

# SUOMALAISTEN DESIGNYRITYSTEN BRÄNDIVIESTITÄ

Salla Koskinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2010

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Salla Koskinen	
Työn nimi SUOMALAISTEN DESIGNRYITYSTEN BRÄNDIVIESTINTÄ	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2010	Sivumäärä – 90 + liite 2 sivua
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata suomalaisten designryitysten ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia brändiviestinnästä. Lisäksi haluttiin selvittää brändistrategian ja viestintästrategian ominaispiirteitä, niiden merkitystä designryitysten toiminnalle ja vaikutusta brändiviestinnän sisältöön ja toteutukseen. Brändiviestintää tutkittiin kansainvälisyyden, vaikuttamisen keinojen, vaikuttamisen haasteiden ja niiden hallinnan kautta. Lopuksi haluttiin vielä selvittää, millaisena designryityksen ylin johto näkee oman roolinsa viestinnän johtamisessa. Tutkimus toteutettiin teema-haastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemän suomalaisen designryityksen kahdeksaa ylimmän johdon edustajaa.</p> <p>Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisten designryitysten toiminta ei ole aina strategialähtöistä. Ylimmän johdon mukaan kaikilla ei ole käytössään määriteltyjä strategioita, vaikka usein yrityksen toiminnan uskotaan perustuvan niihin. Brändistrategian merkitys niin sanotuissa strategiayrityksissä oli suuri, strategiaa toteutetaan kaikessa yrityksen toiminnassa ja se on kansainvälistä. Ei-strategiayrityksissä sama tulos näkyy toimintatavoissa, kaikki toiminta ja viestintä kuvaavat brändiä, vaikka toiminta ei ole strategian ohjaamaa. Strategian puuttuminen ei tarkoita sitä, että toiminta yrityksessä tapahtuu ilman ennakkosuunnittelua.</p> <p>Ylimmän johdon mukaan suomalaiset designryitykset ovat tyytyväisiä brändistrategian toteutukseen, vaikka parempia vientiprosentteja tavoittelevat. Viestintästrategian tärkeimmäksi tehtäväksi ylin johto näkee brändistrategian tukemisen viestinnällisesti. Brändiviestinnän toteutuksessa mainonnan merkitys on vähentynyt ja yritykset osoittavat kasvavaa kiinnostusta sosiaalista mediaa kohtaan. Designryitykset kokevat brändinsä ja tuotteensa vahvoina, mutta vaikuttaminen kansainvälisillä markkinoilla koetaan haastavaksi. Haasteet eivät vaikuta brändin tai strategioiden sisältöön, vaan kehitystä haetaan brändiviestinnästä. Designryitysten ylin johto näki lähes poikkeuksetta viestinnän roolin tärkeäksi, jopa elinehdoksi yrityksen toiminnalle.</p>	
Asiasanat – brändistrategia, brändiviestintä, designbrändi, markkinointiviestintä, puheviestintä, viestintästrategia, viestinnän johtaminen	
Säilytyspaikka – Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

## SISÄLLYS

1.	Johdanto	4
2.	Suomalaisten designrytysten kansainvälistyminen	8
2.1.	Teollisuudesta ja käsityöstä Finnish Designiin	8
2.2.	Muotoilun nykypäivä ja haasteet	9
3.	Brändistrategiasta brändiviestinnän toteutukseen	13
3.1.	Brändistrategia brändin kehiksenä	13
3.2.	Viestintästrategia ja brändiviestintä	17
3.2.1.	Viestintästrategia viestinnän johtamisen välineenä	17
3.2.2.	Brändiviestinnän menetelmät	21
4.	Tutkimuksen toteutus	27
4.1.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	27
4.2.	Tutkimusmenetelmä	28
4.3.	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	29
4.3.1.	Haastateltavat	29
4.3.2.	Haastattelujen toteutus	31
4.4.	Aineiston käsittely ja analysointi	32
5.	Tulokset	35
5.1	Strategioiden merkitys designryitykselle	35
5.2	Brändistrategian merkitys	37
5.3	Viestintästrategian tavoitteet ja muotoutuminen	45
5.4	Designryityksen brändiviestintä	50
5.4.1	Designryitysten viestintäkeinot	50
5.4.2	Kansainvälisyyden vaikutus brändiviestintään	55
5.4.3	Brändiviestinnän vaikuttamisen keinot	60
5.4.4	Vaikuttamisen haasteet ja niiden hallinta	62
5.5	Designryityksen viestinnän johtaminen	67
6	Pohdinta	71
7	Arviointi	77
8	Päätäntö	82
	Kirjallisuus	85
	Liite	91

# 1 JOHDANTO

”Meillä on vain yksi strategia ja se on kansainvälinen. Meillä ei ole kotimaata ja muuta maailmaa, vaan meillä on yksi maailma. Suomi on yhtä kansainvälinen kuin mikä tahansa muukin, se on vaan eri kieli.” Näin totesi eräs haastateltavani, perinteikkään suomalaisen designyrityksen toimitusjohtaja, kun kysyin häneltä, kuinka kansainvälisyys näkyy yrityksen brändistrategiassa.

Suomalaisella muotoilulla on kansainvälisesti pitkä historia ja arvostettu, korkeatasoinen maine. Finnish design, joka käsitteenä nousi toisen maailmansodan jälkeen tarkoittamaan suomalaista muotoilua, perustui maineeltaan nuoren innovatiivisen ja rohkean muotoilijasukupolven sekä ennakkoluulottoman näkemyksellisesti uuteen panostavan teollisuuden väliseen kiinteään yhteistyöhön. Viime vuosina on jälleen ryhdytty vakavasti keskustelemaan muotoilun ja valtiovallan piirissä muotoilun merkityksestä ihmisten elämänlaadun parantajana ja teollisuuden kilpailukyvyyn lisääjänä. Jotta suomalaisen muotoilun tasoa voidaan ylläpitää ja jopa entisestään parantaa, täytyy sen rakentua lahjakkaiden ja hyvin koulutettujen muotoilijoiden ja teollisuuden yhteistyölle. Tälle suomalaisen muotoilun historia ja sen ymmärtäminen antavat vahvan pohjan. (Aav 2009, 228.)

Pitkästä ja ansiokkaasta historiastaan huolimatta suomalainen muotoiluala ja -koulutus ovat 2010-luvulla suurten haasteiden edessä. Lahden muotoiluinstituutin Kalustemuotoilun opettaja Vesa Damski totesi Tila-ohjelmassa (17.3.2010), että kansainvälisesti suomalaiset muotoilijat ovat tähtiä nuorena muotoilussa, mutta jatkossa ruotsalaiset ja tanskalaiset menevät ohi. Damskin mukaan syytä tähän on managerointi, joka puuttuu laajemmalla tasolla muotoilusta. (Damski 2010) Saman johtopäätöksen on tehnyt Hannu Uotila HSE Pienyrityskeskuksen tekemässä muotoilualan tuotekehitysprosessit esiselvityksessä, jonka mukaan Ruotsissa ja Tanskassa on muotoilua edistetty panostamalla enemmän muotoilun viestintään ja promootioon. Suomessa ollaan kansainvälisen promootion ja viestinnän sijaan panostettu vahvaan tutkimukseen ja osaamiseen. (Uotila 2009)

Tila-ohjelman haastatteleman Damskin mukaan suomalaisissa muotoilijoissa on kykyä ja osaamista, mutta he tarvitsevat enemmän tukea päästäkseen kansainväliselle huipulle. Tähän mahdollisuuden antaa yhteistyö alan yritysten kanssa. (Damski 2010) Ohjelman haastattelussa myös mukana ollut Artekin muotoilujohtaja Ville Kokkonen kertoo, että suomalainen muotoilu on lähdössä taas hyvään suuntaan ja menestymismahdollisuuksia lisää korkeakoulujen ja yritysten entistä tiiviimpi yhteistyö (Kokkonen 2010).

Nykypäivän suomalainen muotoilu tiedostaa alan kansainväliset suuntaukset. Kansainvälisyys on muotoilussa vahvasti läsnä, kun yhteistyö on kansainvälistynyt ja muotoilijat vievät osaamistaan ulkomaille kasvavassa määrin. Yritykset myös tuottavat ja ostavat suunnittelua ympäri maailmaa. (Peltonen & Vihma 2009, 281–284.) Kansainvälisyyden merkityksen tiedostavat myös suomalaiset designyritykset, jotka suuntaavat katsettaan entistä vahvemmin kohti kansainvälisiä markkinoita. Kotimaan markkinat eivät ole riittävät takaamaan yritysten tulevaisuutta. Jo historia osoittaa, että Suomesta löytyy kansainvälisen tason muotoiluosaamista, mutta tämä valtti ei riitä takaamaan kansainvälistä menestymistä ja selviytymistä kovassa kilpailussa. Edelleen suurena haasteena on viedä yritys kansainvälisille markkinoille. Yritys yrityksillä on kova, mutta täydellistä läpimurtoa vielä odotetaan. Tästä syystä on mielenkiintoista tutkia suomalaisten designyritysten ylimmän johdon näkemyksiä ja kokemuksia kansainvälisestä brändistrategiasta ja brändiviestinnästä, sekä viestinnän johtamista.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset muotoiluyritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan vahvat brändit kotimaassa ja suuntaavat katseensa nyt myös ulkomaille. *Brändi* on yksinkertaisesti esitettyä nimi, tunnus, symboli, muoto tai kaikkien näiden yhdistelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa yrityksen tuotteet tai palvelut. Brändin kautta kuluttajat erottavat tuotteet kilpailijoista. Juridisesti brändi on symboli, kuten Michelin-ukko tai oranssit saksien päät, mutta todellisuudessa brändi kokonaisuutena on jotain paljon enemmän. (Vuokko 2003, 119–120.) Bateyn (2008) mukaan brändi on takuu aitoudesta ja luotettava lupaus. Tuotteesta tulee

brändi, kun se on laajentunut mielikuvien, symboleiden, käsitysten ja tunteiden kautta kiinteäksi ajatukseksi, joka on suurempi kuin osiensa summa. (Batey 2008, 2-3.)

Brändin omaavaa arvoa kuvataan brändipääomaksi, joka kertoo, minkälaisen tunnettuuden, imagon ja ominaispiirteet yritys on onnistunut luomaan ja saamaan aikaan. Tässä työssä designbrändillä tarkoitetaan suomalaista muotoilu yritystä, jonka toimialaan liittyy vahvasti muotoilu ja joka on saanut brändipääomaa yritysmaailmassa, eli yritystä voidaan kutsua brändiksi.

Suomalainen muotoilu on kulkenut pitkän matkan aina käsityöläisyydestä nykypäivän laajentuneeseen muotoilukäsitykseen. Tästä huolimatta tutkimusta suomalaisesta muotoilusta, etenkin sen taloudellisista vaikutuksista on tehty vain vähän ja sekin on lähinnä kuvailevaa (Ryynänen 2009a, 119). Muuta muotoilututkimusta on Suomessa tehty 2000-luvulla jonkin verran. Tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi suomalaisen designteollisuuden kansainvälistymistä ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä muotoilun mediajulkisuutta suomalaisessa talouslehdissä. Muotoilua ja muotoilu yrityksiä ei kuitenkaan ole oman käsitykseni mukaan tutkittu viestinnän näkökulmasta eli siitä kuinka designyritykset viestivät.

Ensimmäiset ajatukset tämän työn tekemiseen sain syksyllä 2007 New Yorkissa, kun olin ystäväni kanssa matkalla Manhattanin Midtownissa sijaitsevaan ravintolaan. Kadun kulmassa käännyimme pimeälle poikkikadulle, jonka varrella olevan liikkeen ikkunoissa loisti kymmeniä Eero Aarnion Double Bubble- valaisimia. Ulkomaiset ystäväni ihailivat näkyä ja oli hienoa kertoa valaisimien olevan suomalaista muotoilua. Monien vaiheiden jälkeen työn ja tutkimuksen aiheeksi muotoutui ylimmän johdon käsitykset ja kokemukset suomalaisten designbrändien brändiviestinnästä, jota tässä työssä tutkin brändistrategian, viestintästrategian, markkinointiviestinnän ja vaikuttamisen sekä viestinnän johtamisen näkökulmista.

Tämä tutkielma rakentuu kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastatteluun perustuvasta tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen ensin suomalaisen muotoilun historiaa ja kehitystä sekä muotoilun nykypäivää ja sen haasteita. Tämän jälkeen tarkastelen brändi- ja viestintästrategian sisältöjä ja ominaispiirteitä ja lopuksi brändiviestintää markkinointiviestinnän ja vaikuttamisen näkökulmista.

Empiirisessä eli tutkimusosassa määrittelen ensin tutkimusongelman ja menetelmän. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Luvussa 5 esittelen tutkimuksen tulokset teemojen mukaisesti ja luvussa 6 kokoan yhteen tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja tarkastelen niitä aiemman tutkimuksen valossa. Tutkielman lopuksi arvioin tutkimusta ja pohdin tämän pohjalta nousseita jatkotutkimushaasteita.

## 2 SUOMALAISTEN DESIGNBRÄNDIEN KANSAINVÄLISTYMINEN

### 2.1 TEOLLISUUDESTA JA KÄSITYÖSTÄ FINNISH DESIGNIIN

Muotoilu voidaan määritellä monella eri tavalla. Design Forum Finlandin ylläpitämän Design for Business-sivuston mukaan, muotoilu tekee tuotteista ja palveluista helpommin lähestyttäviä ja käytettäviä. Muotoilun tavoitteena on myös edistää tunnettuutta, yhdistämällä palvelut tai tuotteet, niiden muotokieli tiettyyn brändiin. (Design for Business 2010.)

Vaikka osalla ihmisistä voi olla hyvinkin suppea käsitys ja mielikuva siitä, mitä muotoilu tai design on, on viime vuosina muotoilun alueesta tullut varsin laaja ja monipuolinen. Kapeimmillaan muotoilun ajatellaan olevan maljakoiden ja asusteiden suunnittelua, vaikka muotoilu ei ole mikään uusi ilmiö, vaan juontaa juurensa historian esineistöstä, kuten työkaluista ja kalusteista. 1950-luvulla kansainväliset näyttelyt vaikuttivat voimakkaasti suomalaiseen muotoiluun, sillä muotoilutuotteet alkoivat kiinnostaa ulkomailla ja Suomen maine muotoilumaana kasvoi. Vaikka suomalaisten näyttelyt saivat ansaittua huomiota, oli muotoiluvallikoima tänä aikakautena varsin suppea. Nykypäivänä muotoilun piiriin luetaan huomattavasti laajempi valikoima. (Vihma 2008, 11–15.)

Suomalaisen muotoilun syntymän katsotaan ajoittuvan 1800-luvun lopulle, jolloin teollinen kulttuuri vakiintui ja teollisesti valmistetut tuotteet alkoivat levitä yhä enemmän suomalaisten arkeen. Tuolloin suurin osa suomalaisista asui vielä maaseudulla, jossa käyttöesineet oli totuttu tekemään perinteisin menetelmin itse. Erityisesti miehiltä odotettiin kädentaitoja ja olennainen työväline oli puukko. Säätyläisten keskuudessa oli jo tuolloin tavallista, että esineitä tilattiin käsityöläisiltä tai jopa ulkomailta. Kun arjessa käytettäviä käyttöesineitä muotoiltiin, vaikutteita saatiin niin perinteistä kuin ulkomailtakin. Suomalainen muoto syntyi aatteiden ja kulttuurituotteiden kautta ja nämä monet muodot loivat kivijalkaa, josta suomalainen taideteollisuus alkoi rakentua. (Salmi 2008, 47–87.)



