityisesti silloin, kun yritykselle ei ole kehittynyt konkreettisiin toimintoihin ja suorituksiin (track record) perustuvaa yritysbrändi-imagoa. Tällöin

<sup>12</sup> Mukailleen Morgan, F., Deeter-Schmelz, D. & Moberg, C. R. (2007). Branding implications of partner firm-focal firm relationships in business-to-business service networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 372–382.

yrittäjän täytyy usein turvautua henkilökohtaiseen uskottavuuteen yrityksen uskottavuuden sijasta pyrkiessään vähentämään sidosryhmien kokemaa riskiä ja suostuttelemaan niitä resurssien jakamiseen.

#### **Tapausesimerkki: Mobiiliteknologia-alan pk-yrityksen verkostoitumisen vaikutus yrityksen brändiin**

Mobiilialan pk-yritys osallistui alansa johtavaan tapahtumaan, jossa media ja sijoittajat olivat vahvasti läsnä. Pk-yrityksen kumppaniyrityksen toimitusjohtaja piti tilaisuudessa puheen, joka sai paljon huomiota, koska kumppaniyritys on yksi merkittävimmistä toimijoista alalla. Toimitusjohtaja kuvaili tuotettaan eräänä yrityksen uusimmista innovaatioista ja kertoi, että se oli kehitetty yhteistyössä kyseisen pk-yrityksen kanssa. On hyvin harvinaista, että pieni yritys pääsee kyseisessä tilaisuudessa parrasvaloihin, sillä niiden pitämät puheet eivät vedä yleisöä puoleensa läheskään samassa mittakaavassa. Kumppaniyrityksen maininnan seurauksena pk-yritys sai ennennäkemätöntä mediahuomiota. Tilaisuuden jälkeen paikallislehtien toimittajat ja lukuisat teknisen alan toimittajat halusivat kirjoittaa jutun yrityksestä. Lisäksi kumppaniyrityksen puheesta on video internetissä, minkä vuoksi sen vaikutus on jokseenkin jatkuva. Tilaisuuden jälkeisellä viikolla pk-yritys sai kymmenittäin työhakemuksia eri puolilta maailmaa. Lisäksi se on saanut sadoittain yhteydenottoja eri yrityksiltä, jotka ovat kiinnostuneita tekemään sen kanssa yhteistyötä. Niinpä verkostoitumisella isojen toimijoiden, joilla on valtaa alalla ja myönteinen imago, kanssa voi olla valtavat vaikutus pk-yrityksen brändiin.

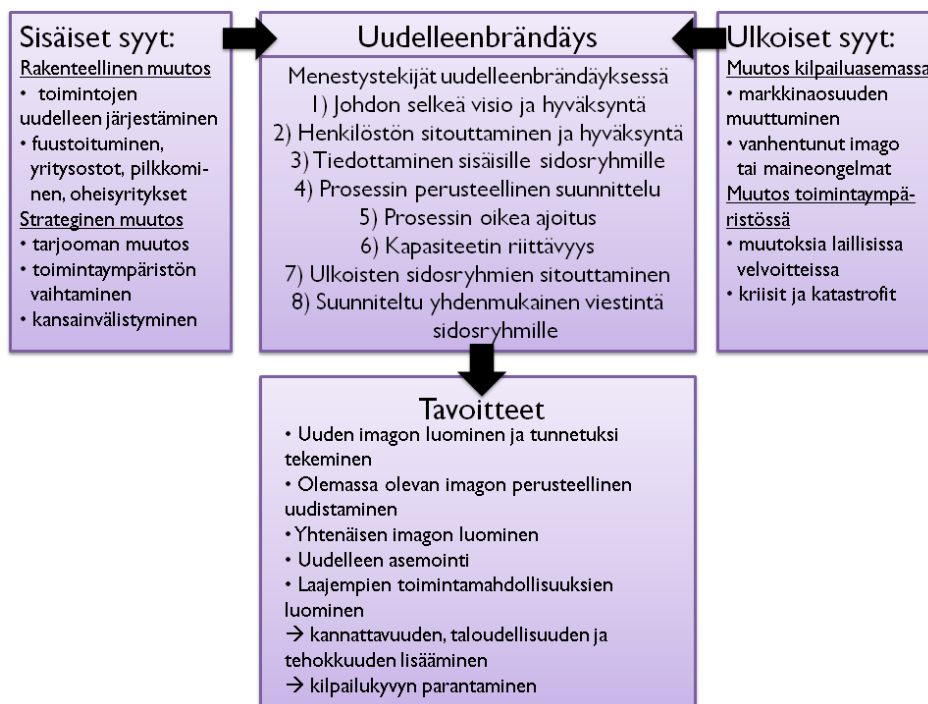
#### **Muistilista**

- Yritys on tunnistanut sille olennaiset sidosryhmät ja pyrkii rakentamaan vuorovaikutuksellisia suhteita niiden kanssa
- Yritys pyrkii jatkuvasti tunnistamaan yhteistyömahdollisuuksia muiden yritysten kanssa
- Yritys on aktiivinen ja ennakkoluuloton verkostoituja
- Yritys kompensoi niukkoja brändäysresurssejaan verkostoitumalla isompien ja tunnetumpien yritysten kanssa, jotka voivat tehostaa sen brändäystä

## 9 Uudelleenbrändäys

### Uudelleenbrändäyksen ajurit

Uudelleenbrändäyksessä yritys muuttaa brändiään niin suuressa määrin, ettei voida puhua enää sen päivittämisestä. Uudelleenbrändäys voi olla tarpeellista sisäisistä syistä esimerkiksi, mikäli yrityksen omistajuudessa on tapahtunut muutoksia, yritys aikoo kansainvälistyä tai sillä on uusi strateginen visio, joka on ristiriidassa olemassa olevan brändin kanssa. Myös ulkoiset syyt, kuten yrityksen kilpailuaseman heikentyminen tai muutokset toimintaympäristössä voivat antaa aiheita uudelleenbrändäykselle (ks. kuvio 17). Lyhyesti sanottuna, kun yrityksen identiteetin ja imagon välinen kuilu on syvä eli, kun sisäinen ja ulkoinen käsitys yrityksestä eivät vastaa toisiaan, kannattaa harkita uudelleenbrändäystä.

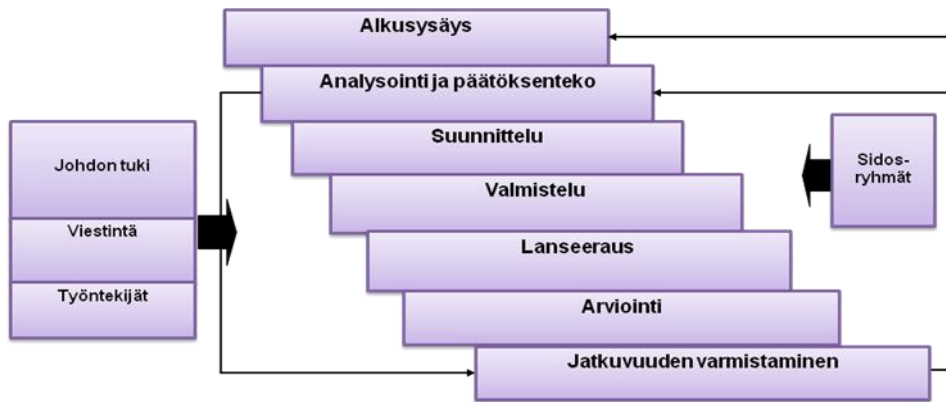


Kuvio 17. Uudelleenbrändäyksen syyt, menestystekijät ja tavoitteet.

### Uudelleenbrändäysprosessi

Uudelleenbrändäyksessä on seitsemän pääasiallista vaihetta, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa. Kuten brändäyksessä, myös uudelleenbrändäyksessä, johdon tuki, viestintä, työntekijät ja yrityksen sidosryhmät sekä toimialan ja itse yrityksen erityispiirteet vaikuttavat merkittävästi prosessin läpiviemisen onnistumiseen.

Uudelleenbrändäyksen *alkusysäyksen* voi saada aikaiseksi yksi tai useampi aiemmin kuviossa 18 esitetyistä ajureista. Tässä vaiheessa yrityksessä syntyy ajatus uudelleenbrändäyksen tarpeellisuudesta.



**Kuvio 18. Uudelleenbrändäysprosessi.**

*Analysointi- ja päätöksentekovaiheessa* analysoidaan niitä seikkoja ja tapahtumia, jotka johtivat siihen, että päädyttiin uudelleenbrändäykseen. Esimerkiksi markkina-analyysi tai kilpailija-analyysi voi olla aiheellista tehdä tässä vaiheessa, kuten myös yrityksen sisäinen analyysi ja olemassa olevan brändin analyysi. Tässä vaiheessa voi olla hyödyllistä muodostaa yrityksen johtohenkilöistä muodostuva bränditiimi, jotka pitävät huolta prosessin etenemisestä.

*Suunnitteluvaiheessa* luodaan yritysbrändisuunnitelma, mukaan lukien halutun lopputuleman hahmottaminen, tavoitteiden asettaminen sekä brändivision määrittäminen yritysten arvojen pohjalta. Tähän vaiheeseen voi sisältyä brändin uudelleenasemointi, uudelleennimeäminen, uuden brändihierarkian määrittäminen sekä uudenlaisen visuaalisen ilmeen luominen. Sidosryhmien palaute voi olla varsin hyödyllistä suunnitteluvaiheessa.

*Valmisteluvaiheessa* valmistellaan suunnitelmia ja esitellään niitä. Esimerkiksi uuden visuaalisen ilmeen onnistuneisuutta voidaan testata keräämällä sidosryhmiltä palautetta siitä.

*Lanseeraamisvaiheessa* viestitään uudesta yritysbrändistä ensin sisäisille sidosryhmille ja sitten ulkoisille sidosryhmille. Sisäisesti uusi brändi voidaan esitellä työntekijöille sisäisten esitteiden, lehtien, tapaamisten, workshop:ien, koulutusten ja intranetin avulla. Ulkoisille sidosryhmille uudesta brändistä voidaan viestiä lehdistötiedotteiden, esitteiden sekä rutiinikommunikaation, kuten käyntikorttien, toimistotarvikkeiden, sähköpostien ja henkilökohtaisten kontaktien, avulla.

*Arviointivaihe* sisältää prosessin onnistuneisuuden mittaamisen. Mittaaminen on haasteellista, mutta sitä voidaan harjoittaa vertaamalla lopputuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien palaute on tässä avainasemassa. Myös virallisia kyselyjä voidaan suorittaa. Tuottojen kasvua ja houkuttelevuutta työnantajana voidaan hyödyntää arvioinnissa.

*Jatkuvuuden varmistamisessa* on kyse siitä, että uuteen brändiin sisältyvää lupausa toteutetaan jatkuvasti. Jatkuva kommunikointi ja koulutus työntekijöiden kohdalla ovat tarpeen, jotta he sisäistävät uuden brändin ja toteuttavat sitä yhdenmukaisesti kaikissa toiminnoissaan. Johdon kohdalla jatkuvuuden varmistaminen tarkoittaa sitä, että se ottaa brändin huomioon kaikkien päätösten yhteydessä.

### **Uudelleenbrändäysstrategiat**

Uudelleenbrändäys voidaan jakaa kolmeen päästrategiaan: uudelleen nimeämiseen, uudelleenmäärittelyyn sekä uudelleenaloittamiseen (ks. kuvio 19). Uudelleentoistaminen ei ole uudelleenbrändäysstrategia, sillä silloin brändi pidetään kaikin puolin ennallaan. Uudelleentoistaminen on tarpeellista, kun sidosryhmien arvioidaan arvostavan yrityksen nimeä ja arvopohjaa, mutta ne kaipaavat muistuttamista brändin olemassa olost. Uudelleennimeämisessä brändinimi vaihdetaan, mutta brändin arvot ja ominaisuudet pysyvät muuttumattomina. Kyseinen uudelleenbrändäysstrategia voi olla tarpeellista esimerkiksi omistajavaihoksen tai fuusion vuoksi. Uudelleenmäärittelyssä brändin arvoja ja ominaisuuksia muutetaan vastaamaan yrityksen sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien tarpeita. Brändinimi sen sijaan pysyy samana. Uudelleenaloittaminen on radikaalein uudelleenbrändäysstrategia, sillä mitään olemassa olevan brändin osa-aluetta ei säilytetä, vaan brändin rakennus aloitetaan kokonaan puhtaalta pöydältä. Sekä brändin arvojen, ominaisuuksien että nimen muuttaminen voi olla tarpeellista, kun brändi on kohdannut merkittäviä ongelmia sen vastaanotossa. Usein uudelleenbrändäys tapahtuu jonakin näiden vaihtoehtojen välimuotona tai yhdistelmänä.