Maailmannäyttelyt antoivat mahdollisuuden näyttää suomalaista osaamista ja muotoilua maailmalla (Salmi 2008, 87). 1840- ja -50-luvuilla suomalaiset teollisuusyritykset tekivät ensimmäisiä yrityksiä osallistua näyttelyihin Venäjällä. Alku ei ollut lupaava, sillä vielä vuonna 1861 Pietarin näyttelyssä suomalainen sanomalehdistö arvosteli, että ”Suomi esitteli näyttelyssä vain suomalaisen teollisuuden kurjuutta ja suomalaista hidasjärkisyyttä”. Viimein vuonna 1900 Pariisin maailmannäyttelyssä tapahtui Suomen läpimurto. 1890-luvulla tapahtunut nopea kehitys taiteen ja taideteollisuuden aloilla toimi menestymisen taustalla. Suomen taiteilijat ja arkkitehdit kehittivät vahvasti taiteessa ja taideteollisuudessa omaa suomalaista tyyliä muun muassa kansallisromantiikan kautta ja näin tuloksena syntyi Suomen taiteen kultakausi. (Smeds & Koski 2008, 101–118.)

Kansainvälisesti seuraava merkittävä vaihe suomalaisessa muotoilussa ajoittuu 1950-luvulle, kun suomalainen muotoilu löi itsensä läpi ja syntyi käsite Finnish Design (Valjakka 2008, 227). Tällä polulla suomalainen muotoilu kulkee edelleen ja monien alan vaikuttajien mielestä suomalainen muotoilu käsitteenä on edelleen vahva tekijä kansainvälisillä markkinoilla. Ehkä suurin muutos muotoilun kentällä on viime vuosikymmenen aikana tullut muotoilukäsitteen laajentuminen. Nykyisin muotoiluun luetaan myös sisustusten ja huonekalujen suunnittelu, kun ne vielä 1990-luvulla kuuluivat arkkitehtuurin piiriin (Ilonen 2008, 247).

## 2.1 MUOTOILUN NYKYPÄIVÄ JA HAASTEET

Design, eli muotoilu on nykypäivän yritysmaailmassa yhä enemmän korostuva voimavara, jolla on suuri merkitys myös kestävään kehitykseen. Muotoilu ei ole enää vain lehtien täytettä ja tietyn yhteiskuntaluokan etuoikeus. Muotoilua on kaikkialla. Teollisuudessa muotoilun avulla on mahdollista kehittää tuotteista kuluttajia kiinnostavia, kuten tekemällä niistä helpompia käyttää tai tekemällä tuotteista tyylikkäämpiä. Kuluttajat huomioivat ja erottavat muotoillut tuotteet paremmin ja he hyötyvät myös käyttömukavuudesta ja toimivuudesta. 2000-luvun

taiteessa muotoilun merkitys Suomen kansainväliselle kilpailukyvyllä jälleen korostui, sillä kansainvälisten brändien merkitys oli kasvanut. Muotoilusta onkin tullut yrityksille osa brändirakentamista, jota tehdään pitkäjänteisesti. (Ryynänen 2009a, 119–132.) Tähän tarpeeseen osaltaan pyrkii vastaamaan myös muotoilualan koulutus.

Suomessa on pitkän muotoiluhistorian ansiosta vahva ja korkeatasoinen muotoilukoulutus. Suomen ensimmäinen muotoilualan ammattikoulu, Veistokoulu aloitti toimintansa Helsingissä tammikuun alussa vuonna 1871. Opinnot sisälsivät piirrustusta, koriste- ja ammatti-maalausta, geometrista muoto-oppia, muovailua ja aritmetiikkaa. Pääsyvaatimuksena oppiin oli 13 vuoden ikä, kirjoitus- ja lukutaito ja hyvä käytös. Opettajina toimivat arkkitehdit ja taiteilijat ja opetuksesta oppilaat maksoivat 50 penniä viikossa. Vuosikymmenten aikana Veistokoulu muuttui Taideteollisuuskeskuskoulun ja Taideteollisen oppilaitoksen kautta Taideteolliseksi korkeakouluksi vuonna 1973. Opintojen sisällöt ja rakenteet kehittyivät ja monipuolistuivat niin, että vuonna 1978 pysyi taideteollisuus alalta suorittamaan kandidaatin tutkinnon. Vuodesta 1981 alkaen ovat valmistuneet alan lisensiaatit ja 1983 valmistuivat ensimmäiset tohtorit, tosin ensimmäiset väitökset tapahtuivat 1991. (Priha 2008, 193–215.) Nykyisin muotoilualan opetusta saa oppilaitoksista ympäri maata. Opetusministeriön tarjoaman palvelun, Opintoluotsin mukaan kevään 2010 yhteishaussa muotoilun koulutusta tarjosi 13 oppilaitosta. Näistä kolme oli toisen asteen oppilaitoksia, joiden tutkintonimeke on artesaani ja 10 ammattikorkeakouluja, joista valmistuu artenomeja (AMK) ja muotoilijoita (AMK). (Opintoluotsi 2010) Vuonna 1990 perustettu Rovaniemen yliopiston taiteiden tiedekunta valmistaa taiteen maistereita (Priha 2008, 209).

Muotoilualan oppilaitokset ovat vastanneet nykypäivän kehitystarpeeseen sulauttamalla yhteen muotoilun ja kaupallisen alan opintoja. Joissakin ammattikorkeakouluissa on perustettu jopa yhteisiä yksiköitä, kuten Muotoilu, Design and International Business Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa Joensuussa. Myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa Kouvolassa on

kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin yhteinen kampus. (Opintoluotsi 2010) Aalto yliopisto puolestaan vie tekniikan, kaupan ja muotoilun koulutuksen aivan uudelle tasolle Suomessa. Vuonna 2009 aloittaneen innovaatioyliopiston muodostavat Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Tekninen korkeakoulu. Yliopiston koulutustarjonnassa on kaksi poikkitieteellistä opintokokonaisuutta: Creative Sustainability ja International Design Business Management, jotka valmistavat muotoilun ja kaupan osaajia kansainvälisille kentille. (Aalto-yliopisto 2010.)

Muotoilun menestymisen ja kansainvälistymisen tukemiseksi on myös perustettu eri toimijoita ja yhdistyksiä. Vanhin ja yhä suomalaisen muotoilun hyväksi toimivista yhdistyksistä on Suomen taideteollisuusyhdistys ry, joka vastaa Design Forum Finlandin toiminnasta. Yhdistys on perustettu 1875 ja sen alkuperäisenä tehtävänä oli ylläpitää veistokoulua, nykyistä Aalto yliopistoon kuuluvaa Taideteollista korkeakoulua. Nykyisin yhdistys pyörittää myös Designmuseota, mutta sen pääasiallisena tehtävänä on yllä pitää Design Forum Finlandin toimintaa, joka edistää suomalaista muotoilua ja sen promootiota. (kts. Design Forum Finland, Ruoppila, Haila & Keinonen 2009.) Design Forum Finland tekee muun muassa selvityksiä muotoilualan nykytilasta. Yksi tuoreimmista selvityksistä on Muotoilun maisemat 2008, joka selvitti alan keskeisten tekijöiden toimintaa, sekä tulevaisuuden odotuksia ja tarpeita. Selvityksen kohteena olivat teollisen muotoilun toimistot ja heidän asiakasyritykset.

Toinen tärkeä toimija suomalaisen muotoilun taustalla on Aalto yliopiston teknillisen korkeakoulun hallinnoima Luova Suomi, joka tarjoaa palveluita ja kokoaa ajankohtaista tietoa luovan alan, myös muotoilun selvityksistä ja tutkimuksista (Luova Suomi 2010). Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry ja alueelliset käsi- ja taideteollisuusyhdistykset muodostavat Taito Group ry:n, joka toimii kansainvälisesti ja tekee selvityksiä ja julkaisuja myös muotoilualalta (Taito Group 2010). Lisäksi Design Forum Finlandin ylläpitämä muotoilun hakupalvelu, Design for

Business, tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tutustua muotoilualaan ja helpottaa yrityksiä löytämään muotoilun osaksi yritystoimintaa (Design for Business 2010).

Muotoilukoulutuksen ja suomalaisen muotoilun taustalla toimivien yhdistysten perusteella voidaan ajatella, että suomalaisille muotoiluyrityksille on tarjolla suuri määrä osaamista ja tietoa toiminnan tukemiseksi. Selvitykset antavat säännöllisesti tuoretta tietoa muotoilualan nykytilasta ja muotoilualan oppilaitokset räätälöivät koulutusta yhä vahvemmin yritysmaailman ja kansainvälisyyden näkökulmasta. Työtä suomalaisen muotoilun kansainvälistymiseksi tehdään siis vahvasti ja laajalla rintamalla.

## 3 BRÄNDISTRATEGIASTA BRÄNDIVIESTINNÄN TOTEUTUKSEEN

### 3.1 BRÄNDISTRATEGIA BRÄNDIN KEHYKSENÄ

Yritysten toiminnan perustava ja ohjenuorana ovat yleisesti strategiat. Strategioiden kirjo on suuri ja alan kirjallisuus tuo esille muun muassa liiketoiminta-, yritys-, markkinointi-, brändi- ja viestintästrategian muutamia yleisimpiä strategioita mainiten. Tässä työssä strategioiden tarkastelu alkaa brändistrategian määrittelyllä ja sen pohtimisella, miten kansainvälistyminen vaikuttaa brändin sisältöön.. Brändistrategian jälkeen tarkastellaan viestintästrategiaa ja sen merkitystä yritykselle. Viestintästrategia nähdään yritysmaailmassa joko brändistrategian kanssa tasavertaisena strategiana tai brändistrategiaa tukevana strategiana. Viestintästrategia määrittelee viestinnän johtamisen olennaisia sisältöjä ja antaa raamit brändiviestinnälle. Brändiviestintää tarkastellaan tässä työssä suurelta osin markkinointiviestinnän kautta ja näkökulma rajautuu vaikuttamiseen ja sen haasteisiin.

Vuokon (2003, 128) mukaan *brändistrategia* muodostuu tuotannosta ja tuotekehityksestä, tuoteominaisuudesta, markkinoinnista ja markkinointiviestinnän strategisista elementeistä, sekä viestintäkeinoista. Helne (2010) määrittelee brändistrategian tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoiminta-strategiaa. Se määrittelee brändin ominaisuudet, arvot, persoonallisuuden ja identiteetin. Strategian tarkoituksena on saada aikaan asiakkaan uskollisuuden voittaminen ja määrittellä ne keinot, joilla uskollisuus saavutetaan. Hyvä brändistrategia syntyy asiakas- ja kohderyhmätuntemuksesta. (Helne 2010) Tätä inhimillisen luonteenomaista luonnehdintaa tukee Yorkstonin, Nunesin ja Mattan (2010) näkymys, jonka mukaan brändillä voi olla persoonallisuus, kuten ihmisillä. Kuluttajat saattavat samaistua brändiin ja ajatella niitä aivan kuin ne olisivat julkisuuden henkilöitä tai historiallisia hahmoja, joilla on persoonallisuus ja sukupuoli. Tiedetään jopa, että tämä on johtanut siihen, että kuluttajat ovat muodostaneet interpersoonallisen kaltaisia suhteita brändeihin. Yritykset ja markkinoijat kannustavat kuluttajia

tämänkaltaiseen ajatteluun korostaen brändien inhimillisiä piirteitä. (Aaker, Fournier & Brasel 2004; Dweck, Chiu & Hong 1995; Fournier 1998; Rook 1985; Yorkston, Nunes & Matta, 2010, 80-82.)

Yhtiöt ja yritykset määrittelevät itse, millaisia ominaisuuksia heidän brändeillään on. Se millainen brändi on, vaikuttaa brändistrategian sisältöön. Brändit voidaan jakaa kolmeen eri lajiin seuraavalla tavalla:

- 1) funktionaalinen brändi
- 2) mielikuvabrändi
- 3) kokemuksellinen brändi

*Funktionaalisen brändin* kuluttajat valitsevat toiminnallisten tarpeiden takia, kuten vaatteiden puhdistukseen. Tämän kaltaiset brändit luottavat tuote- ja hintaominaisuuksiin. Hyvä esimerkki kotimaisesta funktionaalisesta brändistä on Valio, jonka tuotteita valitaan ja hankitaan tarpeiden takia. *Mielikuvabrändit* puolestaan haluavat luoda tuotteita ja palveluita, jotka pohjautuvat mielikuviin, ja käyttävät tässä hyväkseen esimerkiksi julkisuuden henkilöitä tai luovat vahvoja mielikuvia mainonnan avulla. Mainonnan luovuus on mielikuvabrändeille erittäin tärkeää. Kotimainen esimerkki mielikuvabrändistä on esimerkiksi Finnair, jonka mainokset luovat mielikuvia matkustamisen helppoudesta, kaukokaipuusta ja aina on silti mahdollista päästä ”illaksi kotiin”. *Kokemukselliset brändit* haastavat kuluttajat kokeilemaan tuotetta tai palvelua, ja kuluttajat kohtaavat brändin avulla esimerkiksi ihmisiä ja näkevät uusia paikkoja. Kokemuksellisia brändejä ovat esimerkiksi brändin aseman saaneet kahvilat tai ravintolat ja huvipuistot. Kaikki nämä brändityypit voivat kehittää ajan kuluessa omia elementtejään strategian puitteissa, kuten laajentaa ja versioida tuotevalikoimaa, lanseerata uusia brändejä tai yhdistää jo olemassa olevia brändejä. Kaiken tämän toiminnan määrittää brändistrategia, joka luodaan jokaiselle yritykselle sopivaksi yrityksen toiminnan mukaan. (Kotler 2003, 431–432.)

Suomalaisten designbrändien brändityyppejä voi olla vaikea määritellä edellä esitetyn jaottelun mukaisesti, sillä muotoiluyritykset tarjoavat monipuolisia tuotteita ja palveluja. Tuotteet voivat olla toiminnallisia, mutta kuitenkin luoda tiettyä mielikuvaa ja niiden hankinta olla kokemuksellista. Tällainen muotoilubrändi on esimerkiksi Marimekko, jonka tuotteet ovat moninaisia ja toiminnallisia, luovat mielikuvia ja niiden hankinta on usein kokemuksellista.

Nykypäivän yritykset ja brändit suuntaavat vahvasti kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisen vaikutuksesta yrityksen brändi- ja markkinointistrategiaan ollaan kuitenkin monta mieltä. Cheney, Christersen, Zorn ja Ganesh (2004, 388) tuovat esiin Levittin (1983) näkemyksen, jonka mukaan yritysten tulee ajatella maailma yhtenä suurena markkinointikenttänä ja välttää ajatusta alueellisista ja kansallisista eroista. Levittin argumentin perustana on oletus, että vaikka alueellisia eroja saattaa esiintyä, maailma on siirtymässä kohti yhtenäisyyttä maun ja elämän tavan suhteen. Tässä prosessissa teknologian kehitys on eteenpäin vievä voima. Hyvänä esimerkkinä toimivat jo olemassa olevat kansainväliset brändit, kuten Coca Cola, Revlon, Sony ja Levi's, joiden tuotteita on saatavissa ympäri maapallon. Ne viestivät ja yleistivät länsimaisia tuotteita ja elämäntapaa, jotta samoja tuotteita voidaan viedä eri maihin ja kulttuureihin. Levittin näkemystä globaalista ja yhtenäisestä markkinointikentästä on kritisoitu. Markkinoinnin asiantuntijat perustelivat näkemystään sillä, että kansainvälistymisestä huolimatta, kuluttajan tarpeet pohjautuvat aina paikalliseen tarpeeseen. (Cheney, Christersen, Zorn & Ganesh 2004, 388.)

Suurten kansainvälisten brändien yhtenäisestä kansainvälisestä brändistrategiasta huolimatta, yrityksen lähteminen uusille markkinoille vaatii markkina-alueen ennakkotarkastelua. Taustaselvityksellä ja suunnittelulla on erityisen suuri merkitys, kun ryhdytään rakentamaan kansainvälistä brändistrategiaa. Ensin on tunnistettava erot kuluttajien käytöksessä, kuinka he hankkivat ja käyttävät tuotteita ja mitä he tietävät ja ajattelevat brändistä. Tämän jälkeen brändäysohjelma tulee sovittaa valittujen brändielementtien, toimintojen ja markkinointisuunnitelman luonteen

mukaisesti ja sen tulee luoda uusia mielikuvia brändistä. Mielikuvien luomisen suhteen brändit joutuvat tosin usein vaihtamaan keinojaan usein eri maissa, sillä erilaiset kokonaisuudet saattavat saada eri kulttuureissa eri merkityksiä ja brändi voidaan ymmärtää väärin. (Keller 2008, 604–605.) Kun kansalliset kulttuurierot otetaan huomioon, se vaatii vahvaa kulttuuritietoisuutta ja eri kulttuureihin sopivia viestintätapoja. Tämä on haaste kansainvälistyvässä yrityksessä. (Partanen 2007, 355.)

Kansainvälisen brändistrategian suunnittelussa on otettava huomioon myös kulttuuritekijät, sillä monet yksilötekijät, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, tulotaso ja etninen tausta vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja brändisuhteeseen. Nämä ovat kaikki tekijöitä, joihin markkinoinnin suunnittelijat törmäävät jo alueellisessa markkinoinnissa. Kun brändi tähtää kansainvälisille markkinoille täytyy markkinoinnissa ottaa huomioon entistä tarkemmin kulttuuriset tekijät ja vaikuttajat. Kellerin (2005) mukaan ideaalinen tilanne maailmanlaajuisen brändin markkinointiohjelmassa olisi, että heillä olisi yksi tuote, yksi pakkausmuotoilu, yksi mainontaohjelma, yksi hinnoittelusuunnitelma ja yksi jakelusuunnitelma, jotka olisivat tehokkaimmat ja vaikuttavimmat vaihtoehdot jokaisessa maassa, jossa brändiä myydään. Valitettavasti tällainen täysin yhdenmukainen optimaalinen strategia on harvoin mahdollinen. Erot kulttuurisissa arvoissa, taloudellisessa kehityksessä ja kuluttajakäyttäytymisessä ovat olemassa. Tästä syystä strategiat, jotka toimivat yhdessä maassa eivät välttämättä toimi toisessa. Kuluttajat jopa reagoivat erilailla mainoksiin eri kulttuureissa. Yhdysvaltalaisen on todettu suhtautuvan mainoksiin kohtalaisen kynnisesti, kun taas japanilaisten positiivisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet mainontatyölienenkin eroavan näissä maissa. Japanilaiset mainokset ovat pehmeämpiä ja abstraktimpia, kun taan yhdysvaltalaiset mainokset sisältävät enemmän tuoteinformaatiota. (Keller 2008, 590–597.)

Yhtiön tai brändin meno ulkomaisille markkinoille tuo tullessaan entistä suuremmat riskit sekä lisätyötä. Johtoportaan täytyy usein ottaa selvää uusista kielistä ja laeista.



Myös epämääräisen politiikan ja lakien kohtaaminen on arkipäivää, kuten myös tuotteiden uudelleen suunnittelu sopimaan erilaisten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Kotimaassa liiketoiminta on helpompaa ja turvallisempaa, mutta kansainvälisten markkinoiden tarjoama mahdollisuus suurempaan tuottoon, asiakaskunnan laajentuminen ja ulkomaisten yritysten tulo kotimaan markkinoille vievät yhtiöitä kansainvälisille markkinoille. (Kotler 2003, 384–385.)

Viestinnällä on erityisen suuri rooli kansainvälisessä brändistrategiassa. Jokaisella kulttuurilla on omat tavat ja uskomukset. Kulttuuri vaikuttaa viestintätapoihin ja viestintä kulttuurirakenteeseen. Viestintätilanne kulttuurien välillä voi olla hankalaa, jos strategista selvitystyötä ei ole ennalta tehty. (Chen & Starosa 2005, 20–28.) Housen, Hangesin, Javidan, Dorfmanin ja Guptan (2004, 1) mukaan nykypäivänä on jatkuvasti kasvava tarve tehokkaaseen kansainväliseen ja kulttuurienväliseen viestintään. Tutkimukset osoittavat yritysmaailman kasvavan globaaliksi ja tämän seurauksena maailman kulttuurit yhdistyvät. Kun ekonomiset rajat madaltuvat, kulttuuristen esteiden uskotaan kasvavan ja aiheuttavan uusia haasteita ja mahdollisuuksia kaupankäyntiin. Kun kulttuurit kohtaavat, ne saattavat joiltain kohdin lähentyä, mutta vastaavasti niiden ominaispiirteet saattavat joissain tilanteissa voimistua. (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta 2004, 1.) Tämä on yritysmaailmassa haaste viestinnän suunnittelulle.

## 3.2 VIESTINTÄSTRATEGIA JA BRÄNDIVIESTINTÄ

### 3.2.1 Viestintästrategia viestinnän johtamisen välineenä

Yrityksen viestintästrategia pohjautuu yritysviestinnän määritelmään osana strategista johtamista. Se auttaa organisaatiota sopeutumaan osaksi ympäristöään saavuttamalla tasapainon liiketoiminnan ja sosiaalisesti hyväksyttävän käyttäytymisen välille. Tämä tapahtuu samaistumalla ja hallinnoimalla sidosryhmiä ja ongelmia, kuten myös yleisöjä ja aktivisteja ongelmien ympärillä ja rakentamalla

suhteita viestinnän kautta niihin, joista organisaation on riippuvainen tavoitellessaan taloudellisia ja sosiopoliittisia tavoitteitaan. Viestintästrategia pohjautuu organisaation yritysstrategiaan ja sen kehittäminen perustuu ennakoiden kaikkien strategiakysymysten hallinnointiin, huolimatta siitä onko niiden luonne taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen tai eettinen. Viestintästrategia luo elintärkeän linkin yhtiön strategioiden ja yhtiön viestinnän tehtävän välille. Hyvin luotu viestintästrategia voi tarjota yritykselle myös kilpailuedun, ottaen ennalta huomioon ongelmanratkaisun ja päätöksen teon. (Steyn 2003, 168–180.) Voisi sanoa, että hyvin laadittu viestintästrategia toimii organisaation viestinnän käsikirjana, joka määrittelee, miten yritys viestii sisäisesti ja ulkoisesti erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi ongelmatilanteissa viestintästrategia antaa ohjeet, kuinka tilanteessa viestinnällisesti toimitaan.

Kleinin (1996, 32–35) mukaan on olemassa muutamia empiirisesti asetettuja viestinnän perusteita, jotka yhdessä voivat muodostaa viestintästrategian. Nämä perusteet ovat:

- Viestien päällekkäisyys vaikuttaa viestien muistamiseen.
- Useiden medioiden käyttö on usein tehokkaampaa kuin vain yhden.
- Kasvokkaisviestintä on suositeltavaa.
- Linjahierarkia on tehokkain organisaation viestintäkanava.
- Tarvitaan suoraa ohjausta ja se on myös vaikuttavin lähde organisaation hyväksymään informaatioon
- Mieliopijohdajat ovat tehokkaita vaikuttamaan asenteisiin ja mielihiteisiin.
- Henkilökohtaisesti tärkeä informaatio muistetaan enemmän kuin abstrakti, vieras tai yleinen informaatio.

Näiden viestinnän perusteiden taustalta voi tehdä tärkeitä päätelmiä viestintästrategian sisältöä koskien. Useat näistä perusteista viittaavat johdon rooliin viestinnässä, kuten linjahierarkia, suora ohjaus ja mielihitejohtajat. Organisaatiossa viestinnän tulisi kulkea linjahierarkian mukaisesti ylimmäältä johdolta alaspäin. Viestinnässä tarvitaan myös suoraa ohjausta, jonka voi ymmärtää

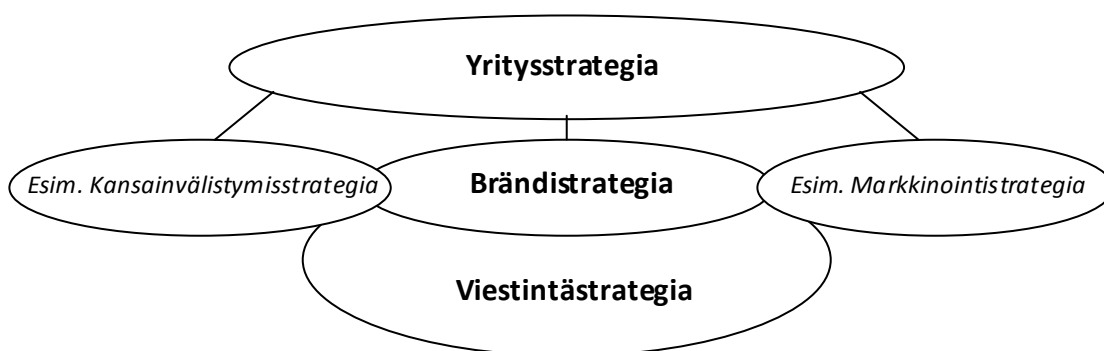
osaksi johdon tehtävää. Lisäksi johdon roolin voi nähdä myös mielipide johtamisena, joiden tehtävänä on vaikuttaa asenteisiin ja mielipiteisiin. Tämän perusteella voi todeta, että organisaatiossa johto on myös viestinnällisesti tärkeässä roolissa. Alaiset odottavat kuulevansa tärkeää ja virallista tietoa lähimmältä esimieheltään tai pomoltaan. Esimiesten oletetaan olevan hyvin informoituja ja heidän oletetaan välittävän viestiä eteenpäin. (Klein 1996, 32–35.)

Steyn (2003, 180) malli viestintästrategian kehittämisessä antaa Kleinia (1996) tarkemmat ohjeet strategian luomiseen. Steyn mukaan viestintästrategian kehittäminen alkaa organisaation sisäisen tilan analysoinnilla, johon sisältyy yrityksen profiili, visio ja tehtävä, sekä yrityksen arvot, kulttuuri, käytännöt ja strategiat. Seuraavassa vaiheessa identifioidaan strategiset sidosryhmät ja yhteisöt sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä, esimerkiksi analysoimalla organisaation sallitut, toimivat, normatiiviset ja hajautetut yhteydet. Kolmanneksi tulee tunnistaa, kuvailla ja erottaa strategiset avainkysymykset organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä esimerkiksi fuusiot ja yrityskaupat. Neljänneksi tulee selvittää jokaisen strategisen kysymyksen seuraukset jokaisen sidosryhmän suhteen, esimerkiksi työntekijät voivat kokea muutosten aiheuttamaa epävarmuutta ja pelätä työn menetystä. Tällaiset yksityiskohdat tulee ottaa viestintästrategiassa myös huomioon. Viidennessä vaiheessa alkukartoituksen jälkeen muodostetaan viimein yhtiön viestintästrategia, joka sisältää päätökset, miten viestitään missäkin tilanteessa, esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja kuinka hyödynnetään strategisten avainkysymysten mahdollisuudet. Lopulta näiden toimenpiteiden jälkeen kehitetään strateginen viestintäsuunnitelma ja toimintasuunnitelma organisaation viestinnän tavoitteiden ympärille. (Steyn 2003, 180.)

Myös tämä viestintästrategian kehittämismalli viittaa yrityksen johdon rooliin viestintästrategian kehittäjänä. Luomalla viestintästrategian yrityksen muiden strategioiden, arvojen, käytäntöjen ja kulttuurin pohjalta, viestintästrategia antaa samalla yrityksen johdolle ohjeet johtaa yrityksen viestintää. Viestintästrategia tarjoaa painopisteen ja suunnan organisaation viestinnälle, rakentaen suhteen

strategisten sidosryhmien välille. Se on ajatus ja logiikka toiminnan takana määrittäen, mitä pitäisi viestiä enemmän kuin miten pitäisi viestiä. Viestintästrategia ei näin ollen ole sama kuin viestintäsuunnitelma, mutta se antaa suunnitelmalle rajat noudattaa strategiaa. (Steyn 2003, 179.)

Vaikka viestintästrategian merkitys organisaatiossa on suuri, löysin vain vähän näyttöä siitä, kuinka yritysviestinnän tulisi myötävaikuttaa organisaation strategian muodostumisprosessiin tai mitä strategia oikeastaan tarkoittaa viestinnän kontekstissa. Esimerkiksi Steyn (2003, 177) on esittänyt vain kaksi sellaista määritelmää strategisesta viestinnästä, jossa mainitaan strategia. Ensimmäinen määrittelee strategisen viestinnän johtamisen siten, että viestintästrategia on linjautunut ja yhdistynyt täysin liiketoimintastrategian kanssa. Toisessa määritelmässä (D'Aprix 1996) strateginen viestintä nähdään harkitusti muotoiltuna viestintästrategiana, joka tulkitsee organisaation visiota, arvoja, tavoitteita ja aikomuksia sen kohderyhmälle. (Steyn 2003, 168–177.) Viestintästrategian merkitys on tärkeä, sillä esimerkit osoittavat, että hyvin suunniteltu viestintäprosessi auttaa entistä tehokkaampaan lopputulokseen (Klein 1996, 44). Strategioiden välistä suhdetta brändi- ja viestintästrategian osalta voisi kuvata seuraavalla kuvioilla:



KUVIO 1 Viestintästrategian suhde muihin yritysten strategioihin

Seuraavaksi tarkastelemme viestintästrategian määrittelemiä viestintätapoja tarkemmin brändi- ja markkinointiviestinnän näkökulmasta.

### 3.2.2 Brändiviestinnän menetelmät

Organisaation strategioiden pohjalta luotu *viestintästrategia* määrittelee yrityksen visiot, arvot ja tavoitteet ja antaa näin ollen painopisteen ja suunnan yrityksen viestinnälle. Viestintästrategian pohjalta luodaan strateginen viestintäsuunnitelma ja toimintasuunnitelma viestinnän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Steyn 2003, 177–180.) Kun viestintästrategian ja -suunnitelman mukaista viestintää ryhdytään toteuttamaan brändeissä, puhutaan brändiviestinnästä.

*Brändiviestinnän* tarkoituksena on antaa brändistä oikea mielikuva. Jotta tässä onnistutaan, täytyy olla tiedossa brändin identiteetti, joka syntyy brändin arvoista ja tavoiteista. (Vuokko 2003, 123.) Brändiviestintää ei kannata jättää huomioimatta, kun haetaan tyytyväisiä ja pitkäaikaisia asiakkaita, sillä tässä onnistutaan vain hyvällä brändiviestinnällä, joka luo positiivista brändimielikuvaa. Yritykset ja markkinoijat näkevät paljon vaivaa yrittäessään luoda ja säilyttää positiiviset mielikuvat ja asenteet omassa brändissään. Tämä saavutetaan onnistuneella brändiviestinnällä. (Crace & O’Cass 2005, 106–108; Kempf & Smith 1998.)

Tutkimukset osoittavat, että brändiviestinnän tavoista mainonta, promootio, tiedotus ja suullinen viestintä edustavat perinteisiä brändiviestinnän menetelmiä. Uudemmat tutkimukset nostavat näiden rinnalle brändin nimen, sillä se voi luoda vahvoja mielikuvia. Brändin nimi herättää uskoa ja luottamusta, joten se on tärkeä ja käytännöllinen tapa viestiä. Se myös kasvattaa tunnettuutta ja myötävaikuttaa tuotteen menestykseen. (Chan & Huang 1997; Crace & O’Cass 2005, 106–108; Janiszewski & van Osselaer 2000; Turkey & Moore 1995.)