		Brändinimi	
		Entinen	Uusi
Brändin arvot ja ominaisuudet	Entiset	<b>Uudelleentoistaminen</b> Uudelleenbrändäys ei tarpeellista: brändinimi sekä arvot ja ominaisuudet pysyvät muuttumattomina, mutta sidosryhmiä muistutetaan niistä.	<b>Uudelleennimeäminen</b> Brändinimi muutetaan, arvot ja ominaisuudet pysyvät muuttumattomina.
	Uudet	<b>Uudelleenmäärittely</b> Arvoja ja ominaisuuksia muutetaan. Brändinimi pysyy muuttumattomana.	<b>Uudelleenaloitus</b> Kaiken kattava uudelleenbrändäys: sekä brändinimi, arvot että ominaisuudet muutetaan.

Kuvio 19. Uudelleenbrändäysstrategiat.<sup>13</sup>

### Uudelleenbrändäystoiminnot

Uuden nimen käyttöönotto on usein uudelleenbrändäyksen näkyvin osa. Uudelleenbrändäys voi kuitenkin olla paljon muutakin, esimerkiksi yrityksen toimintatapoihin voimakasta puuttumista. Pk-yrityksessä uudelleenbrändäyksessä on tunnistettavissa viisi keskeistä toimintoa.

*Brändinimen ja -logon muuttamisessa* otetaan käyttöön uusi brändinimi, jolloin myös koko visuaalinen ilme vaatii usein päivitystä, jotta muutoksesta viestiminen symboliikan tasolla olisi yhtenäistä ja tehokasta. Brändinimenmuutos on keino päästä eroon vanhan brändinimen tuomista velvollisuuksista ja siihen mahdollisesti liitettävistä negatiivisista mielleyhtymistä. On kuitenkin muistettava, että samalla yleensä menetetään vanhan brändinimen brändipääoma osittain tai jopa kokonaan. Etenkin yritysostojen yhteydessä kannattaa vahvasti miettiä, liittyykö brändiin vahvoja tunteita ja sitoutumista, jotka menetettäisiin uuden nimen myötä.

*Keskittymällä kumppanisuhteisiin*, voidaan pyrkiä vaikuttamaan brändiin ylläpitämällä hyviä suhteita eri liikekumppaneihin ja pyrkimällä kehittämään niitä. Erityisesti panostamalla henkilökohtaisiin suhteisiin voidaan uudistaa brändiä voimakkaasti.

<sup>13</sup> Mukailleen Lomax, W. & Mador, M. (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 82-95.

*Tutkimus- ja kehitystoimintaan panostamisella* voi olla merkittäviä brändivaikutuksia. Mikäli yritys kehittää tuotteitaan tai palvelujaan asiakaspalautteen perusteella, voi se kehittää samalla brändiään. Myös jatkuva innovointi ja uusien versioiden tuominen markkinoille kiinnittää helpommin potentiaalisten asiakkaiden huomion, lisää tunnettuutta ja tuo positiivisia mielikuvia tuotteelle ja yritykselle.

*Markkinoinnin kohdentamisella* saadaan viesti suunnattua tehokkaasti niille sidosryhmille, jotka ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä. Edes teknologiatuotteita markkinoitaessa ei tulisi keskittyä pelkästään tuotteen teknisten ominaisuuksien esilletuomiseen. Asiakkaiden kielellä puhuminen sekä voimakas viestiminen yritys- että tuotebrändin hyötyjen hyödyistä ovat markkinoinnissa tärkeää. On yrityksen tehtävä motivoida potentiaalisia asiakkaita tutustumaan yritykseen ja ostamaan sen tuotteita.

*Brändihierarkioiden muokkaus* voi sisältää tuotebrändien erillisyyden korostamista esimerkiksi tekemällä omat internetsivustot kaikille tuotebrändeille tai rakentamalla jokaiselle oma, toisistaan erottuva visuaalinen ilme. Tällöin luovutaan kokonaan mahdollisista synergiaeduista, joita tuotebrändit voivat keskenään luoda. Toisaalta yksittäisten tuotebrändien ongelmia ei myöskään liitetä tällöin toisiin tuotebrändeihin. Brändihierarkioiden muokkaus voi tarkoittaa myös uuden yrityksen perustamista tuotebrändistä. Tällöin vastakkainasettelu, joka aikaisemmin käytiin yritys- ja tuotebrändin välillä poistuu, sillä uuden yrityksen tuotebrändi on myös sen yritysbrändi. Tämä uudelleenbrändäysstrategia vaatii kuitenkin paljon resursseja ja vaatii täten tarkkaa harkintaa.

### **Uudelleenbrändäyksen menestystekijöitä**

Pk-yrityksen uudelleenbrändäyksessä on tunnistettavissa tiettyjä tekijöitä, joilla on vaikutusta uudelleenbrändäyksen onnistumiseen. Näitä menestystekijöitä, joita käydään tässä tarkemmin läpi, esiteltiin jo kuviossa 17.

*Johtajien selkeä visio ja hyväksyntä* on uudelleenbrändäyksen onnistumisen edellytys. Jotta uudelleenbrändäykselle voidaan varmistaa siihen tarvittavat ajalliset, henkilöstölliset ja taloudelliset resurssit, on tärkeää, että johto näkee uudelleenbrändäyksen prioriteettina ja osallistuu prosessiin. Johdon tulee olla päävastuussa uudelleenbrändäyksestä.

*Henkilöstön sitouttaminen ja hyväksyntä* on kriittisen tärkeää uudelleenbrändäyksessä, sillä henkilöstö toteuttaa uudelleenbrändäystä. Jotta työntekijät sitoutuisivat uuteen brändiin, täytyy heidän todellinen hyväksyntänsä sille saavuttaa.

*Tiedottamalla sisäisille sidosryhmille uudelleenbrändäyksestä voidaan vähentää muutoksen vastustamista, joka johtuu usein puutteellisesta viestinnästä. Henkilöstöä täytyy kuunnella ja kunnioittaa uudelleenbrändäyksessä.*

*Prosessin perusteellinen suunnittelu on tärkeää, sillä pk-yrityksellä ei ole varaa virheisiin. Niinpä pk-yritysten kannattaa kiinnittää uudelleenbrändäyksen suunnitteluun erityistä huomiota. Uudelleenbrändäykseen ei kannata lähteä ilman selkeää strategista suunnitelmaa ja kirkkaita tavoitteita.*

*Kapasiteettien riittävyys liittyen yrityksen taloudellisiin ja henkilöstöllisiin resursseihin olisi hyvä varmistaa ennen uudelleenbrändäykseen lähtemistä, jottei se jää puolitiehen, jolloin sidosryhmät hämmentyvät ristiriitaisista viesteistä. Uudelleenbrändäys vie aina jonkin verran yrityksen resursseja, minkä vuoksi onkin parempi pyrkiä luomaan alusta asti toimivaa brändiä. Kuten pk-yrityksen brändäyksessä myös uudelleenbrändäyksessä voidaan keskittyä huokeisiin, kohdistettuihin ja luoviin keinoihin, jolloin kustannukset saadaan pysymään kurissa.*

*Ulkoisten sidosryhmien sitouttamisessa uuteen brändiin niiden ottaminen osallisiksi keskusteluun brändistä ja esimerkiksi sen arvoista on keskeistä. Kun ulkoiset sidosryhmät osallistuvat brändin muokkaukseen, vastaa se niiden tarpeita ja myönteinen brändi-imago on helpompi saavuttaa.*

*Suunnitellulla yhdenmukaisella viestinnällä ulkoisille sidosryhmille voidaan tehostaa uuden brändin omaksumista. Lisäksi sillä voidaan välttää sidosryhmien hämmentymistä muutoksesta, millä on negatiivinen vaikutus brändi-imagoon.*



### Tapausesimerkki: Oulun Diakonissalaitoksesta ODL:ksi

Oulun Diakonissalaitos yhtiöitettiin eli liiketoiminta erotettiin säätiöstä vuonna 2005 ja jaettiin viiteen liiketoimintayksikköön: ODL Lääkärikeskukseen, ODL Sairaalaan, ODL Kuntoutukseen, ODL Työterveyteen sekä ODL Tutkimukseen. Yhtiöittämisen myötä tuloksen tarkkailu ja voittoa tuottamattomien yksiköiden tarkempi seuranta nousivat esiin. Tämä aiheutti myös muutoksia yrityskulttuurissa. Yritysbrändiä haluttiin uudistaa vastaamaan yhtiöjärjestyksessä tapahtuneita muutoksia. Sisäisten syiden lisäksi ulkoiset syyt, kuten lakimuutos, joka mahdollisti yksityisten terveystalvelujen kilpailuttamisen sekä ihmisten kasvava tietoisuus hyvinvoinnista, joka lisäsi työterveystalvelujen merkitystä rekrytoinnissa ja väestön ikääntyminen ajoivat uudelleenbrändäystä.

ODL:n strategia oli uudelleennimeämisen ja uudelleenaloittamisen välimuoto. Organisaation nimi muuttui ODL:ksi. Jokaiselle liiketoimintayksikölle annettiin oma nimi, jossa esiintyi ODL-lyhennyksen lisäksi toimiala. Näin brändinimet olivat yhdistettävissä toisiinsa. Arvoja hienosäädettiin, mutta niiden ydin pysyi samana. ODL:ssä uudelleenbrändäys alkoi *nykytilanteen kartoituksella*, josta vastasi säätiön hallitus. Tällöin analysoitiin olemassa oleva brändi, markkinat ja sen mahdollisuudet sekä kilpailutilanne. Kokonaistilanteen pohjalta laadittiin brändisuunnitelma, jossa määriteltiin yrityksen alkutilanne, tulevaisuuden päämäärät ja visio sekä keinot saavuttaa nämä halutut päämäärät suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden avulla. Olemassa olevaa brändiä pidettiin hyvänä, mutta hieman vanhentuneena. Aikaisemman yritysbrändin hyviä piirteitä, kuten osa nimestä, säilytettiin ja voitiin siirtää tunnettuutta uuteen yritysbrändiin.

Seuraavaksi *määriteltiin yritysbrändin arvopohja*. Arvoja ei muutettu perusteellisesti, vaan niitä hiottiin. Yrityksen arvot keskusteltiin yhdessä henkilöstön kanssa, määriteltiin ”arvokorit” ja pyrittiin selventämään arvojen merkityksiä. Seuraavassa vaiheessa *muodostettiin bränditiimi*, jolla oli päävastuu uudelleenbrändäyksestä, johtoryhmästä ja kehitysyksiköstä.

Yritysbrändin *uusien visuaalisten tunnusmerkkien suunnittelu* toteutettiin yhteistyössä mainostoimiston kanssa. Yritys antoi mainostoimistoille raamit suunnitella uusi logo, ilmoituspohjat, esitteet, graafiset ohjeistukset, lomakkeistot ja internetsivustot. Iskulause ”Parantaa elämää” säilytettiin, koska haluttiin sen näyttävätyvän aina samanlaisena kaikessa mainonnassa ja viestinnässä eri sidosryhmille. Myös yrityksen toimitiloja uudistettiin vastaamaan uutta ilmettä.

Uudistettu yritysbrändi *esiteltiin eli lanseerattiin* niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Henkilöstölle lähetettiin elektroninen tiedote asiasta sekä järjestettiin brändin esittelytilaisuus ja koulutusta asiakaspalvelusta ja uuden graafisen ohjeistuksen käytöstä. Uudistuksen perustelu ja johdonmukaisuus siitä viestimisessä koettiin tärkeäksi henkilöstön sitouttamisessa. Asiakkaille muutoksesta viestittiin Oodi-asiakaslehden lisäksi erityisesti henkilöstön välityksellä, minkä vuoksi työntekijöiden sitouttaminen uuteen yritysbrändiin oli tärkeää.

Yritysbrändin *jatkuvuus* pyrittiin varmistamaan sen ylläpidolla ja arvioinnilla. ODL:ssä talvelujen ja niiden laadun varmistaminen koettiin tärkeinä ylläpitotoimina. Arviointiin sisältyi asiakaskyselyjen ja yritysksamittauksien toteuttaminen ja yrityksessä asioivien asiakkaiden määrän, toiminnan tuottavuuden, työnhakijoiden määrän ja laadun sekä mediakiinnostavuuden seuranta.

**Muistilista**

- Yritys ymmärtää eron brändäyksen, brändin päivittämisen ja uudelleenbrändäyksen välillä
- Ennen kuin yritys aloittaa uudelleenbrändäyksen se on perehtynyt sen tarpeellisuuteen, valinnut mielekkään uudelleenbrändäysstrategian tavoitteidensa pohjalta ja varmistanut että prosessille on olemassa vaadittavat resurssit
- Yritys ymmärtää, että uudelleenbrändäys merkitsee paitsi mahdollisuutta kehittää brändiä merkittävästi, mahdollisesti myös olemassa olevan brändipääoman ainakin osittaista menetystä
- Yritys on viestinyt työntekijöille uudelleenbrändäyksen sisällöstä, ottanut heidät keskusteluun osallisiksi ja sitouttanut heidät prosessiin
- Yritys viestii ulkoisille sidosryhmille uudistetusta brändistä tehokkaasti ja yhdenmukaisesti hyödyntäen erilaisia viestintämuotoja monipuolisesti

## 10 Pk-yrityksen työkalupakki brändin rakennukseen

Tässä luvussa annetaan työkaluja brändin rakentamiseen pk-yrityksessä. Pk-yritys voi hyödyntää brändäyksessään luovia, edullisia ja kohdistettuja toimintoja. Brändäys on kuitenkin aina yrityskohtaista ja sen tulisi lähteä yrityksen sisältä.

### Työkalu 1: Yritykseni brändi-identiteetti eli brändin sisäinen ulottuvuus

Pk-yrityksen yritysbrändäys on hyvä aloittaa sisäisistä näkemyksistä ja nykytilanteen selvittämisestä. Työkalu 1 on tarkoitettu avustamaan tässä alkuvaiheessa.

<b>Brändi-identiteetin perustat</b>	<b>Yrittäjän johdon näkemys</b>	<b>Henkilöstön näkemys</b>	<b>Avainasiakkaat</b>	<b>Yritykseni tärkeät muut sidosryhmät</b>
Visio	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>
Kyvykkyudet	<i>keskustelujen</i>	<i>henkilöstökyselyn tai esimiesten</i>	<i>asiakaskyselyn tai johdon / myynti-henkilökunnan</i>	<i>esim. rahoittajien, jakelukanavan jäsenten yms. kanssa</i>
Toimintaympäristö	<i>pohjalta</i>	<i>käymien keskustelujen pohjalta</i>	<i>käymien keskustelujen pohjalta</i>	<i>käytyjen keskustelujen pohjalta</i>

#### Hyödyllisiä kysymyksiä yritysbrändi-identiteetin selventämisessä:

- Mikä on visiomme brändille?
- Mitä arvoja haluamme yrityksen kannattavan? Ovatko nämä arvot yhdenmukaisia yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien arvojen kanssa?
- Mikä on yrityksen tarkoitus?
- Mikä tekee yrityksestämme ainutlaatuisen?
- Miten toiminta-ajatuksemme erottuu kilpailijoista?
- Mitä rationaalisia ja tunnepohjaisia hyötyjä brändiin liittyy?
- Miksi asiakkaiden tulisi valita meidän yrityksemme?
- Miten yrityksemme voi lunastaa brändiin sisältyvän lupauksen?

- Mitä heikompia ominaisuuksia brändiin liittyy? Miten niistä voitaisiin päästä eroon tai miten niitä voitaisiin kehittää?
- **Tulos:** Eri osapuolten näkemyksistä saadaan näin selville nykytilanne. Tämän jäkeen yrittäjä / johto määrittelee tavoitetilanteen brändi-identiteetille.

## Työkalu 2: Brändistrategian valinta

Brändistrategia kertoo, mitkä ovat yrityksen pitkän tähtäimen valinnat brändäyksessä. Painopiste voi olla joko yritysbrändissä, tuotebrändeissä tai näiden yhdistelmässä. Yrityksen omaa tilannetta ja profiilia voi hahmottaa seuraavalla työkalulla; sijoittamalla yrityksen taulukon ruutuihin.

<b>Pk-yrityksen brändistrategian valintaan vaikuttavia tekijöitä</b>	<b>Yritysbrändistrategia</b>	<b>Tuotebrändistrategia</b>
Yritystyyppi	<i>Palveluyrityksillä luonteenomaista</i>	<i>Teollisuusyrityksille mahdollisuus</i>
Yrityksen resurssit	<i>Mahdollista vähilläkin resursseilla</i>	<i>Useiden tuotebrändien kehittäminen vaatii resursseja</i>
Asiakkaiden lukumäärä	<i>Yhden brändin luonti mahdollista suurellekin kohderyhmälle</i>	<i>Useiden tuotebrändien kehittäminen mahdollista jos kohderyhmiä rajattu määrä.</i>
Kilpailuympäristö	<i>Yksi yhtenäinen brändi tuo pysyvyyttä kovassa kilpailutilanteessa</i>	<i>Useiden tuotebrändien kehittäminen mahdollista jos kilpailu vähäistä</i>
Sidosryhmät	<i>Mahdollistaa yhteydet lukuisiin sidosryhmiin</i>	<i>Useiden tuotebrändien kehittäminen mahdollista, mutta esim. rahoittajille yritysbrändi on kuitenkin merkittävä.</i>

### Hyödyllisiä kysymyksiä brändistrategian valinnassa:

- Tavoitteleeko yrityksemme kasvua ja/tai kansainvälistymistä? Mitkä ovat yrityksen vahvuudet eri markkinoilla? Toimiiko sama brändistrategia kaikilla markkinoilla?
- Onko tarkoituksemme pidättäytyä pelkästään kuluttaja- tai yritysmarkkinoilla vai aiommeko laajentaa toimintaa tulevaisuudessa?
- Aiommeko lisätä tuotteiden/palvelujen määrää tai lajeja tarjoomassa tai täydentää jatkossa tuotevalikoimaamme palveluilla tai palveluvalikoimaamme tuotteilla?

- Mitkä sidosryhmät ovat yrityksellemme tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa?

### Työkalu 3: Brändiviestintä

Brändiviestintä kattaa sekä sisäisen eli identiteettiviestinnän että ulkoisen eli imagoa kehittävän viestinnän. Tässäkin kannattaa aloittaa nykytilan selvittämisestä.

Brändi- imagon osa- alueet	Avainasiakkaat	Rahoittajat	Jakelukanava	Alihankkijat (jne)
Tunnettuus	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>	<i>Kirjataan tähän</i>
Uskollisuus	<i>keskustelujen tai kyselyjen</i>	<i>keskustelujen tai kyselyjen</i>	<i>keskustelujen tai kyselyjen</i>	<i>keskustelujen tai kyselyjen</i>
Koettu laatu	<i>pohjalta</i>	<i>pohjalta</i>	<i>pohjalta</i>	<i>pohjalta</i>
Mielikuvat				

Nykytilan selvittämisen jälkeen on yrityksen luontevaa määritellä haluttu tavoitetilä ja valita ne keinot, joilla brändiä viestitään.

Brändi- viestinnän osa- alueet	Henkilöstö kohde- ryhmänä	Avainasiakkaat kohderyhmänä	Rahoittajat kohderyhmänä	Muut keskeiset sidosryhmät
Henkilökoh- tainen viestintä, yrityksen perustoiminta	<i>Ensisijainen keino. Henkilöstö tulee hoitaa ennen muita kohderyhmiä!</i>	<i>Ensisijainen keino</i>	<i>Ensisijainen keino</i>	<i>Ensisijainen keino</i>
Myyntityö		<i>Ensisijainen keino</i>		
Mainonta		<i>Tukikeino</i>		
Internet / muu sähköinen viestintä	<i>Tukikeino</i>	<i>Tukikeino</i>	<i>Tukikeino</i>	
Mediasuhteet		<i>Tukikeino</i>	<i>Tukikeino</i>	
Messut		<i>Tukikeino</i>	<i>Tukikeino</i>	

### Mitä yritys tekee

- Brändiä tulee elää yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa! Brändäys ei ole yrityksen muusta toiminnasta erillistä

- Yrityksen johto on päävastuussa brändistä, mutta kaikkien työntekijöiden tulee osallistua brändin toteuttamiseen
- Jokainen vuorovaikutustilanne vaikuttaa brändiin. Brändiä heijastetaan kaikessa yrityksen toiminnassa: käyttäytymisessä ja toimintaperiaatteissa, tuotteen tai palvelun toimivuudessa, markkinointiviestinnässä, visuaalisessa ilmeessä ja suusanallisessa puheessa.

#### Mitä yritys kertoo itsestään

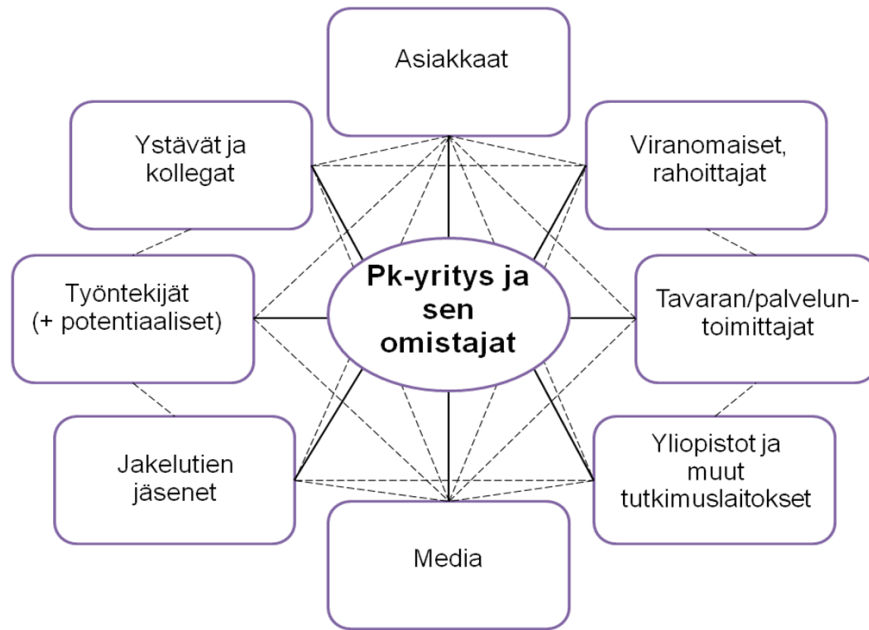
- Pk-yrityksen kannattaa kohdistaa markkinointiviestintänsä olennaisille sidosryhmille ja räätälöidä viestintää mahdollisuuksiensa mukaan
- Visuaalinen ilme (esim. internetsivustot, esitteet, logo, käyntikortit) konkretisoi yrityksen brändiä ja viestii yrityksen uskottavuudesta ja ammattimaisuudesta
- Henkilökohtaisella myyntityöllä voidaan tehokkaasti erottaa yritys sen kilpailijoista

#### Mitä muut puhuvat yrityksestä

- Suusanallinen puhe, viralliset ja epäviralliset suositukset sekä sosiaalinen media ovat nousemassa yhä tärkeämmiksi brändiin vaikuttaviksi viestintämuodoiksi. Yritys ei pysty täysin hallitsemaan niitä, mutta se voi osallistua keskusteluun!
- Julkisuutta kannattaa pyrkiä hyödyntämään kehittämällä esimerkiksi mediasuhteita

### **Työkalu 4: Pk-yrityksen verkostokumppanit brändin rakentajina**

Verkostoitumalla ja tuomalla verkostoaan esille pk-yritys voi paitsi näyttäytyä suurempana myös kehittää ja vahvistaa brändiään. Oheisen kuvion avulla voi määrittää eri sidosryhmistä ne yritykset, yhteisöt ja henkilöt, jotka ovat keskeisiä verkostokumppaneita. Keskeiset kumppanit tulee saada välittämään oikeaa brändi-imagoa ja jopa kehittämään yrityksen brändiä. Näin verkostokumppaneista saadaan yrityksen ”puolestapuhujia” omissa verkostoissaan.