Eroa brändiviestinnän ja markkinointiviestinnän välille on vaikea tehdä, koska ne sisältävät paljon samoja viestintätapoja. Tämän päätelmän voi tehdä myös Vuokon (2003, 17) markkinointiviestinnän määritelmästä: ”Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti

yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.” (Vuokko 2003, 17.) Kotlerin (2003, 563–565) mukaan markkinointi vaatii yrityksiä viestimään, ja hän on tiivistänyt markkinointiviestinnän tavat viiteen kokonaisuuteen:

1. Mainonta (esim. printtimainokset, esitteet, symbolit ja logot)
2. Myynninedistäminen (esim. näytteet, lahjat, messut ja näyttelyt)
3. Suhdetoiminta ja julkisuus (esim. seminaarit, julkaisut, sponsorointi)
4. Henkilökohtainen myyntityö (esim. myyntitapaamiset ja messutapahtumat)
5. Suora- tai interaktiivinen markkinointi (esim. katalogit ja sähköposti)

Markkinointiviestintä on viestintää, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan (Vuokko 2003, 17). Markkinointiviestinnän tarkoituksena on informoida, vaikuttaa ja muistuttaa kuluttajaa brändistä jota se myy. Se edustaa brändin ääntä, jolla brändi voi luoda vuoropuhelun ja suhteen kuluttajien kanssa. Markkinointiviestintä voi myötävaikuttaa brändiin esimerkiksi kasvattamalla brändin tunnettuutta, luoda mielikuvia ja saada aikaan positiivisia tunteita sekä luoda entistä vahvempaa suhdetta kuluttajien ja brändin välille. (Keller 2008, 230–231.)

Markkinointiviestinnän katsotaan olevan myös johtamisprosessi. Se ei ole vain tapojen hallintaa, vaan toimintaa, joka tulee linkittää kokonaisuudeksi yrityksen ja sen markkinoinnin strategisten ratkaisujen kanssa. Tämä edellyttää johdon sitoutumista yrityksen markkinointiviestintään. Yritykset panostavat markkinointiviestintään rahallisesti jopa tuotekehittelyäkin enemmän. Kun markkinointiviestintä kiinnostaa johtoa, se tehostuu ja saavuttaa paremmin strategisen aseman yrityksessä. (Vuokko 2003, 26.)

Markkinointiviestinnässä yksi suurimmista haasteista on suunnitella ja tuottaa viestejä, jotka saavat aikaan halutun vaikutuksen kuluttajissa. Tavoitteena ja haluna on vakuuttaa ja vaikuttaa viestin vastaanottajien näkemykseen esimerkiksi tuotteesta, paikasta tai ideasta ja näin ollen vaikuttaa käyttäytymiseen, kuten ostoksen tekoon tai palvelun tarjoajan valintaan. (Kitchen 1999, 173.) Kun halutaan

tehdä yritystä tai tuotetta tunnetuksi ja saada aikaan kysyntää, ei tähän riitä yksi vaikuttamaan pyrkivä viesti tai edes markkinointiviestintä ainoana markkinoinnin keinona. Markkinointiviestinnällä on tässä prosessissa kuitenkin tärkeä rooli. Jotta saadaan aikaan tunnettuutta ja mielikuvia, tarvitaan onnistuneita viestinnän vaikutusprosesseja. Tämä tarkoittaa sitä, että viestinnän vaikutus vastaa sille annettua tavoitetta. Organisaatio voi suunnitella ja hallita prosessia tiettyyn pisteeseen asti, mutta siihen vaikuttaa myös sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole kontrolloitavissa. (Vuokko 2003, 26.)

Markkinointiviestinnän menetelmistä mainonta on menettänyt otettaan kuluttajiin 2000-luvulla, joten muuttuva mediakenttä on pakottanut markkinoijat uudelleen arvioimaan, kuinka kommunikoida tehokkaimmin kuluttajien kanssa. Markkinointiviestintä koetaan joustavaksi ja se mahdollistaa monien eri tapojen käytön brändipääoman kasvattamiseksi mediamainonnan ohella, kuten esimerkiksi kaupan edistämisen, asiakastarjoukset ja sponsoroinnin. Vastavuoroisesti olemassa oleva brändipääoma auttaa markkinoijia suunnittelemaan ja valitsemaan sopivat markkinointikeinot ja -mahdollisuudet. (Keller 2008, 230–231.) Tällaista tarkasti suunniteltua markkinointiviestintäkokonaisuutta kutsutaan integroiduksi markkinointiviestinnäksi.

*Integroitu markkinointiviestintä* myy brändiä käyttäen muutakin kuin mainontaa ja vaikuttamista. Siinä viestinnän sisältö rakennetaan eri markkinointiviestinnän keinojen välille niin yhtenäiseksi, että jokainen lähetetty viesti tukee toistaan, saaden aikaan vahvan ja yhtenäisen viestin. Integroidun markkinointiviestinnän tavoitteena on rakentaa ikään kuin kahdenkeskinen dialogi ja suhde kuluttajien kanssa käyttäen useita viestinnän tapoja, joilla se pyrkii vaikuttamaan. Integroitu markkinointiviestintä on muun muassa suoramarkkinointia, suhdetoimintaa, tapahtuma suunnittelua, myynninedistämistä, tuotteen ulkoasun suunnittelua ja henkilökohtaista myyntiä. Kaikki nämä toimivat yhdessä ja luovat yhtenäisen viestin. Integroidussa markkinointiviestinnässä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, jos suunnittelu on onnistunut ja kaikki osatekijät viestivät yhtenäistä

viestiä. (Larson 2007, 310.) Kitchenin (1999, 90) mukaan integroitu markkinointiviestintä vastaa markkinointi- ja mediakentän muutoksiin, kuten esimerkiksi median pirstaloitumisen mukanaan tuomiin haasteisiin markkinoinnissa.

Integroidulla markkinointiviestinnällä tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että yrityksen, tuotteen tai palvelun markkinointiviestintä on yhtenäinen kokonaisuus. Markkinointiviestinnän sanomat on suunniteltu tukemaan toisiaan ja toistensa vaikutuksia luoden vahvemman yhtenäisen vaikutuksen. Lähtökohtana on kuluttaja, eli vastaanottaja, joka ei yleensä aktiivisesti erittele, mistä lähteistä sanomat ovat tulleet. Vastaanottaja reagoi muodostamansa kokonaismielikuvan perusteella. Tämä kokonaismielikuva syntyy esimerkiksi mainonnan mielikuvan, Internet-sivujen mielikuvan ja messumielikuvan kautta, eli näiden sanomien tulisi olla yhtenäiset. (Vuokko 2003, 23–24.) Viestinnän sisällöllä on väliä, sillä integroitu viestintä linkittää viestinnän vahvasti yrityksen toimintastrategiaan ja käytäntöihin. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon vastaanottaja, eli asiakas tai sosiaalinen ympäristö ja suunnata integroitu viestintä juuri siihen. (Vos & Schoemaker 2005, 37.)

Markkinointiviestinnän vaikutusprosessit ovat usein kampanjaluontoisia. Tämä ei aina ole ollut näin, sillä aina 1990-luvulle saakka markkinointi- ja mainoskampanjat luottivat yksittäisten ”laukausten” voimaan. Kampanjat olivat kampanjaluontoisia kestäen tietyn ajan ja lähettäen tietyn määrän viestejä, mutta silti oletettiin, että yksittäinen mainos tai tiedote on se, joka myy. Tämä oletus muuttui kuitenkin integroidun markkinointiviestinnän tultua. Integroitu markkinointiviestintä muutti kampanjoiden sisältöä suunnitelmallisemmaksi ja yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi, jossa jokainen osa tukee toisiaan tehden kokonaisuudesta suuremman kuin sen osien summan. (Larson 2007, 245.)

Vaikuttamaan pyrkivissä viestintäkampanjoissa vastaanottajat altistuvat lukemattomille viesteille, lukemattomissa esityskerroissa. Kaikki kampanjan sisältämät viestit on sisällytetty tarkasti suunniteltuihin toimintoihin, joilla pyritään saamaan aikaan haluttu vaikutus. Stiffin ja Mongeaun (2003, 282) mukaan Simons,



Morreale ja Gronbeck (2001) määrittelevät vaikuttamaan pyrkivät kampanjat organisoiduiksi yrityksiksi vaikuttaa ihmisiin viestisarjojen avulla.

Onnistuneissa vaikuttamaan pyrkivissä kampanjoissa on tiettyjä tunnusomaisia piirteitä. Ensinnäkin ne ovat *tavoitteellisia*. Toiseksi näillä kampanjoilla on *useita tavoitteita*. Kolmanneksi vaikuttamaan pyrkivät kampanjat voivat ja usein myös *saavat aikaan* voimakkaita *reaktioita* vastaanottajassa. Neljäs päätelmä on, että tämä *vaikutus jatkuu* usein *pitkään*, jopa pysyvästi, sillä tarkoin suunniteltujen viestien tarkoitus on muokata ja muuttaa vastaanottajan reaktioita ja tätä muutosta ylläpidetään juuri vaikuttamaan pyrkivillä viesteillä, jotka on tarkoin suunniteltu saamaan aikaan haluttu lopputulos. Markkinointiviestinnässä erityisesti mainonta käyttää hyväkseen vaikuttamaan pyrkiviä kampanjoita. (Stiff & Mongeau 2003, 282–284.)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa täytyy tapojen lisäksi ottaa huomioon myös kulttuuri, johon markkinointiviestintä aiotaan suunnata. Vareyn (2002, 114–116) mukaan markkinointi on sosiaalista. Se on vaihtokauppaprosessi joka perustuu viestinnälle. Etenkin kansainvälisessä markkinoinnissa meidän tulee ymmärtää kuinka kulttuurinen tausta vaikuttaa viestintään ja vaihtokauppaan. Tosi asia on, että viestintä on erilaista eri kulttuurien välillä. Kulttuuri asettaa säännöt kuinka ihmiset ovat vuorovaikutuksessa vaihtokauppa suhteessa, mikä käytös ja päätökset ovat hyväksyttäviä. (Varey 2002, 114–116.) Jokainen, joka on vierailut toisessa kulttuurissa huomaan varsin nopeasti erot käyttäytymismalleissa omaan kulttuuriin verrattuna. Erot eivät ole vain arvoissa, kielessä ja tavoissa, mutta myös sadoissa pienissä asioissa. Kulttuuriset mallit määritellään yhteiskunnasta sosiaalisesti siirtyneiksi arvoiksi, uskomuksiksi, instituutioiksi ja käyttäytymismalleiksi. Ne ovat ikään kuin asettuneet meihin kielen kautta aina aikaisesta lapsuudesta alkaen, kun kuulemme tarinoita ja myyttejä ja observoimme muiden käyttäytymistä. Näistä muodostuu kulttuurisia malleja tai toimintoja, uskomuksia ja arvoja jotka määrittävät kulttuurin. (Larson 2007, 199–201.)

Markkinointi ja varsinkin mainonta sen osana on kallista ja vaatii yritykseltä resursseja. Vahvan vaikuttamaan pyrkivän kampanjan toteutus ja vastaanottajan muuttuneiden reaktioiden ylläpito vaatii usein pitkää ja tarkkaan suunniteltua kampanjaa, joka vaatii entistä suurempaa taloudellista satsausta, kuitenkin ilman takuuta kampanjan onnistumisesta. Vaikka markkinointiviestinnässä on selkeät ja määritellyt keinot, miten vaikuttaa ja saada kuluttajan huomio, ei halutun vaikutuksen aikaan saaminen ole itsestään selvää. Larson (2007, 314) nostaa esille Riesin ja Troutin huomioiman ongelmakohdan, yhteiskunnan viestintätulvan. Nykypäivän yhteiskunnassa on yksinkertaisesti liian paljon viestintää yksittäisen ihmisen sisäistettäväksi. Tutkijat väittävät, että usein vastareaktionä ihmiset jättävät huomiomatta suurimman osan lähetetyistä viesteistä. Ihmiset valitsevat ne brändit, joiden uskovat olevan hyviä ja pitäytyvät niissä, koska se tekee ostoksien tekemisen helpommaksi. He ovat brändiuskollisia. Uusien brändien haasteena on siis vaikuttaa kuluttajiin ja saada äänensä kuuluviin.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään suomalaisten designyritysten ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia brändiviestinnästä.

Tätä tutkimustehtävää tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- Mitkä ovat yrityksen kansainvälisen brändistrategian ominaispiirteet?
- Millainen on designyrityksen viestintästrategia?
- Miten kansainvälisyys näkyy designyrityksen brändiviestinnässä?
- Millaiset ovat brändiviestinnän vaikuttamisen keinot?
- Millaiset ovat vaikuttamisen haasteet ja kuinka niitä hallitaan?
- Miten designyrityksen viestintää johdetaan?

Suomalaisia designyrityksiä ja suomalaista muotoilua on tutkittu jonkin verran. Tuoreimmat tieteelliset tutkimukset ovat kartoittaneet muun muassa suomalaisen design-teollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä ja kansainvälistymistä (Salimäki 2003), suomalaisen muotoilun muutosta (Vartonen 2007) ja syntyä (Heinänen 2006), sekä muotoilun mediajulkisuutta suomalaisessa talouslehdissä (Ryynänen 2009b). Lisäksi useat muut tahot ovat tehneet selvityksiä ja tutkimuksia muun muassa tulevaisuuden Suomi-brändeistä ja kansainvälistymisen menestystekijöistä, sekä muotoilun vaikutuksesta kansantalouteen, sekä käynnistäneet hankkeita auttamaan suomalaista muotoilua kehittymään yhteistyössä yritysmaailman kanssa ja helpottamaan kansainvälistymistä (kts. Euro RSCG, ETLA, SITRA, Design Forum Finland). Myös Suomen käsi- ja taideteollisuusliitto, Taito ry on tehnyt selvityksiä Käsi- ja muotoiluyritysten markkinoinnista kotimaassa ja ulkomailla (kts. esim. Ruoppila 2008).

Suomalainen muotoilu herättää kiinnostusta laajalti, mutta tässä tutkimuksessa halutaan selvittää ylimmän johdon näkemyksiä ja kokemuksia designyrityksen

näkökulmasta. Ylin johto vastaa yrityksen tuloksesta ja tästä syystä on mielenkiintoista selvittää, miten he näkevät designyritysten kansainvälisen brändistrategian ja brändiviestinnän vaikuttavuuden.

#### 4.2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Suomalaisten designbrändien kansainvälistä brändistrategiaa ja sen onnistumista voi tutkia monella tavalla. Kvantitatiivisin menetelmin esimerkiksi kyselyin ja mittauksin voisi tehdä päätelmiä yritysten markkinaosuuksista tietyissä kohdemaissa ja verrata markkinointiviestinnän kustannuksia liikevaihtoon, mutta jos halutaan ymmärtää nimenomaan yrityksen johdon käsityksiä ja kokemuksia kansainvälisen brändistrategian vaikuttavuudesta, on sitä lähestyttävä laadullisen tutkimuksen kautta. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei pidä nähdä toistensa vastakohtina, sillä kyse ei ole vain tutkimuksessa käytettävästä menetelmästä, vaan myös tutkittavan kohdeen luonteesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ilmiötä ja tutkimuksen kohteena ovat toimijoiden tulkinnat asiasta. Siinä missä positivistinen tiedekäsitys näkee, että ihmisen yksilöllinen ja yhteisöllinen käyttäytyminen ja toiminnan mittaus on tehtävä samalla tavalla kuin muiden todellisuuden ilmiöiden tutkimuksessa, hermeneutiikan mukaan ihmisen yksilöllistä ja yhteisöllistä toimintaa on tarkasteltava erilaisia merkityksiä sisältävänä ja ilmaisevana. Keskeistä on merkitysten tulkinta, eikä selittäminen syillä ja yleisillä laeilla. (Tuomivaara 2005, 29–30)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja sen todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullinen aineisto voi syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta ja se on pelkistetyimmillään tekstiä. Laadullisia aineistonkeruu menetelmiä ovat muun muassa haastattelut, havainnoinnin, päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet. (Eskola & Suoranta 1999, 15)

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia suomalaisten designbrändien kansainvälisen brändistrategian vaikuttavuudesta. Tutkimuksen paino on käsityksillä ja kokemuksilla, eikä tarkoitus ole tutkia kuinka kansainvälinen brändistrategia on onnistunut, vaikka haastateltavat ottavat siihen kantaa. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, haastattelu etenee tiettyjen, ennalta valittujen teemojen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 76–77, Hirsjärvi & Hurme 2001, 46–47)

Alan kirjallisuus toi esille paljon eri käsitteitä ja haastattelun teemoiksi nousi viisi teemaa: viestintästrategia, kansainvälinen brändistrategia, vaikuttamisen keinot, vaikuttamishaasteet ja viestinnän johtaminen. Haastattelurunko muotoutui puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti. Jokainen teema sisälsi peruskysymykset aiheeseen liittyen, mutta antoi mahdollisuuden myös tarkentaviin lisäkysymyksiin. Kysymysjärjestys noudatti niin sanottua ”suppilo-mallia”, jossa kysymykset alkoivat yleisillä kysymyksillä teemasta. Tällaisia yleisiä kysymyksiä olivat esimerkiksi, miten he kuvailisivat yrityksen viestintästrategiaa tai millainen on yrityksen kansainvälinen brändistrategia. Haastattelun edetessä näkökulma tarkentui rajatumpiin kysymyksiin, esimerkiksi kuinka vaikuttamisen haasteita on designyrityksissä hallittu.