### Työkalu 5: Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen

Pk-yrityksen brändäys on jatkuva ja pitkäjänteinen prosessi. Siksi on tärkeää kerätä palautetta eli mitata tehtyjen toimenpiteiden tuloksia. Mittausten perusteella voidaan suunnata bränditoimintaa uudelleen esimerkiksi uudelleenbrändäämällä. Palautetta voidaan kerätä jokapäiväisissä keskusteluissa, jos ohjeistetaan henkilöstöä keräämään palautetta asiakkailta ja välittämään sitä eteenpäin yrityksen sisällä. Toisessa ääripäässä on varta vasten tehdyt kyselytutkimukset, mutta myös esim. messuilla voidaan kerätä nopeita mielikuvia messuvierailta kilpailukupongeilla. Tärkeää on koota palautetta säännöllisin väliajoin ja seurata sen kehittymistä.

Palautteen keruumenetelmät	Henkilöstö	Avainasiakkaat	Rahoittajat	Yritykseni muut tärkeät sidosryhmät
Henkilökohtaiset keskustelut				
Kilpailukysymykset				
Workshopit				
Imagotutkimus				

- Pk-yrityksen tulee pyrkiä vuorovaikutukselliseen suhteeseen sidosryhmiensä kanssa ja aktivoida niitä antamaan palautetta

- Palautteen avulla pk-yritys voi kehittää ja päivittää brändiään ja erityisesti sen relevanssia jatkuvasti
- Palautteen keräämistä ei tule unohtaa silloinkaan, kun yritys menestyy, koska brändin kehittäminen on yrityksen eliniän kestävä prosessi

### **Työkalu 6: Brändipääoman mittaaminen**

Aineettoman brändipääomaan sisäiseen ulottuvuuteen vaikuttavien tekijöiden mittarit jakaantuvat neljään osa-alueeseen: yrityksen *johto*, *arvot*, *käyttäytyminen* ja *kulttuuri*. Tarkemmin nämä voidaan jakaa esimerkiksi alla oleviin osa-alueisiin (väittämiin), joiden avulla voidaan mitata brändipääomaa:

- **Yrityksen johto**
  - Yrityksellä on osaavia johtajia.
  - Yrityksellä on vahva johto.
  - Yrityksen johto on vastuussa yritysbrändäyksestä.
  - Yrityksen johto kehittää yritystä ottaen pitkän aikavälin huomioon.
- **Yrityksen arvot**
  - Yrityksen arvot ovat lähellä henkilökohtaisia arvojani.
  - Yrityksen arvot ovat mielekkäitä yritystoiminnan näkökulmasta.
  - Yrityksen arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa.
- **Yrityskäyttäytyminen**
  - Jokainen työntekijä rakentaa yritysbrändiä omalta osaltaan.
  - Yrityksen sidosryhmät rakentavat yritysbrändiä omalta osaltaan.
- **Yrityskulttuuri**
  - Yrityksen kulttuuri on vahva.
  - Yrityksen työilmapiiri on miellyttävä
  - Yrityksen työntekijät tietävät, mitkä työtehtävät heille kuuluvat.
  - Yrityksen työntekijät ovat osaavia.



## Lähteet

- Alahuhta, J. (2009). Transferring brand equity hierarchically through rebranding. Case Capricode Oy. Pro Gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.
- Halttu, M. (2009). Corporate brand building in different small business growth stages. Pro Gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.
- Halttu, M., Juntunen, M., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2009). Corporate brand building actions in different stages of small business growth. 5th International Colloquium of the Academy of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation Special Interest Group conference, Cambridge, U.K., 1-3 September, 2009.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Juntunen M., Saraniemi, S. & Alahuhta J. (2009). IPRs in corporate branding. Examining corporate visual identity system from a legal perspective. Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference 2009, Leeds, UK, 6-7 July, 2009.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Juntunen M., Saraniemi, S. & Alahuhta, J. (2009). Analyzing legal issues as endogenous factor in corporate brand management – a brand hierarchy perspective. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Research in Advertising (ICORIA) 2009, Klagenfurt am Woerthersee, Austria, 25-27 June, 2009.
- Juntunen, M. & Saraniemi, S. (9.3.2009). Brändäyksen perusteet. CoBra tutkimushankkeen Näkökulmia yritysbrändäykseen -seminaari. Oulun yliopisto.
- Juntunen, M. & Saraniemi, S. & Juntunen, J. (2010). Validating the internal elements affecting SMEs' corporate brand equity. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Juntunen, M., Saraniemi, S. & Jussila, R. (2009). Corporate re-branding as a process in a private health care organization. The 5<sup>th</sup> Thought Leaders International Conference on Brand Management, 6-7 Huhtikuu 2009, Ateena, Kreikka.
- Jussila, R. (2009). Yritysbrändin uudistaminen terveydenhuoltotoimialalla. Pro Gradu -tutkielma. Oulun yliopisto.
- Mattila, H. (2010). Liikelaitoksen uudelleenbrändäys. Pro Gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.
- Mäläskä, M. (2010). Network approach to corporate branding in SMEs. Oulun yliopisto.

- Niemelä, T. (2009). The components of corporate brand equity in SMEs, Case EHP-Tekniikka Ltd. Pro Gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.
- Sandbacka, J. (2009). Asiantuntijapalveluja tuottavan mikroyrityksen brändäys. Tapaus Tietoneuvos Oy. Pro Gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.
- Sandbacka, J., Nätti, S. & Tähtinen, J. (2010). Branding activities of a micro industrial services company. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Saraniemi, S. (27.10.2009). IPR-asioiden huomioiminen pk-yrityksen brändin rakentamisessa. CoBra-tutkimushankkeen Pk-yrityksen yritysbrändin rakentaminen -seminaari. Oulun yliopisto.
- Saraniemi, S., Juntunen, M, Niemelä, T. & Tähtinen, J. (2010). Internal Elements Influencing the Corporate Brand Equity of Small Firms. The 6<sup>th</sup> Thought Leaders International Conference on Brand Management, 18-20 Huhtikuu 2010, Lugano, Sveitsi.
- Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2009). Brand equity and brand value. Conceptual confusion and how to resolve it? 5th International Colloquium of the Academy of Marketing's Brand, Corporate Identity and Reputation Special Interest Group conference, Cambridge, U.K., 1-3 September, 2009.
- Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2009). Conceptual Clarification of Brand Value and Brand Equity. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Uusipaikka, S. (2010). Yhteinen arvontuotanto tutkimusverkossa. Yritysnäkökulma. Pro Gradu –tutkielma, Oulun yliopisto.
- Vuorjoki, A. (2009). Sisäisen työnantajabrändin muodostuminen suomalaisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Oulun yliopisto.

## **Elektroniset lähteet**

Capricode Oy. [www.capricode.com](http://www.capricode.com)

CoBra (Corporate Branding) –projekti. (2010). [www oulu.fi/cobra](http://www oulu.fi/cobra).

Valopaa Oy. [www.valopaa.com](http://www.valopaa.com)

## **Yritysmarkkinoilla toimivan pohjoissuomalaisen pk-yrityksen brändäys - Pohjoisen Kantaperuna Oy**

Pohjoisen Kantaperuna Oy on vuonna 1987 perustettu Suomen johtava siemenperunatalo yli 50 % markkinaosuudella sertifioidun siemenperunan markkinoilla. Kantaperuna on innovatiivinen, vahvan asiantuntijaroolin rakentanut kansainvälistynyt toimija, jolla on myös vahvaa tuotekehitystoimintaa. Yritys voitti vuonna 2009 ansioituneesta markkinoinnista myönnettävän Oulun Kauppakamarin Vetovoima-palkinnon B-to-B sarjan osoittaen, että myös yritysmarkkinoilla toimiva pk-yritys voi onnistuneesti rakentaa brändiä.

Pohjoisen Kantaperuna Oy:n pääkonttori sijaitsee Tyrnävällä Pohjois-Pohjanmaalla. Kantaperuna-konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli noin 14 miljoonaa euroa. Konsernissa työskentelee noin 20 toimihenkilöä. Varsinaisten työntekijöidensä lisäksi konserni työllistää sopimusviljelijäverkostoa, johon kuuluu likimäärin 100 sopimustuottajaa. Konsernin tuotannosta reilu kolmannes menee vientiin. Sen tärkeimpiä vientimaita ovat Venäjä, Ruotsi, Viro ja Turkki. Pohjoisen Kantaperunan asiakkaita ovat johtavat perunanjalostusyhtiöt ja ruokaperunayhtiöt sopimusviljelijöineen.

### **Brändistrategia**

Kotimaisilla markkinoilla Pohjoisen Kantaperuna Oy hyödyntää tuotepainotteista yhdistelmäbrändäystä, sillä yrityksellä on immateriaalioikeuksin varmistettu yksityisoikeus markkina-alueellaan tiettyihin arvostettuihin, suosittuihin ja eniten viljeltyihin perunalajikkeisiin. Pohjoisen Kantaperuna pyrkii ylläpitämään ja vahvistamaan näiden perunalajikkeiden jo olemassa olevaa brändiä Suomessa. Tässä se hyödyntää brändipersonallisuuttaan, jossa huumori näyttäytyy vahvasti esimerkiksi sanaleikkien muodossa, kuten "pottuillaan reilusti"-aiheisessa nettilehden artikkelissa. Lisäksi yritys pyrkii luomaan tunnesidonnaisia kytköksiä sidosryhmiinsä. Esimerkiksi yrityksen nettilehdessä todetaan, että "perunaan kietoutuu moni elämän tähtihetki".

Suomen ulkopuolella Pohjoisen Kantaperuna -konserni toimii nimellä Northern Seed Potato. Ulkomailla, jossa Pohjoisen Kantaperunalla ei ole yksioikeutta tiettyihin perunalajikkeisiin, hyödyntää se yritysbrändidominoivaa yhdistelmäbrändäystä. Pohjoisen Kantaperuna tavoittelee yritysbrändi-imagoa, joka viestii sen asiantuntijuudesta. Yritysbrändäyksessä Pohjoisen Kantaperunan vahvuuksia ovat

yrittäjien pohjoisuus ja siihen liitettävät mielleyhtymät, kuten eksoottisuus, talvi ja puhtaus tietyistä Keski-Euroopan kasvitaudeista. Lisäksi yritys hyödyntää brändäyksessään Tyrnävän High Grade -statusta. EU on myöntänyt Tyrnävän ja Limingan kuntien alueelle, yhtenä Euroopan viidestä alueesta, kyseisen laadukkaan siemenperunaa tuottavan alueen statuksen.

**Oppi:** Brändäysstrategia tulee valita yrityksen erityispiirteiden, toimialan ja tavoitteiden pohjalta. Yrityksen eri markkinoille ja segmenteille voi sopia erilaiset strategiat. Brändihierarkian perusteellinen pohtiminen on tärkeää, jotta brändäyksen toteuttaminen on tehokasta.

Myös yritysmarkkinoilla sidosryhmäsuhteita voidaan vahvistaa ottamalla sidosryhmät huomioon kokonaisuutena. Viestinnässä tulee huomioida sekä funktionaalinen että tunnesidonnainen taso.