#### 4.3 HAASTATELTAVAT JA HAASTATTELUJEN TOTEUTUS

##### 4.3.1 Haastateltavat

Tutkimuksessa haastattelin seitsemän suomalaisen designyrityksen ylintä johtoa. Yritykset saivat itse valita haastatteluun ylimmän johdon edustajan, joista kuusi oli toimitusjohtajia, yksi myyntijohtaja ja yksi suunnittelija, joka vastasi yrityksen kansainvälisistä toimista. Yhdessä haastattelussa oli läsnä kaksi yrityksen ylimmän johdon edustajaa. Haastateltavia oli kaikkiaan kahdeksan, joista kuusi oli naisia ja kaksi miestä. Yrityksistä neljä oli suuria, pitkät perinteet omaavaa designyritystä ja

kolme pienempää ja toimintavuosiltaan nuorempaa yritystä. Yrityksistä viisi toimi Helsingissä, yksi Lahdessa ja yksi Turussa. Kaikilla yrityksillä oli kansainvälistä toimintaa, vain yksi juuri aloittanut kansainvälistymistoiminnot.

Aloitin haastateltavien etsimisen kartoittamalla tutkimukseen sopivia kohdeyrityksiä Tässä kriteerinä oli suomalainen designbrändi, joka on jo alallaan tunnettu kansainvälinen vientiyritys tai aloittamassa kansainvälistymistoimintoja. Tässä vaiheessa minulla oli jo valmiina teemahaastattelun runko (liite 1), joka toimi tukena niin haastattelujen sopimisessa kuin itse haastattelutilanteessa. Aloitin haastattelujen sopimisen marraskuussa 2009 suunnitelmana saada haastattelut tehtyä ennen vuoden vaihdetta. Yrityksiin otin ensin yhteyttä puhelimitse ja tämän jälkeen lähetin heille sähköpostilla tiiviin kuvauksen tutkimuksesta ja haastattelurungon ennakkoon tutustuttavaksi. Ajankohta ennen vuodenvaihdetta osoittautui usealle yritykselle ongelmalliseksi ja osa kieltäytyi suuren haastattelupyyntömäärän vuoksi, mutta myös haastattelun sisällön vuoksi. Strategia-sana sai osan yrityksistä kieltäytymään tutkimukseen osallistumisesta, koska heillä ei ollut varsinaisia strategioita käytössään. Tämä sai minut pohtimaan haastattelurunkoni ja teoreettisen viitekehysten sisältöä uudelleen, mutta en kuitenkaan tehnyt niihin muutoksia, koska olin jo saanut muutaman yrityksen mukaan tutkimukseen. Tein aikataulu- ja yrityssuunnitelman uudestaan ja otin kontakteja uusiin design-alan yrityksiin.

Sain tutkimukseen mukaan seitsemän designyritystä. Tehdessäni haastatteluja vierailin jokaisessa yrityksessä paikan päällä. Ennen haastatteluja tutustuin tarkemmin yritysten taustoihin. Mukana oli yrityksiä, joista oli jo aiempaa tietoa, mutta myös nuorempia ja organisaatiorakenteeltaan pieniä yrityksiä, jotka olivat uusia tuttavuuksia. Yksi haastateltava kertoi ennen varsinaisen haastattelun yhtiörakenteesta tarkemmin, jonka kautta haastattelu rajautui yhtiön kahteen brändiin. Haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon ennen haastattelua ja pyysin ennakkoon myös yritysten käyttämää markkinointimateriaalia mahdollista analyysia varten. Haastattelut tein pääosin tammi- ja helmikuun 2010 aikana, viimeisen maaliskuun alkupuolella.

Haastateltavien tunnistettavuuden estämiseksi tulosluvussa heitä ei mainita nimillä vaan satunnaisesti annetuilla tunnuksilla H1-H7. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat aakkosjärjestyksessä Artek, Kalevala Koru Oy, L-Fashion Group Oy, Tonfisk Design Ltd, Oy Vallila Interior Ab, Verso Design Oy ja Woodnotes Oy.

#### 4.3.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimukseen osallistuneet designyrityksien ylimmän johdon edustajat olivat motivoituneita ja haastattelurunkoon oli tutustuttu aikaisemmin. Haastattelut tehtiin yritysten toimitiloissa: neuvotteluhuoneessa tai toimitusjohtajan huoneessa ja yksi haastattelu olohuoneessa, koska yrityksen tilat toimivat kodin yhteydessä. Haastattelut alkoivat aina yleisemmillä kysymyksillä, joissa haastateltavat kuvailivat yrityksen toimintatapaa haastattelun teemojen mukaisesti. Tutkimuksen edetessä haastattelut muuttuivat keskustelunomaisemmiksi.

Ensimmäisten haastattelujen aikana halusin noudattaa tiukasti haastattelurunkoa ja edetä teema kerrallaan. Myöhemmissä haastatteluissa haastateltavat palasivat ajoittain takaisin edelliseen teemaan, jos mieleen tuli jotain lisättävää. Tämä johtui osaltaan siitä, että ensimmäiset haastateltavat olivat suuria yrityksiä, joiden viestintästrategiat ja kansainväliset brändistrategiat olivat tarkemmin suunniteltuja ja rajatumpia kuin joidenkin pienempien yritysten. Tässä suhteessa yritysten erot tulivat selvästi esille, sillä puolella yrityksistä ei ollut määritelty tarkkaa brändistrategiaa tai viestintästrategiaa, kun taas puolella yrityksistä ne oli tarkkaan määritelty.

Haastattelut etenivät jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelurungon mukaisesti, teemajärjestyksessä: viestintästrategia, brändistrategia, vaikuttamiskeinot, vaikuttamishaasteet, viestinnän johtaminen. Haastateltavat ymmärsivät haastattelukysymykset ja teemat hyvin, mutta jonkin verran haastattelujen aikana herätti keskustelua käsite *strategia*, koska kaikilla haastateltavilla yrityksillä ei ollut käytössään luotuja strategioita.

Haastattelut sujuivat pääasiassa ilman taukoja. Kahdessa haastattelussa haastateltavalla soi puhelin ja myös kahdessa haastattelussa tuli toisen henkilön keskeytyksen vuoksi pidempi tauko. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja, mutta lähinnä kirjaten muistiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Kaikki haastattelut tallennettiin sanelukoneella jatkoanalyysia varten.

#### 4.4 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI

Laadullisen eli kvalitatiivisen aineiston analyysi voi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tutkija voi jo haastattelun aikana tehdä havaintoja ilmiöistä ja haastattelun teemoista esimerkiksi niiden toistuvuuden, jakautumisen tai erityistapausten perusteella. Tutkija voi myös tyyppitellä ja hahmotella eri malleja syntyneistä havainnoista. Tämä on kuitenkin vain yksi laadullisen analyysin piirre. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136)

Kun aineistoa ryhdytään analysoimaan, se on tärkeää tuntee perinpohjaisesti. Jotta aiheisto alkaa avautua tutkijalle, se on syytä lukea läpi useaan kertaan. Aineistoa voidaan tarkastella jostakin teoreettisesta näkökulmasta tai aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisoletuksia. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston koodauksessa haastattelurunko toimii hyvänä apuvälineenä, sillä haastattelurungon avulla aineistosta nostetaan esille teemojen mukaisia tekstikappaleita (Eskola & Suoranta 1999, 150–153) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään saamaan aikaan teoreettinen kokonaisuus, jossa teemat nousevat tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, koska sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 93) Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Analysoinnin alussa aineistoa lähestyttiin sekä *induktiivisesta*, että *abduktiivisesta* näkökulmasta. Pelkkä induktiivinen lähestymistapa on varsin kyseenalainen, sillä ajatellaan, ettei pelkkä aineistolähtöinen havainnointi voi synnyttää uutta teoriaa. Abduktiivisen päättelyn, eli päättelyn logiikan mukaan



havaintojen tekoon vaikuttaa jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Abduktiivinen päättely liittyi tässä tutkimuksessa teoriakirjallisuudesta nousseisiin keskeisiin käsitteisiin, niiden sisältöön ja keskinäisiin suhteisiin. Induktiivisen analyysin uskottiin nostavan esille kohdeyrityksien ylimmän johdon omia sisältöjä, merkityksiä ja menetelmiä brändi- ja viestintästrategiasta, käytetystä brändiviestinnästä ja sen vaikuttamisen keinoista, sekä viestinnän johtamisesta. Aineistoa tarkasteltiin siis katsomalla, miten haastateltavat ylimmän johdon edustajat määrittelivät esimerkiksi brändistrategian ja viestintästrategian

Sisällönanalyysilla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivis ja yleismuotoinen kuvaus. Tällä analyysimenetelmällä saadaan kuitenkin vain aineisto jäsenneiltyä johtopäätösten tekoa varten. Juuri tämän keskeneräisyyden takia sisällönanalyysilla toteutettuja tutkimuksia on usein kritisoitu, sillä tutkija on saattanut vain kuvata järjestetyn aineistona tuloksina, mutta ei ole tehnyt vaadittavia johtopäätöksiä niistä. (kts. Grönfors 1982, 161; Tuomi & Sarajärvi 2006, 105–115) Tämän olen kuitenkin pyrkinyt ottamaan huomioon analysoidessani ja raportoidessani tuloksista.

Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin ja kahteenkymmeneen minuuttiin. Yhteensä aineistoa kertyi lähes kahdeksan tuntia. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen teon jälkeen. Litterointi suoritettiin käyttäen apuna Windows MediaPlayeria ja Microsoft Word-kirjoitusohjelmaa. Tämä oli mahdollista, koska nauhoitetun aineiston laatu oli hyvää. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, sulkumerkkeihin kirjattiin muun muassa naurahdukset, puhelimen sointi ja pidemmät tauot. Miettimistaukoja en kirjannut tarkkaan muistiin, koska niillä ei tutkimuksen aiheen kannalta ollut merkitystä. Haastattelut nimettiin sattumanvaraisesti järjestykseen ja merkittiin tunnisteilla H1-H7.

Varsinaisen analysoinnin aloitin lukemalla haastatteluja läpi. Tämän jälkeen tein jokaisesta haastattelusta tiivistelmät ja näin sain jäsenneiltyä aineistot haastattelurungon mukaisiin teemoihin, joita olivat brändistrategia,

viestintästrategia, vaikuttamiskeinot, vaikuttamishaasteet, viestinnän johtaminen. Tässä vaiheessa tein myös vertailevaa silmäilyä haastateltavien välillä ja kirjasin ylös muistiinpanoja heidän käsityksiensä yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Kun aineisto oli tässä vaiheessa jakautunut haastattelurungon mukaisiin teemoihin, huomasin, että aineistosta nousi kuitenkin vielä muutamia uusia kokonaisuuksia. Tällaisia olivat strategioiden merkitys designyrityksille sekä brändiviestinnän sisältö ja merkitys.

Analyysissä pyrin käyttämään mahdollisimman paljon suoria lainauksia, koska ne toivat selkeästi näkyviin haastateltavien näkemuserot ja yhtäläisyydet. Lisäksi lainaukset perustelivat tekemiäni johtopäätöksiä. Lainausten lisäksi käytin haastatteluista epäsuoria lainauksia. Jokaisen suoran lainauksen yhteydessä käytin analyysin alussa haastateltaville antamaani tunnistetta H1-H7. Koska tunnisteen tarkoitus oli suojata haastateltavan ja designyrityksen identiteettiä, jouduin raportointi vaiheessa muokkaamaan lainausten sisältöä yleiskieliseksi, ettei haastateltavat olisi tunnistettavissa. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2001, 194). Tähän päädyin siksi, että yhden haastateltavan äidinkieli ei ollut Suomi ja suoralainaus olisi näin ollen ollut liian tunnistettava. Poistin myös suorat lainauksista suorat viittaukset yritykseen, joista haastateltava olisi ollut tunnistettavissa.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan haastattelujen ja analyysin tuloksia. Suoriin lainauksiin laitettut tarkennukset on laitettu sulkeisiin () ja selventävät huomautukset on merkitty tekstiin hakasulkeilla []. Lainauksista poistetut kohdat puolestaan on merkattu kolmella pisteellä ... .

## 5 TULOKSET

### 5.1 STRATEGIOIDEN MERKITYS MUOTOILUYRITYKSELLE

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia ylimmällä johdolla on suomalaisten desingbrändien brändiviestinnästä. Tähän vastauksia haettiin teemahaastattelulla, jossa kartoitettiin ylimmän johdon näkemyksiä ja kokemuksia kansainvälisestä brändistrategiasta, viestintästrategiasta ja brändiviestinnästä. Haastattelun avulla selvitettiin myös sitä, kuinka ylin johto näkee oman roolinsa viestinnän johtamisessa ja kuinka designyrityksen viestintää johdetaan. Tässä luvussa esitellään aineiston tulokset tutkimustehtävän näkökulmien mukaisesti.

Haastatteluaineistosta voidaan tehdä se johtopäätös, että yli puolet tutkimukseen osallistuneista designyrityksistä on niin sanottuja strategiayrityksiä, joiden toimintaa ohjaavat ennalta laaditut strategiat. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, ettei heillä ollut yrityksessään käytössä mitään varsinaisia strategioita. Strategiayritysten ylimmän johdon edustajien mukaan strategioiden väliset suhteet, tässä työssä brändistrategian ja viestintästrategian osalta, ovat selkeät ja niiden toimet tukevat toisiaan. Strategioita ja niiden tavoitteita tuli kuitenkin tarkistaa määräajoin, muutaman vuoden välein.

Designyrityksen johto näki strategioiden merkityksen osana yrityksen toimintaa varsin eri tavoin. Haastattelujen mukaan osalla yrityksistä on tarkkaan laaditut strategiat, kun taas osalla ei ole käytössään varsinaisia strategioita. Erot tulevat esille seuraavissa esimerkeissä:

H1: Meillä on yritysstrategia, jossa on muun muassa kansainvälistymisstrategia ja brändistrategia keskeisinä osina ja viestintästrategia sitten tavallaan katsottiin, mitä meiltä vielä puuttuu tän brändistrategian lisäksi joka ohjaisi meidän viestintää.

H3: Me ei olla strategiayritys. Me ei niinkään uskota siihen, että me rakennetaan erityyppisiä strategioita. Me tehdään taktiikkaa, voiko sanoa näin, että me yritetään tehdä enemmän nopeita päätöksiä, jotka on tai linkittyy siihen arkeen ja ympäristöön ja sen ympäristön muutokseen ja me tehdään hyvinkin nopeasti siihen sopeutuvia päätöksiä eikä niinkään anneta itsemme ohjata pitkän tähtäimen strategioilla.

H5: Meillä ei taida olla ihan tietoista strategiaa...