### **Arvot ja toiminta-ajatus**

Pohjoisen Kantaperuna Oy pyrkii heijastamaan arvojaan sidosryhmilleen jatkuvasti toimintansa kautta. Vaikka arvoja on pohdittu yrityksessä, ei niistä ole kuitenkaan tehty esimerkiksi huoneentauluja, sillä toimitusjohtajan mukaan tärkeämpää kuin se, että jokainen työntekijä muistaa yrityksen tarkat arvot on, että he tietävät, miten heidän odotetaan toimivan eri tilanteissa.

Kantaperunan toiminta-ajatus on selkeästi määritetty ja toimiva. Pohjoisen Kantaperuna on määritellyt visiokseen olla lähivuosina johtava siemenperunatoimija maailmassa laadun, luotettavuuden ja talouden mittareilla arvioiden. Toimitusjohtaja Jussi Karjulan mukaan yritys ei arkaile tulevaisuuden suunnitelmiansa suhteen, vaan tavoittelee rohkeasti korkeita tavoitteita.

**Oppi:** Arvojen sisäistäminen on edellytys sille, että niiden heijastaminen sidosryhmille yrityksen toiminnassa on mahdollista. Selkeästi määritetty ja erottuva toiminta-ajatus edesauttaa vahvan brändin rakentamista. Lisäksi tarvitaan vahvaa visiota yrityksen tulevaisuuden suhteen.

### **Johto**

Yrityksen toimitusjohtaja Jussi Karjula toimii yritysbrändin keulakuvana esiintyen muun muassa yrityksen nettilehdessä, jonka päätoimittajana hän myös toimii. Karjula on ottanut

aktiivisen roolin yrityksen markkinoinnissa. Toimitusjohtajalla on vahva visio yrityksen markkinoinnista, mutta hän pyrkii toteuttamaan sitä ammattilaisten avulla.

**Oppi:** Brändäyksen ymmärtäminen strategisena toimintona sekä johdon sitoutuminen brändäykseen ovat edellytyksiä vahvan brändin kehittymiselle. Johto on ensisijaisesti vastuussa brändistä ja sen visiosta.

### **Viestintä**

Pohjoisen Kantaperuna Oy ei ole laajasti tunnettu Suomessa tai ulkomailla. Yritys on kuitenkin hyvin tunnettu niiden sidosryhmien keskuudessa, jotka ovat sen toiminnalle olennaisia. Kantaperuna harjoittaa kohdistettua viestintää. Se muun muassa julkaisee nokkelasti nimettyä ”Kuuma peruna” – netti- ja painolehteä, joka on kohdistettu ”perunan ystäville” (ks. kuvio 20). Lehden nimi viestii, että lehdessä käsitellään ajankohtaisia peruna-aiheisia asioita. Tämä tukee konsernin tavoittelemaa asiantuntijakuvaa. Lehti on tärkeä osa yrityksen brändäystä ja niinpä yritys on rekisteröinyt ”Kuuma peruna” - kirjoitusasun tavaramerkkinä. Yritys harjoittaa myös Kuuma peruna – kiertueita ja järjestää Kuuma peruna -päiviä, joissa se yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa kertoo peruna-alan ajankohtaisista asioista ja kasvattaa samalla Pohjoisen Kantaperunan tunnettuutta.



**Kuvio 20.** Pohjoisen Kantaperuna Oy:n julkaisema Kuuma peruna – nettilehti.

Pohjoisen Kantaperuna Oy on panostanut vahvasti internetsivuihinsa (ks. kuvio 21). Yrityksen internetsivuilta löytyy muun muassa perunablogi, uutisia, saatavuustilanne, hinnastot, lajiketietoa ja viljelyohjeet. Yritys päivittää sivustoaan aktiivisesti. Toimitusjohtajan mukaan internetsivujen ja visuaalisen ilmeen huomioiminen on erityisen tärkeää niiden yritysmarkkinoilla toimivien ostajien kohdalla, jotka ovat ammattiostajia ja jotka ostavat suuria määriä. Hyvin hoidettu viestintä on paitsi houkutelut asiakkaita, myös lisännyt ja korottanut työnhakijoiden tasoa.

Perunaan liitettävä perinteisyys ja Pohjoisen Kantaperuna Oy:n moderni tapa harjoittaa toimintaansa on yhdistetty nerokkaasti yrityksen visuaalisessa ilmeessä

**Kuvio 21. Pohjoisen Kantaperuna Oy:n internetsivusto.**

(ks. kuvio 22). Pohjoisen Kantaperuna Oy hyödyntää niitä perinteisiä miellelyhtymiä ja arvoja, joita perunoihin liitetään samalla ylläpitäen brändinsä relevanssia erityisesti internetpalvelujensa ja ICT-teknologiansa avulla.



**Kuvio 22. Perinteisyys vs. modernius - otteita Pohjoisen Kantaperuna Oy:n internetsivustolla toteutetusta visuaalisesta ilmeestä.**

Internetsivujen lisäksi yritysnimi ja logo ovat tarkkaan harkittuja. Yritysnimi Pohjoisen Kantaperuna/Northern Seed Potato kuvaa yrityksen toiminta-ajatusta ja pohjoisuutta, joista jälkimmäinen erottaa yrityksen sen ulkomaisista kilpailijoista. Yrityksen logossa ja muussa värimaailmassa luonnonläheisyydestä viestivä vihreä ja raikkaudesta ja pirteydestä kertova keltainen korostuvat. Kolmen perunan ylöspäin nouseva jatke kertoo siitä, että yritys suuntaa vahvasti eteenpäin ja on kasvuhakuinen. Tähti, joka esiintyy ylimmässä perunassa, viestii yrityksen pohjoisuudesta (ks. kuvio 23).



**Kuvio 23.** Pohjoisen Kantaperuna Oy:n logo.

Internetissä viestittävän visuaalisen ilmeen lisäksi, Karjula painottaa henkilökohtaisen kohtaamisen merkittävyyttä brändäyksessä. Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten myötä.

**Oppi:** Yritysmarkkinoilla toimivan pk-yrityksen ei tarvitse investoida niukkoja resurssejaan siihen, että saavuttaisi tunnettuutta laajemmassa yhteiskunnassa, vaan se voi kohdistaa viestintänsä kapeille sidosryhmilleen ja pyrkiä luomaan brändi-imagoa sille olennaisissa verkostoissa.

Brändäyksessä yhdenmukaisuuden merkitystä usein korostetaan. Pk-yrityksen kohdalla yhdenmukaisuuden tavoittelu ei saa kuitenkaan estää pienten yritysten merkittävää brändäyksen voimavaran, innovatiivisuuden, hyödyntämistä.

Viestinnässä sekä visuaalisen ilmeeseen että henkilökohtaisiin kohtaamisiin panostaminen on tärkeää. Jos jompi kumpi jää huomiotta, on se huomattava rasite brändille. Erityisesti eri sidosryhmiin kuuluvat yritykset ja henkilöt, joilla ei ole henkilökohtaista kokemusta yrityksestä, tekevät päätelmiä visuaalisen ilmeen perusteella.

## **Verkostoituminen**

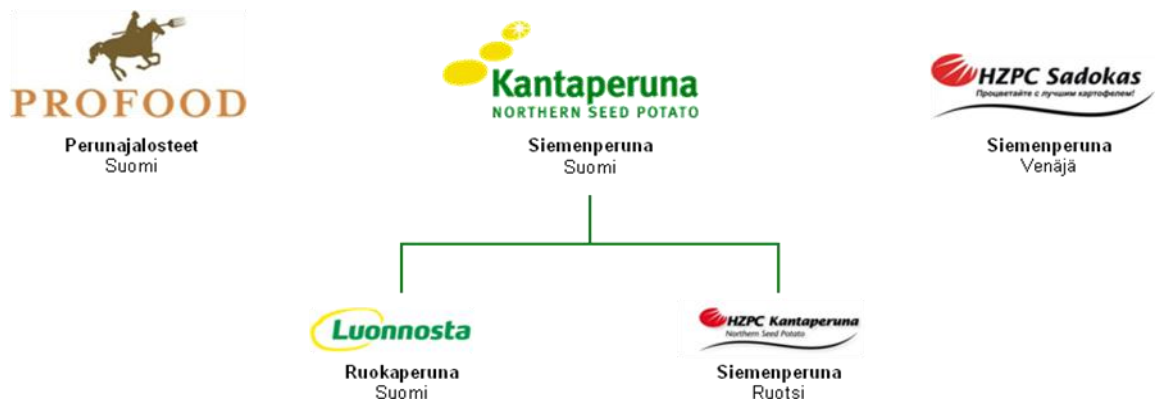
Pohjoisen Kantaperuna Oy:n verkostoon kuuluu lukuisia toimijoita. Erityisesti tuottajaverkosto on vahvassa roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Yrityksen internetsivuilla kerrotaan sopimusviljelijöiden olevan huippuammattilaisia, jotka ovat läpäisseet sekä yrityksen että viranomaisten valinta- ja tarkistusprosessin. Pohjoisen Kantaperuna Oy panostaa suhteisiin sidosryhmiensä kanssa: konsernin viljelijätiimi on koonnut asiakaslupauksia ja jokaiselle sopimusviljelijälle on luovutettu huoneentaulut tuotannon ja toiminnan laatulupauksista. Lupauksissa on vahvasti läsnä asiakaslähtöisyys, laadun tekeminen ja poikkeamiin reagointi sekä huolellisuus kaikessa toiminnassa. Pohjoisen Kantaperuna Oy:n toimitusjohtaja näkee myös samalla alueella sijaitsevat kilpailijansa tärkeinä yhteistyökumppaneina. Esimerkiksi yhden tyrnäväläisen alan yrityksen saavuttama myönteinen julkisuus heijastuu usein myönteisesti myös saman alueen kilpailijoihin.

Maailman johtava lajikejalostaja HZPC Holland on sekä Pohjoisen Kantaperuna Oy:n Ruotsin että Venäjän yhtiöissä osakkaana. Ulkomailla Pohjoisen Kantaperuna Oy:n logon värit noudattavat HZPC:n mustaa ja punaista Pohjoisen Kantaperuna Oy:n keltaisen ja vihreän sijasta (ks. kuvio 24 ja 25). Kantaperuna pyrkii tällä tavoin hyötymään HZPC:n ulkomailla tunnetummasta brändistä kotimaan markkinoiden ulkopuolella.



**Kuvio 24. HZPC:n logo.**





**Kuvio 25. Pohjoisen Kantaperuna Oy:n logot Suomessa ja ulkomailla.**

Verkostoilla on keskeinen rooli Pohjoisen Kantaperuna Oy:n tutkimuksessa ja kehityksessä ja brändin relevanssin ylläpidossa. Yhteistyöllä pyritään siihen, että suomalainen perunasektori pysyy etulinjassa esimerkiksi uusien lajikkeiden testauksessa. Pohjoisen Kantaperuna Oy:llä on monia HZPC:n lisäksi monia muita tunnettuja ja arvostettuja T&K-kumppaneita. Pohjoisen Kantaperuna Oy tekee yhteistyötään eri tahojen kanssa tunnetuksi sidosryhmilleen internetsivuillaan. Pohjoisen Kantaperuna Oy harjoittaa yhteisbrändäystä myös Kuuma peruna -kiertueidensa yhteydessä ottamalla maatalousliiketoiminnan johtavia globaaleja toimijoita mukaan kiertueelle. Tällä tavoin tapahtuman järjestäjä, Pohjoisen Kantaperuna Oy, nähdään vähintäänkin yhdenvertaisena näiden merkittävien brändien kanssa.

Pohjoisen Kantaperuna Oy pyrki vaikuttamaan paitsi omiin asiakkaisiinsa, myös kuluttajatasolla loppuasiakkaisiin. Pohjoisen Kantaperuna Oy, Suomen Keittiömestarit, Perunakauppa Luonnosta Oy, Potwell Oy ja Profood Oy perustivat yhdessä vuonna 2008 Pro Peruna Ry:n. Pro Peruna -yhdistys tavoittelee muun muassa perunan käytön edistämistä elintarvikkeena lisäämällä tietoa sen ravitsemuksellisesta merkityksestä ja käyttötavoista. Yhdistys edistää myös perunan ja perunatuotteiden laatua ja peruna-alalla toimivien jäsentensä yhteistoimintaa. Pro Peruna pyrkii interaktiiviseen keskusteluun sidosryhmiensä kanssa. Sen internetsivuilla on keskusteluyhteisö, jossa voi esittää kysymyksiä, vinkkejä, reseptejä ja keskustella perunasta (ks. kuvio 26). Eräs yrityksen tärkeä sidosryhmä ovat koulut ja nuoret koululaiset. Vaikuttamalla kuluttajiin jo kun he ovat nuoria, voi yhdistys saavuttaa brändiuskollisuutta pitkällä aikavälillä.