Haastateltava H1 tuo esille myös strategioiden välisen suhteen, jonka mukaan brändistrategia on kansainvälistymisstrategian ohella keskeinen osa yritysstrategiaa. Viestintästrategian rooli on ohjata yrityksen viestintää brändistrategian mukaisesti. Saman tuo esille haastateltava H2, jonka mukaan viestintästrategian tarkoituksena on tukea brändistrategiaa.

Yksi strategiayrityksien johtajista ei tehnyt eroa brändi- ja viestintästrategian välille. Ylimmän johdon edustajan mukaan yrityksellä on vain yksi strategia ja yrityksen viestintä ja kommunikaatio tarkoittaa samaa kuin markkinointi ja mainonta.

Ylimmän johdon mukaan niissä designyrityksissä, joiden toimintaa ohjaavat laaditut strategiat, tarkastellaan strategioiden sisältöä ja tavoitteita määräajoin, mutta kuitenkin niin, ettei selkeää ulkoista muutosta ole havaittavissa strategian toteutuksessa. Erään haastateltavan mukaan, esimerkiksi yrityksen brändistrategiaa olisi hyvä muuttaa ajoittain ja hyvä aikaväli on noin viisi vuotta. Hänen mukaansa muutokset on hyvä tehdä pienin askelin niin, ettei muutosta edes huomaa, ikään kuin pitämällä brändi koko ajan ajan tasalla. Vuosien kuluttua voi havaita tapahtuneen suuriakin muutoksia, mutta ne ovat tapahtuneet vähitellen. Toisen haastateltavan mukaan heidän yrityksen strategiaa ei varsinaisesti vuosien varrella ole muutettu lähes laisinkaan, mutta noin viisi vuotta sitten tehtiin alkuperäisestä perustamisstrategiasta moderni mukaelma tähän päivään.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että suomalaiset designbrändit ovat jakautuneet strategisesti kahteen leiriin: strategiayrityksiin ja ei-strategiayrityksiin.

Osa designyrityksistä toimii luotujen strategioiden mukaisesti, mutta osalla taas ei ole käytössään ennalta laadittua tietoista strategiaa. Mielenkiintoista haastatteluista esille nousseiden tuloksien kannalta on se, että strategioiden käyttöä ei voi perustella yrityksen koon tai menestymisen perusteella. Yritykset, koosta riippumatta, olivat onnistuneet toimimaan ja saamaan aikaan tulosta kansainvälisesti myös ilman suunniteltuja strategioita.

Haastattelujen mukaan viestintästrategian tehtävä on tukea yrityksen strategioita ja ennen kaikkea brändistrategiaa. Strategiayritysten viestintästrategia määrittelee brändin viestinnälliset toimenpiteet niin, että kokonaisuus on yhtenäinen; kaikki viestintätavat tukevat brändistrategiaa ja rakentavat oikeanlaista mielikuvaa. Haastateltavien mukaan osa strategiayrityksistä päivittää ja muuttaa brändistrategiaansa muutaman vuoden välein, kuitenkin niin, ettei selkeää muutosta ole ulkoisesti havaittavissa. Brändi- ja viestintästrategian välisen suhteen perusteella voi todeta, että brändistrategian muutokset toteutetaan viestintästrategian kautta, eli viestinnällä on suuri merkitys siinä, miten yrityksen, brändin tai strategian muutokset toteutetaan. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin designyritysten brändistrategiaa.

## 5.2 BRÄNDISTRATEGIAN MERKITYS

Seuraavaksi tarkastellaan designyritysten brändistrategiaa, sen *tavoitteita* ja *muotoutumista*, sekä *toteuttamista*. Haastatteluvaiheessa brändistrategia oli mainittu nimellä *kansainvälinen brändistrategia*. Tämä käsite kuitenkin muuttui pelkäksi brändistrategiaksi, sillä designyrityksellä ei ollut erillistä kansainvälistä brändistrategiaa vaan yksi brändistrategia, joka oli sama kotimaassa ja ulkomailla. Brändistrategian tavoitteet liittyvät kuitenkin vahvasti kansainvälistymiseen, mutta ensisijaisesti brändin kasvamiseen ja myynnin parantamiseen. Nämä tavoitteet ovat haastattelujen mukaan yhteneväiset sekä designyrityksillä, joilla on käytössään brändistrategia, että yrityksillä, joilla ei varsinaista strategiaa ole. Osalle yrityksistä

brändistrategia on muotoutunut pitkän ajan ja strategiatyön seurauksena, mutta myös kokemukset ja esimerkiksi lama tuovat omat vaikutuksensa sisältöön ja tavoitteisiin. Haastateltavien mukaan brändistrategian toteutus näkyy kaikissa yrityksen tekemisessä, erityisesti brändiviestinnässä. Yleisesti designyritykset näkivät brändistrategian toteutuksen onnistuneen hyvin.

Ylimmän johdon mukaan designyritykset eivät tee eroa kotimaan markkinoiden ja viennin välille, vaan samaa strategiaa käytetään niin kotimaassa kuin ulkomailla.

H2: Meillä ei ole tällaista kansallista brändistrategiaa, vaan kyllä ne on myös kansainvälisen brändistrategian ominaispiirteet, jotka ovat kokonaisuudessaan katsottu meidän markkinoinnin brändistrategiaksi.

H3: Mä en näe, että meidän identiteetti muuttuu jollain toisella markkinoilla siitä, mitä se on tässä valossa ja mä en oo koskaan oikein uskonut siihen, että sitä identiteettiä pitäisi muuttaa.

H7: Se on täsmälleen samanlainen kuin täällä kotimaassakin. Me halutaan olla yritys, joka tietyllä tavalla perustaa koko liiketoimintansa ajattelun eteenpäin viemiseen... Tää on ideologia.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet yritykset edustavat muotoilualan eri sektoreita varsin monipuolisesti, mutta mielenkiintoista on havaita yhtäläisyyksiä kansainvälisen brändistrategian tavoitteissa. Yksi brändistrategian tavoitteista on tukea ja kasvattaa myyntiä.

H2: Kyllä [brändistrategian] tavoitteet, niin kuin kaikissa meillä, on lisätä myyntiä.

H3: No sehän [brändistrategia] pitää sisällään tietenkin volyymin kasvattamista, että kansainvälistyminen ei ole itseisarvo, vaan se on keino yritykselle kasvaa.

H4: No myynti on se tavoite. Ihan turhaan meillä puhutaan, että rakennetaan nimi ja sellaista, ei se tuo kuitenkaan palkkaa sinne pankkitilille.

Brändistrategian tavoitteet liittyvät konkreettisesti myös kansainvälistymiseen, muutenkin kuin myynnillisesti. Yritykset haluavat brändistrategialla vahvistaa jo olemassa olevia markkina-alueitaan, mutta myös tulla kansainvälisesti merkittäviksi toimijoiksi, siten että yrityksen toiminta on merkityksellistä kokoluokasta huolimatta. Lisäksi brändistrategian tehtäväksi katsotaan, että yritys itse ymmärtää, millainen brändi on ja, että ihmiset näkisivät brändin sellaisena kuin se oikeasti on. Nämä tavoitteet on havaittavissa etenkin haastattelussa mukana olleilla suuremmilla yrityksillä.

H1: Se, että me itse ymmärrämme, ketä me olemme ja mitä me teemme, on kaikkein tärkein asia ja vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Se vaikuttaa joka ikiseen tuotteeseen, joka meidän mallistoon tulee, se vaikuttaa meidän henkilöstöpolitiikkaan, se vaikuttaa meidän viestintään, se vaikuttaa meidän markkinointiin ja mainontaan, se vaikuttaa siihen, että miten meidän tuotteita kehitetään ja miten me hankitaan raaka-aineet, se vaikuttaa ihan kaikkeen, siihen meidän keskinäiseen tekemiseen ja kumppaneihin.

Brändistrategia pohjautuu ennen kaikkea siihen, millainen brändi on. Haastattelussa brändejä kuvataan monin eri keinoin muun muassa ihmisiä yhdistäväksi, lämminhenkiseksi, edelläkävijäksi, laadukkaaksi, persoonalliseksi ja suomalaiseksi. Muutamat yritykset haluavat korostaa suomalaisuutta siksi, että tuotteet on oikeasti tehty Suomessa eikä halvemmän työvoiman maissa. Tämän koetaan lisäävän yrityksen arvostusta. Myös yrityksen nimi nousee esille tärkeänä brändistrategiaan kuuluvana osana ja kansainvälisyys tuo strategiaan omat tavoitteensa. Brändistrategian tehtävänä on ottaa nämä eri piirteet huomioon yrityksen toiminnassa ja viestinnän kautta välittää se kuluttajille ja asiakkaille, niin Suomessa kuin ulkomailla, yhden strategian kautta.

Yrityksen ja brändin luonteella on suuri merkitys brändistrategian muodostamisessa, kuten myös tuotteilla. Nykyisen brändistrategian muotoutuminen on tapahtunut osalle yrityksistä pitkällisen kokemuksen ja brändistrategiatyön tuloksena. Yhdessä yrityksessä brändistrategiatyö on tehty mainostoyhteistyökumppanin avustuksella, yrityksen työntekijöiden

workshopeissa eli ryhmissä työskennellen. Näiden workshoppien tarkoituksena oli kaivaa esille yrityksen ydin, millainen se oikeasti on ja millä tavalla se eroaa muista alan yrityksistä. Tämän työn kautta muotoutui brändistrategia. Muilla yrityksillä brändistrategiaa ei ollut muodostettu tämän kaltaisen strategiatyön seurauksena, vaan kokemuksen ja kokeilun kautta. Yrityksen iällä oli tässä suhteessa merkitystä, sillä vanhemmat yritykset olivat joutuneet vuosien varrella muuttamaan strategiaansa yrityksessä ja alalla tapahtuneiden muutosten takia sekä myöhemmin tulleen kansainvälistymisen myötä. Nuoremmat yritykset suuntasivat brändistrategiansa heti alusta alkaen kansainvälisille markkinoille, sillä Suomen markkinoita pidettiin liian pienenä.

Koska tutkimuksessa oli mukana eri-ikäisiä designyrityksiä, nouse haastatteluissa esille myös perinteen rooli. Kahden pitkät perinteet omaavan yrityksen ylimmän johdon edustajista kertoo perinteen olevan haaste niin hyvässä kuin pahassa. Perinnettä ja sen merkitystä kuvataan seuraavasti:

H1: [Kansainvälisesti haastavaa] on tietysti se, kun se yhteinen perinne puuttuu... Esimerkiksi Keski-Euroopassa hirvi tai karhu, joka meille tuo valtavan symboliikan, sitä ei ole siellä ja se tarkoittaa sitä, ettei voi ratsastaa niillä samoilla argumenteilla Suomen ulkopuolella, jotka on tarkoitettu tähän meidän yhteiseen kollektiiviseen tajuntaan. Se mikä on ollut oikeastaan aika kiinnostavaakin, että tietyllä tavalla sellaisissa vahvoissa historiallisissa teemoissa on niin kun kantokykyä niin paljon ja niillä on kiinnostavuutta, mutta ne pitää osata kertoa erilalla... tuoda ihan erilaiset aspektit esille, silloin kun se tehdään Suomen ulkopuolella.

H7: Se [perinne] on rasiten ja riemu. Ennen kaikkea se on se, että siitä on syntynyt niin monta tulkintaa, mikä se perinne on... Kyllä se on henkilökohtaisesti ollu musta tosi raskasta, että ihmisillä on niin valtavasti mielipiteitä ja käsityksiä, mikä on oikein ja väärin, mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Sitten toisaalta tästä on paljon ammennettavaa tästä perinteestä.

Kokemus on muokannut brändistrategiaa jokaisen yrityksen kohdalla. Yrityksien historiaan sisältyy niin sanottua ”luontaista strategiapäivitystä”, jota tehdään muutaman vuoden välein, mutta myös strategian onnistumisella on merkitystä. Erään haastateltavan mukaan yrityksellä oli aiemmin ollut Ruotsiin oma



tuotemallisto, mutta oli joutunut luopumaan tästä kannattamattomuuden ja resurssien takia. Toinen haastateltava kertoo, että yritys oli yrittänyt pitää Hollannissa omaa liikettä muutamien vuosien ajan, mutta todennut oman vähittäismyynnin kannattamattomaksi. Oman liikkeen pitäminen ulkomailla vaatii paljon työtä ja resursseja, mutta myös vaikea johdettava, eikä tuonut mitään lisää yrityksen toimintaan. Myös kohdemaan valintaa joudutaan usein tarkastelemaan tai yrityksen täytyy ainakin valmistautua tekemään paljon töitä kohdemaassa, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

H5: Välillä koitetaan eri kohteita ja suuntia.

H6: Ihan ensimmäiset messut me mentiin Pariisiin ja se ei välttämättä ollut paras paikka ensimmäisille messuille, koska meidän olisi ilman muuta pitänyt mennä Saksaan, mutta me mentiin Pariisiin, niin kuin vähän tietämättöminä, mutta sitten otettiin vähän takapakkia ja lähdettiin uudestaan.

H7: Monta kertaa ollaan tultu pois, että voi taivas. Yhdysvalloissa no ollut tilanne se, kun kävin siellä ensimmäisen kerran tän viiden vuoden aikana, niin ensimmäiset asiakkaat sanoivat: "Oh we thought your brand doesn't exist anymore". Silloin mä ajattelin, että me lähdetään aika kaukaa.

Yksi tekijä, joka on aiheuttanut lyhyellä aikavälillä muutamalle yritykselle strategisia muutoksia, on lama. Lama on saanut yritykset kääntämään katseensa kansainvälisiltä markkinoilta Suomeen, sillä se on vaikuttanut voimakkaasti ja heikentävästi vientiin. Haastateltavien mukaan yhtä vahvasti lama ei ole näkynyt Suomessa, sillä taantuma-aikana kuluttajat alkavat suosia kotimaisia tuotteita ja erään haastateltavan mukaan kiinnostus brändiin ja tuotteisiin on laman aikana Suomessa jopa kasvanut. Ulkomailla taantumien vaikutuksen ovat kuitenkin selvät. Eräässä haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen vienti oli 90-luvun alussa ollut lähes 90% ja esimerkiksi Saksa oli ollut hyvä kohdema. Laman tultua hyvät vientinäkömät romahtivat. Sama tilanne tuli yrityksessä vastaan nykyisen taantumien myötä, jonka merkit havaittiin vuoden 2009 loka-marraskuusta alkaen. Lama näkyy myös luksustuotteiden myynnissä ja tämä koettiin yrityksessä pienoisenä yllätyksenä. Nyt

yritykset ovat jälleen huomanneet alalla pientä nousua ja kansainvälistenkin markkinoiden uskotaan piristyvän jälleen.

Haastateltavien mukaan brändistrategiaa on toteutettu kaikissa yritysten toiminnassa, mutta yrityskohtaisia eroja löytyy. Eräs tutkimuksessa mukana ollut pitkät perinteet omaava designyritys on muodostanut nykyisen brändistrategiansa modernisoimalla yrityksen alkuperäistä strategiaa. Tämä on tehty erilaisilla kansainvälisillä yhteistyöhankkeilla ja osallistamalla alan tapahtumiin esitellen yritystä uusien näkökulmien kautta. Yritys on jopa lanseerannut uusia tuotteita, joita ei yrityksen strategiaan arvaisi edes kuuluvan. Toinen yritys puolestaan on lähtenyt brändistrategian toteutuksesta liikkeelle asiakkaista, jossa brändistrategian viestinnällisiä elementtejä muovataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä näkyy yrityksen kohdalla kuvissa ja julisteissa, joiden kokoa muokataan asiakkaan toiveiden ja tarpeen mukaisesti:

H2: Se kuvastaa vaan sitä, kuinka lähellä me ollaan niitä asiakkuuksia ja kuinka paljon me ollaan valmiita muokkaamaan meidän asiakkuuksien toiveiden mukaan, mutta sitä me ei tietenkään muokata vaan pidetään omissa käsissä tämä brändistrategia ja sen viestintälinjaus, siinä me ei tietenkään tehdä kompromisseja.

Muiden yritysten kohdalla brändistrategian toteutus näkyy ennen kaikkea brändiviestinnän sisällössä ja mediavalinnoissa, mitä viestii, kenelle ja miten, mutta myös yrityksen muissa toimissa, kuten osallistuuko messuille ja missä maissa. Toimien suuruuteen ja laajuuteen vaikuttavat käytössä olevat resurssit.

Haastateltavien mukaan designyritykset ovat onnistuneet brändistrategian toteutuksessaan hyvin, osa jopa erittäin hyvin. Erittäin hyvin toteutettua brändistrategiaa perusteltiin muun muassa hyvällä viestinnän toteutuksella brändin kannalta, eli tehokkaalla ja tasokkaalla brändiviestinnällä. Toinen haastateltava perustelee hyvin onnistunutta toteutusta sillä, että brändi voi hyvin ja brändin identiteetti voi hyvin. Kolmas taas pitää onnistumisena tietyn aseman saavuttamista

kohdemaassa ja jatkuvaa näkyvyyttä. Pienemmät yritykset ovat arvioissaan varovaisempia, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

H4: On onnistuttu hyvin jos vertaa meidän kokoon... me ollaan saatu aika paljon huomiota lehdistössä, että mun mielestä sillä resurssilla mitä meillä on, niin on ollut oikein hyvä ja kohtuullisen tehokas. Mutta me ei olla ikinä käyty ulkomailla myyntimatkoilla esimerkiksi kaupoissa. Resurssien takia myynti on hoidettu vaan kotoa käsin ja voisin kuvitella, jos me lähdettais enemmän matkustamaan, tulis enemmän tuloksia.

H5: Se on tietysti suhteellista. Me ollaan edelleen pieni firma. Jos sitä kautta katotaan asioita, miten on onnistuttu, niin sitä kautta voisi kattoa, että jotain olis voinut tehdä toisin ja paremminkin, mutta musta tuntuu, että kun tää on perheyriys, niin me ollaan koko ajan oltu aika turvallisilla vesillä.

Onnistumisen lisäksi myös haasteet tiedostetaan yrityksissä.

H7: Meillä on haaste saada meidän kaupalliset partnerit sitoutumaan tähän. Mä uskon, että meidän kuluttajat maailmanlaajuisesti ovat valmiimpia näkemään maailman meidän silmin kuin meidän väliporras, joka tekee kaupallisen jakelun.

Vaikka brändistrategian toteutumisen arvioidaan yleisesti onnistuneen hyvin, eivät yritykset olleet tyytyväisiä vientiprosentteihin. Eräs haastateltava kuvasi yrityksen vientiä vaatimattomaksi, nykyinen vienti on asettunut 30–50% välille. Pienemmillä yrityksillä vientiprosentti oli yrityksen alkuaikoina ollut korkeampi, erään yrityksen mukaan jopa 90 %, mutta vuosien kuluessa ja kotimaan markkinoiden kasvaessa prosentti on tullut alaspäin. Nämä luvut eivät kuitenkaan vaikuttaneet voimakkaasti brändistrategian toteutumisen arviointiin, sillä siihen vaikuttivat myös muut tekijät, kuten edellä mainitut viestinnän onnistuminen ja brändin hyvinvointi.

Brändistrategia on designyrityksien ylimmän johdon mukaan rakennettu vahvasti brändin ympärille. Brändistrategian tärkeäksi tehtäväksi haastatteluissa nostetaan se, että se ymmärtää millainen brändi on, mikä on sen luonne ja millaisia asioita se haluaa korostaa. Brändistrategian tavoitteen voisi tiivistää siten, että sen tehtävänä

on saada aikaan brändistä vahva, jotta se tukee ja vahvistaa yrityksen toimintaa ja vaikuttaa positiivisesti myyntiin. Monen haastateltavan mukaan ratkaisevaa yrityksen kannalta on se, mitä jää viivan alle. Designyritysten ylin johto haluaa kuitenkin korostaa, että myynnin tavoitteita ei tehdä brändin kustannuksella. Tämä nousee esille jokaisen haastateltavan kohdalla, oli yritykselle luotu brändistrategia tai ei. Vahva brändi on ensisijainen tavoite.

Kansainvälisyys on jokaisella designyrityksellä olennainen osa brändistrategiaa. Jokaisella tutkimuksessa mukana olleella yrityksellä suunta on vahvasti kohti kansainvälisiä markkinoita. Sinne pääsy ei kuitenkaan ole helppoa ja sen vuoksi strategiaa ja toimintatapoja tarkastellaan säännöllisin väliajoin etenkin kokemusten perusteella. Haastateltavien mukaan kokemus on muokannut jonkin verran brändistrategiaa, mutta ainoastaan toimintojen osalta. Kansainvälinen kokemus on vaikuttanut kohdemaiden valintaan ja strategian toteuttamisen keinoihin, mutta ei itse brändiin ja sen luonteeseen. Konkreettinen esimerkki brändistrategian muutoksesta, joskin hetkellisestä, on laman aiheuttama viennin supistuminen ja designyritysten katseiden käänkö kohti kotimaan markkinoita, jossa lama ei ole vaikuttanut tulokseen niin voimakkaasti kuin ulkomailla. Ylimmän johdon mukaan lamasta huolimatta yritysten katseet ovat pitkällä tähtäimellä edelleen tiiviisti kohti kansainvälisiä markkinoita, joilta haetaan tulevaisuudessa voimakasta kasvua.

On mielenkiintoista tarkastella sitä, miten ylimmän johdon näkemyksissä brändistrategian toteuttamisesta näkyy yrityksen ikä ja koko. Haastatteluista kävi ilmi, että iältään nuoremmat ja kooltaan pienemmät designyritykset ovat heti alusta alkaen suunnanneet kansainvälisille markkinoille, kun taas vanhemmilla ja suuremmilla yrityksillä oli vahva ja hyvä tunnettuus kotimaassa ja kansainvälistyminen on tullut brändin strategiaan mukaan myöhemmin. Tällä ei vaikuttanut olevan suurta vaikutusta brändistrategian toteutukseen ja onnistumiseen. Pienempien yritysten vientiprosentit ovat hieman korkeammat kuin suurten, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, mutta vastaavasti pienemmät designyritykset ovat varovaisempia arvioidessaan brändistrategian toteutumisen

onnistumista, sillä suuremmista vientiprosenteista huolimatta yritykset ovat edelleen suhteellisen pienikokoisia. Suuremmat yritykset ovat mielestään onnistuneet brändistrategian toteutuksessa hyvin pienemmistä vientiprosenteista huolimatta, sillä tehtävä on haastava esimerkiksi vahvan suomalaisen perinteen vuoksi. Perinne koetaan yrityksissä sekä hyvänä, että rasitteena. Perinne tuo oman vaikutuksensa brändistrategian toteuttamiseen, mutta siitä koetaan myös pystyvän ammentamaan vaikutteita. Johtopäätöksenä voi todeta, että suomalaiset designyritykset ovat suhteellisen tyytyväisiä brändistrategiansa toteutukseen. Vaikka tämän strategian yhtenä keskeisenä tavoitteena on tukea ja kasvattaa myyntiä, toteutuksen onnistumista ylin johto ei kuitenkaan arvioi pelkästään lukujen perusteella, vaan strategian toteutuksen kokonaisvaikutuksella brändiin ja yritykseen. Usean haastateltavan mukaan Suomessa ei ole vielä yhtään designyritystä, joka olisi tehnyt suuren kansainvälisen läpimurron. Yritystä ja halua riittää, mutta kunnollista brändistrategian toteutumisen onnistumista odotetaan vielä designyrityksissä.

### 5.3 VIESTINTÄSTRATEGIAN TAVOITTEET JA MUOTOUTUMINEN

Tässä luvussa käsitellään ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia viestintästrategiasta, kuinka se on muotoutunut, mitkä ovat sen tavoitteet ja kuinka kansainvälisyys siinä näkyy. Viestintästrategia nähdään yrityksissä *suunnitelmana*, joka sisältää kaikki viestinnälliset toimet ja keinot. Viestintä on rakennettu tiiviisti brändin ympärille, sillä *viestinnän tulee tukea ja vahvistaa brändiä* brändille sopivin keinoin. Designyritykset ovat luoneet viestintästrategian joko *tietoisesti* osana yrityksen strategiatyötä, tukemaan brändistrategiaa viestinnällisesti, tai sitten varsinaista luotua *strategiaa ei ollut* ja viestintätoimenpiteet on koottu niin sanotusti maalaisjärjellä ajatellen. Kansainvälisyys on olennainen osa viestintästrategiaa. Haastateltavien mukaan itse strategia *ei sisällä eroja* kotimaan ja kansainvälisten markkinoiden välillä.

Ylin johto näkee designyritysten viestintästrategian merkityksen ennen kaikkea tarkoituksellisenä ja tavoitteellisena viestintänä, joka kertoo yrityksen luonteesta. Sen tärkeäksi tehtäväksi katsotaan myös kertoa, mistä brändi on lähtöisin ja mikä sen tarina on. Viestintästrategian tavoitteena on profiloida yritystä ja antaa yrityksestä mahdollisimman oikea, totuudenmukainen kuva. Tämä käy ilmi seuraavista lainauksista:

H1: Viestintästrategian tavoitteena on nimenomaan luoda sitä mielikuvaa siitä, että me ollaan tällanen vahva, poikkeuksellisen vastuullinen, rohkea, hyvin pitkäjänteinen, kulttuurikeskeinen ja merkityksellinen muotoiluyhteisö, ja myöskin että siinä on särmää ja potkua.

H3: Me ollaan haluttu aktiivisesti välittää tän yrityksen kasvot ja tän yrityksen tahtotilaa, mihin suuntaan se on menossa.

H5: Meidän viestintästrategian tavoite on tietysti saada näkyvyyttä esimerkiksi lehdistössä ja vahvistaa brändiä ja tunnettuutta sitä kautta.

Haastateltavien mukaan viestintästrategia sisältää myös tarkan suunnitelman yrityksen viestinnän toteuttamisesta, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

H7: Meillä on hyvin selkeät viestintästrategiat. Ensinnäkin niihin perustuu valitut mediat. Me päätetään, kuka kommunikoi mihinkin ja meillä on sitten tietyllä tavalla aina toistuva perusviesti, jota me käytetään ja sen jälkeen me tuodaan niin kun uutuuksiviestintä.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan näe viestintää tai viestintästrategiaa designyrityksen kannalta merkittävässä roolissa, kun taas toisille viestintä on yrityksen toiminnan eilinehto. Erityisesti kahden designyrityksen näkemykset viestinnän merkityksestä poikkeavat toisistaan täysin, kuten seuraavat lainaukset sen osoittavat.

H3: Me ei olla koskaan oltu niin kun viestinnän edelläkävijä. Meidän yrityksellä on hyvää näkyvyyttä, mutta se ei tuu tällasen viestintästrategian kautta. Meillähän ei ole varsinaista markkinointisuunnitelmaa tai

viestintästrategiaa. Se tapahtuu paljon olemassa olon aktiviteetin ja sen suhteen, että me suhtaudutaan aktiivisesti ja kiinnostuneesti meidän ympäristöön... sitä kautta on syntynyt positiivista näkyvyyttä... Mä en usko, että meidän viennin tai kansainvälistymisen aloituspiste on viestinnässä, vaan se on myyntityössä.

H7: Se on meillä kaikki kaikessa, miten tää talo kommunikoi.

Haastattelujen mukaan ne designyritykset, joilla on käytössään viestintästrategia, se sisältää yrityksen kaikki viestinnälliset toimenpiteet, myös ulkoisen ja sisäisen viestinnän. Tässä työssä tutkimuksen kohteena ei kuitenkaan ollut yrityksen sisäinen viestintä ja haastateltavat rajasivat sen jo itse pois vastauksissaan. Osa haastateltavista jakoi yrityksen ulkoisen viestinnän eri kategorioihin ja esille nousivat *yritysviestintä*, *asiakasviestintä* ja *markkinointiviestintä*. Sisällön osalta näissä eri viestintäkategorioissa ei ole juurikaan eroa. Yritys- ja asiakasviestintä sisältää yleistä tiedottamista yrityksen toiminnasta, strategisista muutoksista ja esimerkiksi uutuuksien esittelystä asiakkaille. Markkinointiviestintä taas markkinoi tuotteita tarkkaan määritellyin viestinnän keinoin. Haastattelujen perusteella tämä on yleinen toimintatapa yrityksissä, jossa yrityksen muu viestintä oli eri henkilön vastuulla kuin varsinainen markkinointi, joka sisälsi myös markkinointiviestinnän.

Haastattelujen mukaan designyritysten viestintästrategia on muotoutunut joko osana strategiatyötä tai kokemuksen myötä esimerkiksi "maalaisjärjellä ajatellen". Oli viestintästrategian muotoutumisen perusta mikä tahansa, on yrityksen brändistrategia toiminut viestinnän ohjenuorana, eli viestintästrategia on rakennettu siten, että se tukee brändistrategian tavoitteita. Kokemukset, yritykset ja erehdykset, mutta myös alalla tapahtuneet muutokset ovat vaatineet muuttamaan viestintästrategiaa, mutta osa yrityksistä on valmistautunut muuttamaan strategiaa jatkossakin, jopa nopealla sykkeellä, jos se on tarpeellista.

Koska haastattelussa mukana olleet designyritykset ovat kaikki kansainvälisesti toimivia tai juuri kansainvälisille markkinoille astumassa, tämä näkyy myös viestintästrategiassa. Kansainvälisyys ei kuitenkaan näy strategiassa erillisenä osana

tai erityistoimenpiteinä, vaan koko viestintästrategia on rakennettu kansainväliselle toimintakentälle, osin siitä syystä, että Suomen omat markkinat nähdään rajallisina ja pieninä. Tästä kertovat seuraavat lainaukset:

H2: Kansainvälisyys on ehdottomasti olennainen osa... Me ei missään vaiheessa haluta näiden meidän merkkien olevan vain kansallinen, ne on niin rajalliset markkinat, meitä on vain viisi miljoonaa ihmistä täällä. Kyllä me meidän kaikilla toiminnoilla heti mietitään sitä, mitä me voidaan tehdä ja mikä on kansainvälisesti kiinnostavaa toimintaa.

H4: Meidän päämyynti kohdistettiin heti alussa ulkomaille... Suomessa on niin vähän ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita juuri tällaisista tuotteista ja vielä pienemmällä määrällä on varaa ostaa tällaisia tuotteita.

H7: Meillä on vain yksi strategia ja se on kansainvälinen. Meillä ei ole kotimaata ja muuta maailmaa, vaan meillä on yksi maailma.

Kansainvälisyyden suhteen oman vaikutteensa viestintästrategiaan antavat myös ulkomailla toimivat pr-toimistot, agentit ja jälleenmyyjät. Haastattelun mukaan suurimmalla osalla yrityksistä tällaisia toimijoita on käytössä. Yleisesti ottaen ulkomaisten yhteistyökumppaneiden uskotaan viestivän yrityksen strategian mukaisesti, mutta täyttä varmuutta ei aina ole ja joissain tapauksissa tänä koetaan huonosti hallittavaksi ja epävarmaksi. Jos yhteistyö ei ole sujunut viestintästrategian mukaan, on yritys joutunut etsimään uusia kumppaneita.

H5: Meillä on aika monessa maassa agentti tai maahantuojat, tavallaan se nyt tekee siihen vähän eroa, että he myös tekee asioita, mitä me ei edes kaikkea tiedetäkään, tavallaan, että heillä saattaa olla jotain omia viestintästrategioitaan, et se siinä on ero...

H7: Ne (agentit ja maahantuojat) on vanhaa perintöä... me ollaan viime kesänä sanottu käytännössä 60% näistä vanhoista sopimuksista irti ja todettu, että he eivät kommunikoi meidän tavallamme, miten me haluaan kommunikoida. Me etsitään uudet partnerit.