Kuvio 26. Pro Peruna Ry:n internetsivusto

Pohjoisen Kantaperuna Oy hyödyntää myös referenssejä brändäyksessään. Referenssejä tehdään tunnetuksi sidosryhmille muun muassa yrityksen Kuuma peruna -lehdessä, jossa on haastateltu yrityksen tunnettuja asiakkaita. Erässä jutussa mainitaan esimerkiksi, että "Saarioisella luotetaan kotimaiseen perunaan".

**Oppi:** Pk-yrityksen verkoston avulla voidaan kehittää brändin relevanssia ja uskottavuutta. Sisäisellä brändäyksellä voidaan pyrkiä sitouttamaan verkoston toimija yhteisiin tavoitteisiin. Pk-yritys voi pyrkiä aktivoimaan suusanallista viestintää muun muassa pyytämällä asiakkailta lausuntoja yrityksestä. Suositusten julkaiseminen yrityksen omilla nettisivuilla on kohdistettua ja edullista. Vuorovaikutuksellisten suhteiden muodostaminen sidosryhmiin edistää brändin kehittämistä. Tässä sosiaalinen media on toimiva työkalu.

**Lähteet**

Oulun Kauppakamari. Jäsentiedote. (29.11.2009).

<http://jasentiedote.oulu.chamber.fi/page.php?>

[pageid=7&action=articleDetails&a\\_id=1270&did=77](http://jasentiedote.oulu.chamber.fi/page.php?pageid=7&action=articleDetails&a_id=1270&did=77)

Pohjoisen Kantaperuna Oy:n toimitusjohtaja Jussi Karjulan haastattelu. (18.3.2010).

Tyrnävä.

Pohjoisen Kantaperuna Oy. (2010). <http://www.kantaperuna.com/>






Pohjoisen Kantaperuna Oy. (2010). Power Point-esitys.

Pro Peruna Ry. (2010). <http://www.properuna.fi/ver20/home.seam>

## Suomalaisesta yrityksestä kansainväliseksi menestysbrändiksi – Nokia Oyj

Nokian brändi on maailman viidenneksi arvokkain yhdysvaltalaisen Interbrandin tutkimuksen mukaan<sup>1</sup>. Nokia päihitti paitsi kaikki kilpailijansa, se sijoittui myös arvokkaimmaksi ei-yhdysvaltalaiseksi brändiksi. Koska pk-yrityksetkin usein tavoittelevat kasvua, on hyvä tarkastella miten nykyinen suuryritys on onnistuneesti rakentanut brändiään vuosien varrella.

Taulukko 9. Maailman arvokkaimmat brändit vuonna 2009<sup>1</sup>.

Sija vuonna 2009	Sija vuonna 2008	Brändi	Lähtömaa	Toiminta-ala	Brändin arvo vuonna 2009 \$m	Muutos brändin arvossa
1	1		Yhdysvallat	Juomateollisuus	68,734	+3 %
2	2		Yhdysvallat	Tietokonepalvelut	60,211	+2 %
3	3		Yhdysvallat	Tietokoneohjelmistot	56,647	-4 %
4	4	 General Electrics	Yhdysvallat	Eriytetty	47,777	-10 %
5	5		Suomi	Kuluttajaelektroniikka	34,864	-3 %

### Nokian brändistrategia

Nokian ensisijainen brändäysstrategia on yritysbrändäys. Se on onnistunut lainaamaan tuotteilleen persoonallisuutta ilman, että on antanut niille erillisiä nimiä. Nokia ei ole luonut alabrändejä, vaan on keskittynyt yritysbrändiinsä kehittämällä yksittäisille tuotteille yleisen brändipersonallisuuden. Tuotteille on annettu pelkästään numeerinen kuvaus, joka usein ei näy itse tuotteessa. Nokian brändäyksessä ihmisläheinen ote teknologiaan ja tunnepohjaisten kytkösten luominen kuluttajiin ovat keskiössä. Nokian menestystä ei voida selittää ainutlaatuisilla tuoteominaisuuksilla. Sen sijaan Nokian brändinimi ja siihen liitettävät merkitykset ovat auttaneet sitä voittamaan kuluttajat puolelleen. Nokia on

yhdennäköisesti ja johdonmukaisesti pyrkinyt hallitsemaan brändinimeä sekä kuluttajien käsityksiä.<sup>2</sup>

**Oppi:** Strateginen suunnittelu: selkeän brändihierarkian muodostaminen yrityksen omien olosuhteiden pohjalta ja hierarkian jatkuva hallinta.

### **Nokian johto**

Brändäyksen merkittävyys on ymmärretty Nokiassa ja johto on sitoutunut siihen kohdistuviin investointeihin. Johdon roolista brändäyksessä ja brändäyksen merkittävydestä yrityksen menestyksen takana kertoo sekin, että yrityksen entinen toimitusjohtaja Jorma Ollila nähtiin brändäyksen asiantuntijana ja näin ollen nimitettiin Suomi-brändi -työryhmän johtajaksi.

**Oppi:** Brändin käsittely strategisesti merkittävänä tekijänä on edellytys vahvan brändin rakentamiselle. Niinpä johdon täytyy olla päävastuussa brändäyksestä, priorisoida se ja osallistua siihen.

### **Nokian arvot ja toiminta-ajatus**

Nokia ohjeistaa virallisessa yrityskulttuurimanifestissaan, The Nokia Way, päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta matalassa verkostoituneessa organisaatiossa. Vuonna 2007 Nokia määritteli arvonsa uudelleen. Ensin se kuitenkin johti useita maailmanlaajuisia keskusteluja siitä, mitkä uudet arvot pitäisi olla. Työntekijöiden tekemien ehdotusten perusteella uusiksi arvoiksi määriteltiin: Sinun osallistamisesi, yhdessä saavuttaminen, intohimo innovaatioille ja erittäin inhimillinen. Manifestissaan Nokia toteaa, että arvoja eletään joka päivä.<sup>3</sup>

Nokia on listannut useita persoonallisuuspiirteitä brändilleen. Työntekijöiden ei kuitenkaan odoteta muistavan niitä kaikkia, vaan brändin kokonaisvaikutelman, jonka on tarkoitus heijastaa luotettua ystävää. Ystävyys-suhteiden ja luottamuksen rakentaminen on Nokian brändin keskiössä. Ihmisläheisyys otetaan huomioon myös brändin asemoinnissa.<sup>2</sup>

Nokian toiminta-ajatuksessa teknologia ja ihmisenäkökulma yhdistyvät. Nokia on määritellyt tarkoitukseensa edesauttaa ihmisiä luomaan itselleen parempi elämä ja saamaan siitä mahdollisimman paljon irti teknologian avulla. Varsinaisen iskulauseensa ”Connecting People” lisäksi Nokia hyödyntää viestinnässään slogania ”We call this human technology” (Kutsumme tätä ihmisteknologiaksi).<sup>2, 4</sup> Tämä antaa kuluttajille tunteen luottamuksesta ja siitä, että yhtiö ottaa heidän tarpeensa huomioon.

Ihmisläheisyys näkyy myös konkreettisesti muun muassa puhelinten ja palvelujen helppokäyttöisyytenä.<sup>2</sup>

**Oppi:** Nokia aktivoi sidosryhmänsä arvokeskusteluun ja varmisti, että arvot ovat yrityksen työntekijöiden todellisia arvoja, jolloin niiden toteuttaminen on mahdollista. Brändiä käsitellään kokonaisvaltaisena ja siihen puhalletaan elämää brändipersonallisuuden kautta. Yrityksen toiminta-ajatus on määritelty tavalla, jota sidosryhmät arvostavat ja joka on erottuva.

### **Nokian viestintä**

Nokia toimii kuluttajamarkkinoilla ja panostaa vahvasti markkinointiviestintään muun muassa mainonnan muodossa. Tässä käsitellään niitä Nokian viestinnän osa-alueita, jotka ovat pk-yrityksen kannalta olennaisia.

#### Nokian tuotemuotoilu (design)

Nokia pyrkii heijastamaan brändin olemusta kaikessa ja erityisesti kuluttajille kohdistuvassa toiminnassaan. Brändin persoonallisuuteen olennaisesti liittyvä ihmisläheisyys näkyy myös tuotemuotoilussa, joka keskittyy kuluttajaan ja hänen tarpeisiinsa. Yhtiö kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten puhelinten käyttäjät tulevat kokemaan brändin ja miten yhtiö voi saada kokemuksen heijastamaan brändin persoonallisuutta ja olemusta. Esimerkiksi isoa näyttöä käsitellään tuotemuotoilussa puhelimen kasvoina. Nokian muotoilijat kuvailevat sitä ”silminä tuotteen sieluun”. Itse tuotetta on helppo pidellä sen muodon vuoksi. Käyttäjä voi vaihtaa puhelinten kuoret vastaamaan omaa persoonallisuuttaan, elämäntyyliään tai tunnetilaansa. Pehmeä näppäimistö lisää omalta osaltaan tunnetta ystävällisyydestä.<sup>2</sup> Yhtiön My Nokia-palvelu mahdollistaa muun muassa soittoäänien, taustakuvien ja näytönsäästäjien lataamisen puhelimeen veloitusetta<sup>5</sup>.

**Oppi:** Yhtenäisyys ja kokonaisvaltaisuus: brändi on läsnä kaikessa. Sekä markkinointiviestintä että tuotteet ja palvelut heijastavat samaa viestiä.

#### Nokian visuaalinen ilme

Nokian kohdalla logo, jossa esiintyy yrityksen nimi ja iskulause ja siinä käytettävä väripaletti sekä fontti ovat brändin visuaalisen ilmeen konkreettisin osa. Nokia noudattaa selkeän yksinkertaista linjaa viestinnässään, jossa toistuva teema on toisensa kohtaavat

kädet perustuen kaikkien tunnistamaan Michelangelon ”Aatamin luominen” -teokseen. Tärkein väittäjä esimerkiksi myynissä on yhteys muihin ihmisiin: ”Nokia connecting people”. Itse tekniikasta viestitään lähinnä alaviitteissä. Visuaalisella ilmeellä on siis tärkeä rooli brändin rakentamisessa.<sup>6</sup>

Kuten taulukossa 10, jossa esitetään Nokian logoja eri vuosikymmeniltä, havainnollistaa, on yhtiön visuaalista ilmettä päivitetty ajan myötä. Toiminta-ajatuksen muuttuminen (renkaista matkapuhelinvalmistajaksi), brändin osa-alueiden eri painotusten tärkeys (teknologian kovuus vs. ihmisläheisyyden pehmeys) sekä fuusioituminen Siemensin kanssa ovat vaatineet erityistä logon uusimista.<sup>7</sup>

Taulukko 10. Nokian logon muutos.



<p>Nokia Osakeyhtiön logo (perustettu Tam-pereella 1865, yhtiö-tetty Nokialla 1871)<sup>8,9</sup>.</p>	<p>Nokia Oy, Suomen Kumitehdas Oy and Suomen Kaapelitehdas Oy fuusioituvat vuonna 1967 muodostaen virallisesti nykyisen Nokia Corporationin<sup>10</sup>. Ko. logo kuvaa silloisen toiminta-ajatuksen keskeisintä osuutta.</p>	<p>Nokian "nuolilogo" ennen Connecting People -logon käyttöönottoa<sup>8</sup>.</p>	<p>Nokian Connecting People -slogan, jonka Ove Strandberg kehitti 1990-luvulla<sup>8,11</sup>.</p>
--	--	---	--

**NOKIA**  
Connecting People

Nokia Siemens  
Networks

**NAVTEQ**

<p>Nokian nykyinen logo.<sup>7</sup> Typografiaa muokattu pehmeämmäksi vastaamaan Nokian brändin ”human technology”-viestiä. Edesauttaa brändisuhteen vahvistamista ja tunnepohjaisten kytkösten luomista kuluttajiin.</p>	<p>Nokian tytäryhtiön, Nokia Siemens Networks, logo. Kun Nokia fuusioitui Siemensin kanssa 2007 rakennettiin tytäryhtiölle erillinen, mutta selkeästi emoyhtiöön yhdistettävä identiteetti ja logo.<sup>12</sup></p>	<p>Vuonna 1985 perustetun Navteqin, jonka Nokia hankki vuonna 2007, logo.<sup>13</sup></p>
--	--	--

Nähtäväksi jää, tuleeko Nokia kokemaan tulevaisuudessa tarpeelliseksi päivittää iskulausettaan, ”Connecting People”, joka ei välttämättä sisällä suurta tunnepohjaista merkitystä ja ole siten relevantti uusille sukupolville, joille yhteydessä olo on itsestäänselvyys ja välineitä on matkapuhelinten lisäksi useita.<sup>14</sup>

**Oppi:** Brändi vaatii jatkuvaa päivittämistä ja tämän tulee näkyä myös sen visuaalisessa ilmeessä. Visuaalisen ilmeen täytyy vastata yrityksen sisäistä tilaa ja ulkoisten sidosryhmien tarpeita. Päivityksen ei tarvitse olla radikaalia, sillä visuaalisen ilmeen jatkuvuus on tärkeää yrityksen tunnistettavuuden vuoksi. Esimerkiksi fontin pienimuotoisella, ajoittaisella päivittämisellä voidaan modernisoida vanhanaikaista logoa. Modernius on erityisen tärkeää teknologiamarkkinoilla.

### **Verkostoituminen**

Nokia tekee monin tavoin verkostoyhteistyötä brändinsä kehittämisessä. Eräs näkyvä yhteistyön muoto on yhteisbrändäys. Tästä toimii esimerkkinä Nokian ja Aston Martinin yhteistyö Nokia 8800 Aston Martin puhelinlinjaston kohdalla. Linjastossa yhdistyvät miellelyhtymät Nokian teknisestä osaamisesta ja Aston Martinin muotoilusta ja ylellisyydestä.<sup>15</sup> Kyseinen yhteistyö kohdistuu yhteen tuotelinjastoon ja näin ollen brändivaikutuksien voidaan ajatella olevan lähinnä lyhytaikaisia. Nokian ja Siemensin fuusioitumisella puolestaan tulee todennäköisesti olemaan pitkäaikaisia vaikutuksia brändiin.

Nokia on harjoittanut T&K -yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa muun muassa kämmentietokoneiden ja älypuhelinten käyttöalustan kehittämisen muodossa. Tätä tarkoitusta varten Nokia perusti yhdessä Psionin, Ericssonin ja Motorolan kanssa Symbianin vuonna 1998. Kymmenen vuotta myöhemmin Nokia kuitenkin osti kumppaniensa osuudet Symbianista.<sup>16</sup> Nokia on harjoittanut tutkimus- ja kehitysyhteistyötä kilpailijoidensa kanssa muun muassa kämmentietokoneiden ja älypuhelinten käyttöalustan kehittämisen muodossa. Tätä tarkoitusta varten Nokia perusti yhdessä Psionin, Ericssonin ja Motorolan kanssa Symbianin vuonna 1998. Nokia on pyrkinyt muuttumaan pelkästä laitevalmistajasta mobiilien internetpalvelujen tarjoajaksi.<sup>17</sup> Yhteistyö on vastavuoroista; samalla, kun Nokia kehittää brändinsä relevanssia muiden yritysten tuottamalla Nokian ydinosaamisen ulkopuolisilla palveluilla, avaa Nokia uusia mahdollisuuksia kolmansille osapuolille ja esittelee yhteistyökumppaneiden, julkaisijoiden ja kehittäjien sovelluksia.<sup>18</sup> Nokia on alkanut



panostaa erityisen vahvasti internetin sosiaaliseen mediaan maailman suurin sosiaalinen internetverkosto Facebook kumppaninaan.<sup>17</sup> Nokian on lanseerannut Facebook-sovelluksen ja myös julkaissut matkapuhelimia, jotka on suunniteltu erityisesti sosiaalista mediaa varten.<sup>19</sup> Yhteistyön myötä myös Nokia ja Facebook yhdistetään toisiinsa, millä lienee vaikutusta molempien yritysten brändeihin.

**Oppi:** Palvelujen merkitys on kasvamassa liiketoiminnassa. Niinpä yhteistyöstä yrityksen ydinkompetenssin ulkopuolisia palveluja tuottavien verkostokumppanien kanssa voi olla tärkeää yrityksen brändin relevanssin ylläpitämisessä.

### **Nokian brändäyksessä kohtaamat haasteet**

Vaikka Nokian brändi on yksi maailman menestyneimmistä, ei yhtiön brändäyksen taival ole kuitenkaan ollut ongelmaton. Viimeisten vuosien aikana Nokiaan on kohdistunut paljon kritiikkiä. Erityisesti puskaradio ja julkisuus yrityksen sisäisistä ristiriidoista sekä yleinen mielikuva yrityksen ykkösaseman menettämisestä ovat asettaneet haasteita brändin ylläpidolle. Kun kyseessä on suuri, tunnettu yritys, ovat yrityksen onnistumisten lisäksi myös sen virheet valokeilassa. Oppimalla tässä esitellyistä virheistä, voi pk-yritys pyrkiä välttämään tiettyjä virheaskeleita, edesauttaa brändäykseen liittyvää päätöksentekoa ja säästää siten niukkoja resurssejaan.

### Sisäiset ristiriidat ja brändin sabotointi

Ei ole tavatonta, että yrityksiin liittyvä kritiikki saa visuaalisen muodon (esim. logon muokkaus), jonka avulla sanoman levittäminen tehostuu. Myös Nokia on kohdannut tällaista brändin sabotointia. Työntekijälähtöinen iskulauseen muunnos ”Nokia - connecting people, disconnecting families” on levinnyt yleiseen tietoisuuteen. Iskulauseella viitataan työntekijöiden loppuun kuluttamiseen sekä palkattoman ylityön teettämiseen, joka vähentää työntekijöiden vapaa-aikaa ja ajan viettämistä perheen kanssa. Työntekijöiden edustajat ovat julkisuudessakin kritisoinneet yrityksen toimintatapoja ja tarinoita sanelupolitiikasta on valunut yleiseen tietoisuuteen yrityksen alihankkijoiden kautta. Lisäksi Nokian johdon esiintymistä on kuvattu älykkääksi ja analyttiseksi, muttei karismaattiseksi. Niinpä Nokian käytännön toiminta on koettu pikemminkin kalseaksi kuin ihmisläheiseksi, mihin yritys strategisella tasolla pyrkii.<sup>20</sup>

**Oppi:** Riippumatta siitä päättävätkö työntekijät toimia brändin lähettiläinä vai sen sabotoijina, on heidän asemansa brändäyksessä keskeinen. Näin ollen on kriittisen tärkeää

sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteiden mukaiseen brändäykseen. Jotta tämä olisi mahdollista, ei varsinainen toiminta saa olla ristiriidassa viestityn brändin kanssa.

#### Irtisanomiset ja kokonaisvaltaisen viestinnän laiminlyönti

Bochumin tehtaan työntekijöiden suuttumus tehtaan sulkemisesta Saksassa alkuvuodesta 2008 sai paljon huomiota mediassa. Tuotannon siirtäminen halvemmän työvoiman Romaniaan kiukutti erityisesti työntekijöitä ja kuluttajia. Tämä johti muun muassa boikotointikehotuksiin sekä mielenosoituksiin. Vaikutti siltä, että Nokia pyrki luomaan tehtaasta kuvaa kannattamattomana ja tehottomana, jolloin sen sulkeminen houkuttelisi sijoittajia. Kyseinen brändi-imago ei kuitenkaan vedonnut kuluttajiin. Lisäksi Nokian on todettu suhtautuvan kritiikkiin torjuvasti ja ylpeästi. Kuten suuryrityksille yleensäkin, myös Nokialle kuunteleminen on ollut vaikeaa.<sup>20</sup>

**Oppi:** Tärkeissä päätöksissä pelkkä juridinen ja taloudellinen näkökulma ole riittävää. Asioita täytyy pohtia myös brändin näkökulmasta kiinnittäen erityistä huomiota viestintään. Mielikuvaa ei voida sanella, vaan puheen lisäksi tarvitaan paljon kuuntelemista.<sup>20</sup> Tämä on pk-yrityksille helpompaa ja sitä kannattaa hyödyntää brändäyksessä. Eri sidosryhmät saattavat arvostaa eri asioita, mutta eri sidosryhmiin kohdistuva viestintä ei voi kuitenkaan olla ristiriidassa muun viestinnän kanssa, sillä muilla sidosryhmillä on usein käsiksi pääsy toisille sidosryhmille tarkoitettuun viestintään. Viestinnän tulee siis olla johdonmukaista.

#### Ydinosaamisen kyseenalaistaminen ja brändin relevanssin heikentyminen

Nokian tuotteet ja palvelut eivät ole säästyneet kritiikiltä. Pahimpien uhkakuvien mukaan Nokia saattaa jopa ajautua (ainakin väliaikaisesti) halpapurhelinvalmistajaksi, joka myy puhelinten ohessa hieman palveluja.<sup>21</sup> Neljä merkittävää brändiä rapauttavaa tekijää on tunnistettavissa:

- Innovatiivisuuden puute: yleisen mielikuvan mukaan Nokia on edelläkävijyydessään väistymässä dynaamisempien vahvemman vision omaavien älypuhelininnovaatioiden, kuten Applen iPhoneen ja RIM:n BlackBerryn tieltä.<sup>1, 22</sup>
- Nokian ohjelmistoalustastrategia: on epäselvää aikooko yhtiö keskittyä tulevaisuudessa Symbian- vai Maemo-käyttöjärjestelmällä toimiviin puhelimiin. Ilman selkeää strategiaa Nokian on vaikea saada mobilisoitua tarpeeksi ohjelmistokehittäjiä kehittämään ohjelmia puhelimiinsa.<sup>21</sup>

- Nokian Ovi-palvelustrategia: palvelu on epäselvä, se on muuttunut moneen kertaan ja esimerkiksi musiikkipalvelu on lähtenyt liikkeelle hitaasti.<sup>21</sup>
- Nokian laite-design: Teknologiastrategisti Gartnebergin mukaan: ”aiemmin Nokian laite-design määritteli, mikä on coolia, mutta nyt puhelimet muistuttavat vain ikääntyvää elokuvatähteä, joka yrittää pitää kiinni aiemmasta kauneudestaan.”<sup>21</sup>

Tuotekehityksen ohella Nokia on pyrkinyt vastaamaan haasteeseen muun muassa ilmaisella karttapalvelulla. Nokia järjesti tammikuun 2010 lopussa useita tiedotustilaisuuksia ilmaispalvelustaan eri puolilla maailmaa. Yrityksen sidosryhmistä sijoittajat eivät innostuneet, sillä pörssikurssi nousi vain vajaan prosentin.<sup>23</sup> Kuluttajien keskuudessa palvelu on puolestaan ollut jopa suosittumpi kuin Nokia odotti.<sup>24</sup> Myös tätä siirtoa on kuvailtu kuitenkin reaktiiviseksi, sillä Google alkoi tarjota ilmaista navigointipalvelua Android-mobiilialustansa käyttöviin puhelimiin jo lokakuussa 2009.<sup>24, 25</sup>

**Oppi:** Vaikka Nokia on edelleen markkinajohtaja, eikä sen taloudellinen asema ole mitenkään toivoton, on yhtiö menettämässä ykkösasemaansa yleisissä mielikuvissa, joissa kilpailijat ovat kirimässä ohitse. Markkinaosuuden lisäksi Nokian täytyisi vallata takaisin sijansa näissä mielikuvissa, jotta sen brändi voisi säilyttää asemansa.<sup>17</sup> Tämä osoittaa, että brändin relevanssiin tulee kiinnittää jatkuvaa huomiota. Teknologiapainotteisilla markkinoilla brändi kytkeytyy usein nimenomaan ylivoimaiseen teknologiseen tuntemukseen, innovatiivisuuteen ja edelläkävijyyteen sekä muotoiluun. Mitään näistä tekijöistä ei voida jättää huomiotta, mikäli tähdätään vahvaan brändiin jatkuvasti ja pitkällä aikavälillä.

## Lähteet

1. Best global brands list. (2009). Interbrand.  
[http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx).
2. Temporal, P & Lee, K.C. (2001). High-tech hi-touch branding: creating brand power in the age of technology. Singapore: John Wiley & Sons.
3. Nokian arvot ja tapa toimia. (2010). Nokia. <http://www.nokia.fi/nokia/urapolku/nokia-tyonantajana/nokian-arvot-ja-tapa-toimia>.
4. Media. (2010). Nokia. [http://press.nokia.com/PR/200506/998188\\_5.html](http://press.nokia.com/PR/200506/998188_5.html).
5. My Nokia. (2010). Nokia. <http://my.nokia.com/A4566913>.
6. Pantzar, M & Korkman, O. (25.9.2006). Arjen käytännöt ja Elisa. Raportti Elisan vaikutuksista ihmisten arkeen 1880-  
[http://www.elisa.fi/125info/Arjen\\_kaytannot\\_ja\\_Elisa.pdf](http://www.elisa.fi/125info/Arjen_kaytannot_ja_Elisa.pdf).
7. Nokia logo design and history. (2010). [www.denishpatel.net](http://www.denishpatel.net).
8. About Nokia. (2010). Nokia. <http://www.about-nokia.com/history/logo.php>.
9. Company History. (2010). Nokia. <http://www.nokia.com/about-nokia/company/story-of-nokia/nokias-first-century>.
10. Nokian footwear. (2010). [http://www.nokianfootwear.fi/eng/our\\_story/](http://www.nokianfootwear.fi/eng/our_story/)
11. HS digilehti. (2010). <http://www.hs.fi/arkisto/>.
12. Nokia Siemens Networks. (2010). <http://www.nokiasiemensnetworks.com/about-us/company>
13. Navteq. (2010). <http://corporate.navteq.com/investor.html>.
14. Salmenkivi, S. (8.2.2008). Digitaalisuus on markkinoinnin sähkö. M&M Markkinointi & Mainonta.  
<http://www.marmai.fi/blogit/samindigiboxi/article64830.ece>.
15. Aston Martin. (2010).  
<https://www.astonmartin.com/newcollection/showproducts.asp?category=Nokia8800&Item=4.0>.
16. The history of Symbian. (2010). Symbian. <http://www.symbian.org/about-us/history-symbian>.
17. Nokia panostaa sosiaaliseen mediaan Facebook kumppaninaan. (2.9.2009). Iltalehti.fi.  
[http://www.iltalehti.fi/digi/2009090210177809\\_du.shtml](http://www.iltalehti.fi/digi/2009090210177809_du.shtml).

18. Nokia avaa uusia mahdollisuuksia kolmansille osapuolille ja esittelee yhteistyökumppaneiden, julkaisijoiden ja kehittäjien sovelluksia. (3.9.2009). Lehdistöiedotteet. [http://press.nokia.fi/PR/200909/1339284\\_4.html](http://press.nokia.fi/PR/200909/1339284_4.html).
19. Salminen, M. (3.9.2009). Facebook Nokia-diilistä: Tämä on vasta alkua. Kauppalehti.fi. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/09/25449>.
20. Pennanen, R. (19.10.2009). Outoa iloa Nokian vaikeuksista. Taloussanomat. <http://www.taloussanomat.fi/ajatukset/2009/10/19/outoa-iloa-nokian-vaikeuksista/200922107/145>.
21. Gartenberg, M. (1.12.2009). Entelligence: What's the future of Nokia? Engadget-teknologia blogi. <http://www.engadget.com/2009/12/01/entelligence-whats-the-future-of-nokia/>.
22. Rainisto, S. (2.12.2009). "Nokia on kuin Apple vuonna 1996". Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article353430.ece>.
23. Koskinen, M. (22.1.2010). Nokia avasi ilmaiset karttapalvelut massoille: sijoittajat eivät innostuneet. Ilta-Sanomat. <http://www.iltasanomat.fi/uutiset/kotimaa/uutinen.asp?id=1883438>.
24. H.J. (3.2.2010). Nokia: Karttapalvelu odotettua suosituampi. Verkkouutiset. [http://www.verkkouutiset.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24423:nokia-karttapalvelu-odotettua-suositumpi&catid=3:talous&Itemid=5](http://www.verkkouutiset.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=24423:nokia-karttapalvelu-odotettua-suositumpi&catid=3:talous&Itemid=5).
25. Wray, R. (6.7.2009). Nokia turns to Android in smartphone wars. Finnish mobile phone giant changes strategy to increase share in the only growing market. Guardian.co.uk. <http://www.guardian.co.uk/global/2009/jul/06/nokia-mobile-internet-phones>.

**PUBLICATIONS IN THE PRECEDING SERIES:****DISCUSSION PAPERS IN ECONOMICS AND BUSINESS STUDIES**

1. Hannu Salonen: Continuity properties of bargaining solutions. 1992.
2. Pertti Haaparanta & Mikko Puhakka: Bureaucracy and Time Consistency: Is Democracy Biased towards Debt Financing and Large Governments with Incompetent Bureaucrats? 1992.
3. Markku Vieru: Financial Characteristics and Stock Reactions to the Macroeconomic Events. 1993.
4. Olli Tahvonen: Carbon Dioxide Abatement as a Differential Game. 1993.
5. Hannu Salonen: On the existence of undominated Nash equilibria in normal form games. 1993.
6. Ilmo Mäenpää: FMS model system: a methodological overview. 1993.
7. Rauli Svento: Some notes on trichotomous choice discrete valuation. 1993.
8. Rauli Svento: Some further results on the economics of embedding. 1993.
9. Heli Heiskanen & Erkki Mäntymaa & Rauli Svento: Testing the inclusiveness insensitivity hypothesis in public goods valuation. 1993.
10. Rauli Svento: Welfare measurement under uncertainty. 1993.
11. Rauli Svento: Testing the asymmetry of the vagueness zone in WTP answers. 1993.
12. Erkki Mäntymaa: Estimating the total demand for an environmental resource with marginal willingness-to-pay amounts in a CVM study. 1994.
13. Erkki Mäntymaa: Continuous question and bidding tree technique in contingent valuation research. 1994.
14. Erkki Mäntymaa: on revealing preferences with the contingent valuation method. 1994.
15. Ilmo Mäenpää & Hannu Tervo: Suomen talouden energiankulutuksen ja ilmapäästöjen rakenteet vuonna 1990. Panos- tuotosanalyysi. 1994.
16. Heli Koski: Optimal pricing of network services: a contingent valuation survey. 1994.
17. Tapani Kovalainen: How are private and public sector wages related in Finland: an empirical study. 1994.
18. Uri M. Possen & Mikko Puhakka: Some aggregate effects of heterogeneity in

information processing. 1994.

19. Uri M. Possen & Mikko Puhakka: Rationality of limited rationality: some aggregate implications. 1994.
20. Ilmo Mäenpää: Työttömän työllistymisen yhteiskuntataloudelliset nettohyödyt - laskentakehikko. 1994.
21. Hannu Huttunen: Activity-Based Costing and Activity-Based Management in some Finnish injection mould making firms. 1995.
22. Ilmo Mäenpää & Timo Koivumäki: Kulutus ja hyvinvointi FMS mallisysteemissä. 1995.

### **PUBLICATIONS IN THE PRECEDING SERIES:**

#### **FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF OULU, WORKING PAPERS**

1. Ilmo Mäenpää: FMS3 model system - An overview. 1996.
2. Seppo Eriksson: Construction of a company operating environment evaluation model by means of the preference function. 1996.
3. Seppo Eriksson: Evaluation of the operating environments of industrial SMEs. 1996.
4. Juha Junttila: Adaptive inflation expectations under structural changes: The case of Finland. 1996.
5. Timo Koivumäki, Tapani Kovalainen, Rauli Svento: The effects of EMU criteria fulfilment on employment in EU countries. 1997.
6. Osmo Forssell: Elintarvikeketju Suomen kansantaloudessa. 1997.
7. Juha Junttila: Testing an augmented Fisher hypothesis for money market interest rates in Finland. 1997.
8. Timo Koivumäki: Uncertainty, irreversibility and durables purchases; some empirical implications. 1997.
9. Timo Koivumäki, Tapani Kovalainen: Demand for ice hockey. Case: Kärpät, Oulu. 1998.
10. Seppo Eriksson: Some further results on the company operating environment evaluation model. 1998.
11. Henriikki Tikkanen, Jarno Lindblom: A Network Approach to International Project Marketing. A Case Study of a Technology Transfer Project to the PRC. 1998.
12. Junttila Juha: Information content in the term structure of money market interest rates on future inflation: The case of Finland. 1998.

13. Kauppila Antti, Tähtinen Jaana: Mentoring for business students. A pilot mentoring programme in the University of Oulu. 1999.
14. Maria Kopsakangas-Savolainen: Vertical integration versus vertical separation in the deregulated Finnish electricity market. 1999.
15. Jaana Tähtinen, Sheelagh Matear, Brendan Gray: The Reasons Relationships End. A literature integration and extension into an international channels context. 2000.
16. Timo Koivumäki: Mobiiliportaali ja kuluttajien odotukset. Oulu 2001.17.
17. Maria Kopsakangas-Savolainen: Restructuring of electricity industry - international experiences. Oulu 2001.
18. Maria Kopsakangas-Savolainen: Distribution price of electricity and potential welfare improvements. Oulu 2001.
19. Virpi Havila, Maria Holmlund-Rytkönen, Tore Strandvik, Jaana Tähtinen: Problematising the Phenomenon of Relationship Dissolution. The Contribution of a Workshop. Oulu 2001.
20. Kakali Mukhopadhyay & Osmo Forssell: An empirical investigation of air pollution from fossil fuel combustion and its impact on health in India during 1973-74 to 1996-97. Oulu 2001.
21. Juha-Pekka Kallunki & Minna Martikainen: Investments in human capital in the Finnish stock market. Oulu 2002.
22. Juha-Pekka Kallunki & Aki Kärjä & Minna Martikainen: Stock market response to analysts' perceptions and earnings in technology – intensive environment. Oulu 2002.
23. Seppo Eriksson: Pohjoissuomalaisten pkt-yritysten strategiavalinnat. Oulu 2003.
24. Juha-Pekka Kallunki & Eija Paakki: Stock market response to IFRS/IAS cash flows. Oulu 2004.
25. Sari Matinaho & Artti Juutinen & Erkki Mäntymaa & Mikko Mönkkönen: Forest owners' attitudes to and preferences for voluntary conservation -preliminary results of survey. Oulu 2005.
26. Kaisa Koskela & Teea Palo: Consumer behavior and value creating networks in multimedia mobile services - results of Rotuaari project, Oulu 2007
27. Juha-Pekka Kallunki & Sinikka Moilanen & Hanna Silvola: Westwrn management accounting and controls in Russian firms: an analysis of the extent of the use and its influences. Oulu 2008.
28. Juha-Pekka Kallunki & Janne Peltoniemi & Elina Pyykkö: Suomalaisten pörssiyritysten ostot ulkomaille. Ulkomaiseen hallintaan siirtymisten taloudellisia syitä ja seurauksia.



Oulu 2009.

29. Tuula Lehtimäki & Jari Salo & Mikko Lankinen: Harnessing web 2.0 for business to business marketing – Literature review and empirical perspective from Finland. Oulu 2009.

ISBN 978-951-42-6188-6

ISSN 1459-8418

ISBN 978-951-42-6189-3 ELEKTRONINEN VERSIO

Oulu University Press

April 2010