Yleisesti ottaen agentit ja jälleenmyyjät koetaan kuitenkin yrityksen kansainvälisen toiminnan kannalta erittäin tärkeiksi yhteistyökumppaneiksi. Yrityksen kannalta



elintärkeää on löytää oikeat yhteistyökumppanit jotka toimivat ja kommunikoivat designyrityksen strategian mukaisesti.

Haastateltavien mukaan designyrityksissä viestinnän rooli on lähes poikkeuksetta suuri. Viestintästrategian tärkein tehtävä on yhdistää yrityksen viestintä olennaiseksi osaksi brändiä ja luoda yhtenäinen kokonaisuus. Haastatteluista kävi ilmi, että rajaa brändi- ja viestintästrategian välille on jopa mahdotonta vetää. Tämä ilmeni siitä, että ylin johto nosti esille samoja ominaispiirteitä ja sisältöjä puhuttaessa brändistrategiasta ja viestintästrategiasta. Mielenkiintoinen huomio on myös se, että vaikka muutamassa yrityksessä varsinaista viestintästrategiaa ei ollut suunniteltu, ovat yritykset muodostaneet brändin ja viestinnän välille yhtenäisen kokonaisuuden. Viestintästrategian puutetta ei kuitenkaan voida tulkita merkiksi siitä, että viestinnän merkitys olisi näissä yrityksessä vähäinen tai viestintää tapahtuisi ilman minkäänlaista ennakkosuunnittelua.

Designyritysten ylimmän johdon käsitysten perusteella voidaan todeta, että kaikkien haastateltujen designyritysten viestintä, oli se suunnitellun strategian mukainen tai ei, on suunnattu kansainväliseksi. Viestintästrategia ei sisällä eroja kotimaan ja ulkomaan markkinoiden välillä, kuten ei brändistrategiakaan. Oma n haasteensa kansainvälisen viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen tuovat ulkomaiset agentit, pr-henkilöt ja jälleenmyyjät, joiden viestinnän toteutuksen seuraaminen ja valvominen koetaan hankalaksi. Yleisesti kansainvälisten yhteistyökumppaneiden toimintaan luotetaan valvomisen puutteesta huolimatta, mutta jos yhteistyössä koetaan ongelmia yritykset etsivät uusia kumppaneita, jotka viestivät brändistrategian mukaisesti. Tässä suhteessa ratkaisuihin vaikuttaa se, kuinka tärkeässä roolissa viestintä ja viestintästrategian noudattaminen yrityksessä on. Haastatteluissa esille tulleita brändi- ja viestintästrategian määrittelemiä viestintäkeinoja tarkastellaan seuraavassa luvussa, jossa tarkastellaan designyritysten brändiviestintää.

## 5.4 DESIGNYRITYKSEN BRÄNDIVIESTINTÄ

### 5.4.1 Designyritysten viestintäkeinot

Tässä luvussa tarkastellaan designyritysten brändiviestintää ja sen sisältämiä viestintätapoja, sekä millaisen viestin yrityksen haluavat lähettää. Selvitetään kuinka kohdemaan kulttuuri vaikuttaa markkinointiviestinnän sisältöön ja eroaako markkinointiviestintä kotimaassa ja ulkomailla. Tämän lisäksi tarkastellaan, kuinka designyritykset pyrkivät vaikuttamaan, mitkä ovat vaikuttamisen haasteet ja kuinka niitä pyritään hallitsemaan.

Viestintä on merkittävässä roolissa designyrityksen toiminnassa ja strategioiden toteutuksessa. Designyritysten ylimmän johdon haastatteluissa esille nostamat viestintäkeinot ovat varsin yhtenevät. Mainonnan merkitys on kuitenkin selvästi vähentynyt, mutta Internetin ja sähköisen median kautta sosiaalisen median käyttö on selvästi kasvussa. Haastatteluissa esille nousseet designyritysten viestintätavat on koottu kuvioon 2.

VÄHENTYNYT MERKITYS	SUURI MERKITYS	KASVAVA MERKITYS
Perinteinen mainonta	Tiedottaminen Messut/messukutsut Näyttelyt Tuotekuvaukset Internet ja muut sähköiset mediat (esim. radio ja tv) Visuaalinen ilme (esim. yrityksen www-sivut) Henkilökohtainen myyntityö Design-tuotteet	- Sosiaalinen media

KUVIO 2 Designyritysten viestintästrategian määrittelemät viestintäkeinot

Määritelleessään yrityksen viestintästrategiaa, suurin osa haastateltavista nostaa esille käytetyt viestintätavat ja -menetelmät. Kaikki haastateltavat kokevat tärkeäksi viestintätavaksi *tiedottamisen*. Tiedottaminen sisältää muun muassa yrityksen uutisista ja uutuustuotteista kertomista. Osa yrityksistä käyttää myös säännöllistä kausiluontoista tiedottamista, jonka tarkoituksena on muistuttaa yrityksen olemassa olostsa ja saada yritykselle huomiota. Tiedottaminen kohdistuu alan lehdistöön ja yleiseen lehdistöön sekä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tiedottaminen tapahtuu nykyisin suurelta osalta sähköisesti yrityksen Internet-sivuilla tai sähköpostin välityksellä.

Toinen lähes kaikkien haastateltavien esille tuoma viestintätapa on *mainonta*, mutta designbrändin näkökulmasta sen merkitys on mielenkiintoinen. Mainonta mainitaan jokaisessa haastattelussa, mutta vain osa yrityksistä käyttää sitä viestintä- ja markkinointitapana. Ne yritykset, jotka käyttävät mainontaa, keskittävät he sen vain kotimaahan ja alan lehtiin. Yleisesti mainontaa pidetään kalliina, eikä sen nähdä tuovan tulokseen vastaavaa hyötyä.

H2: Kattomainonnat ja lehtimainonnat ei saavuta kuluttajaa, niistä ei ole mitään hyötyä. Me pistettiin isoja summia rahaa mainontaan 90-luvulla, mistä meille ei yksinkertaisesti ollut mitään hyötyä.

H4: Meillä on niin pienet resurssit ja vähän pääomaa laittaa markkinointiin, että me ei oikeasti pystytä tekemään mitään isoa mainoskampanjaa tai semmoista.

H7: Me emme tee juurikaan kaupallista suoraa mainontaa, jonkun verran taktista mainontaa kotimaassa, mutta käytännössä viestintä on meille meidän tapa markkinoida ja kommunikoida ja me ollaan hyvin tarkkoja siitä.

Muut designyritysten yleisesti käyttämät viestintätavat ovat vahvasti yhteydessä yrityksen ja brändin tuotteisiin. Yli puolet haastateltavista kokee *messut* tärkeänä viestintästrategisena keinona. Messut ovat tärkeät näkyvyyden kannalta, mutta myös kuluttajien ja asiakkaiden kannalta, koska messuilla on mahdollista kommunikoida suoraan asiakkaiden kanssa ja saada palautetta. Myynnillisesti

messut eivät ole merkittävässä asemassa, mutta tämän korvaa näkyvyydestä saatu hyöty. Ne designyritykset jotka käyttävät messuja viestinnässään ja markkinoinnissaan käyvät kansainvälisillä messuilla keskimäärin 2-3 kertaa vuodessa. Messujen suhteen ollaan varsin uskollisia, sillä esimerkiksi yhden tutkimuksessa mukana olleen designyrityksen pisin yhtäjaksoinen messuputki ulkomailla on 19 vuotta. Messut valikoituvat kohdemaiden myyntien mukaan eli niihin maihin suunnataan messuille, joissa myynti on hyvä, sillä sitä halutaan pitää yllä. Myös kotimaan messuilla käydään, erityisesti alan messuilla. *Messukutsujen* lähettäminen yhteistyökumppaneille ja asiakkaille on tärkeä keino viestiä yrityksen olemassa olosta ja pitää kontaktia yllä.

Osa yrityksistä on aktiivisesti mukana *näyttelytoiminnassa*, jotka on toteutettu usein yhteistyössä monien eri alan toimijoiden kanssa, mutta välillä myös itsenäisesti. Näyttelytoiminnalla tarkoitetaan yrityksen tuotteiden antamista mukaan erilaisiin designalan näyttelyihin. Tuotteita lähetetään usein myös pyynnöstä *kuvauksiin*, esimerkiksi alan lehtiin ja julkaisuihin. Nämä on koettu yrityskohtaisesti hyviksi keinoiksi saada julkisuutta ja näkyvyyttä. Etenkin kansainväliset pyynnöt koetaan erityisen tärkeiksi.

Nykypäivän pirstaloitunut viestintäkenttä on tuonut *sähköisen median* ja *Internetin* entistä tärkeämmäksi väyläksi viestiä. Haastattelijoiden mukaan etenkin *Internet-sivuihin* panostetaan ja muutama yritys on vastikään uudistanut sivustonsa. Oman nettikaupan perustaminen sen sijaan jakoi mielipiteet. Osa koki sen tuotteidensa kannalta hyväksi ja mahdolliseksi lisäksi yrityksen toiminnassa, mutta osa taas ei pitänyt sitä toimintaansa ja tuotteisiinsa sopivana ratkaisuna. Brändin luonne ja tuotteet vaikuttivat tähän, sillä jotain tuotteita on vaikeampi myydä Internetissä. Koska kyse on designbrändeistä, on *visuaalinen ilme* korostetussa asemassa ja siihen on erityisesti panostettu, samoin pressikuvien laadukkuuteen, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

H2: Brändi viestii ehdottomasti Designia. Se on todella selkeä ero siinä, että kuvausten taso on ihan eri luokkaa ja kuvat on ulkoisilta ominaisuuksiltaan tasokkaampia kuin toisella yrityksen brändillä. Tämä brändi haluaa tuoda esille suomalaisuutta.

H5: Me ollaan aina aika paljon panostettu meidän graafiseen ilmeeseen ja kaikki ne esitemateriaali on ollut aina suht laadukasta ja se on niin kun ollut sellainen hyvin tietoinen valinta, että me halutaan ja se on meille tosi tärkeää, että ne on hyvännäköisiä.

Internetin myötä tullut *sosiaalinen media* kiinnostaa designyrityksiä kasvavassa määrin. Haastattelujen perusteella tämän viestintätavan käyttöönotossa on kuitenkin suurta vaihtelevuutta. Osa yrityksistä tutkii jo tarkasti sosiaalisen median mahdollisuuksia ja on jo ottanut ensi askeleita sen käytössä, mutta osalla sen mahdollinen käyttö osana viestintää on vasta harkinnassa ja vaatii lisäselvityksiä. Sosiaalisesta mediasta kiinnostuneet designyritykset uskovat sen tuovan yrityksen viestintään hyvän lisän. Lisäksi käytön alhaiset kustannukset koetaan kalliilla viestinnän ja markkinoinnin kentällä erittäin positiivisena, samoin sosiaalisen median hyvä tavoitavuus jopa kansainvälisesti. Sosiaalisen median kautta yritykset uskoivat tavoittavansa myös uusia kohderyhmiä.

Vaikka yritysten viestintästrategioihin on viime vuosina sisällytetty paljon uusia tapoja ja menetelmiä viestiä, on sen perusta ja niin sanottu kivijalka *henkilökohtaisessa myyntityössä* ja itse *tuotteissa*. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeyttä korostaa se, että lopullinen ostopäätös tehdään usein vasta liikkeessä. Se koetaan myös asiakasviestinnän ja vaikuttamisen kannalta erittäin tärkeäksi osaksi yrityksen viestintää. Yksi yritys uskoo myyntityön olevan myös kansainvälistymisen tärkein aloituspaikka. Tuotteiden merkitys on yrityksille myös viestinnällisesti tärkeä. Tuotekehitys on tärkeässä roolissa, koska uskotaan, että kiinnostava ja innovatiivinen tuote herättää kiinnostusta ja viestii samalla yrityksestä. Moni yritys uskoo saavansa huomiota juuri tuotteidensa kautta, joten itse tuotteet nähdään myös tärkeäksi osaksi viestintää, kuten seuraavat esimerkki osoittaa:

H6: Kyllä se ykkösargumentti on aina vaan estetiikka. Se on estetiikka, koska ihmiset ostaa sitä, koska se on hyvännäköinen.

Haastateltavien mukaan suomalaiset designyritykset haluavat viestiä *laadukkuudesta, luotettavuudesta ja omaleimaisuudesta*. Tämä on yhteistä kaikille tutkimuksessa mukana oleville yrityksille. Vaikka designtuotteilla on usein luksustuotteiden leima, tätä ei haluttu liikaa korostaa, vaan tuotteet halutaan ankkuroida myös arkeen ja jokaiselle sopiviksi. Myös *suomalaisuus* ajatellaan sellaisena valttina, jota halutaan korostaa, sillä suomalaisen muotoilun maine koetaan ulkomailla edelleen hyväksi ja luotettavaksi. *Ekologisuus* ja *kestäväkehitys*, longlife design nousevat myös tärkeiksi viestien sisällöiksi. Vaikka tuotteet viestivät näitä yritysten linjaamia arvoja jo itsessään, on jatkuvasti mietittävä, millaisen viestin se haluaa lähettää ja millä keinoin. Se on elinehto. Yrityksen lähettämä viesti liitetään tiiviisti myös yrityksen brändistrategiaan, sillä viesti lähetetty viesti kuvaa myös yrityksen brändistrategian ominaispiirteitä.

Designyritysten käyttämät viestintätavat ovat varsin yhteneväiset, vaikka toteutuksessa on havaittavissa yrityskohtaisia eroja. Tärkeä esille noussut tulos on mainonnan merkityksen väheneminen. Osa yrityksistä ei käyttänyt mainontaa lainkaan yrityksen viestinnässä ja markkinoinnissa ja loppujenkin yritysten kohdalla mainonnan osuus on vähentynyt selvästi. Näyttääkin siltä, että mainonta viestintä ja markkinointikeinona saa väistyä sosiaalisen median tieltä, jonka designyritysten ylin johto nostaa uutena ja kiinnostavana viestintätapana esille. Sosiaalisen median katsotaan tavoittavan haluttuja kohderyhmiä paremmin ja vähemmällä resursseilla, mikä on yrityksille tervetullutta, sillä markkinointiresurssit ovat aina rajalliset ja markkinointi vie niitä paljon. Tulevaisuus näyttää, mikä tulee olemaan perinteisen (printti, televisio ja radio) mainonnan rooli designyritysten viestinnässä. Ainakin tällä hetkellä haastateltu yritysjohto ei pidä sitä omaan viestintästrategiaansa sopivana ja kuuluvana.

#### 5.4.2 Kansainvälisyyden vaikutus brändiviestintään

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat kaikki kansainvälisesti toimivia suomalaisia designyrityksiä. Osa yrityksistä toimii laajasta jopa useiden kymmenien maiden markkinoilla ja osalla markkinat rajoittuvat muutamaa naapurimaahan. Yritysten markkina-alueet sijaitsevat ympäri maailman, pääasiassa Euroopassa, mutta myös Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa. Vaikka yrityksen toiminta, sekä brändi- ja viestintästrategiat ovat kaikki kansainvälisiä, näkyy kohdemaiden erot pieninä muutoksina toteutettavassa brändiviestinnässä. Kulttuuri saattaa vahvistikin sanella, millainen toteutus ja esimerkiksi värimaailma on markkinointiviestinnän toteutuksessa sopivaa.

Kohdemaiden kulttuurin vaikutus brändi- ja markkinointiviestinnän sisältöön vaihtelee jonkin verran yrityskohtaisesti. Ainoastaan yhdellä yrityksellä kulttuurin vaikutus näkyy selvästi kuvissa ja visuaalisessa ilmeessä. Tällä yrityksellä ulkomaisen pääkohdemaan esitteet eroavat täysin kotimaan esitteistä, osittain jopa tuotteiden nimet on myös muutettu. Toisella yrityksellä markkinointiviestinnän sisältöön vaikuttaa tuotteiden värit, joka vaikuttaa siihen, millaisia tuotteita mainoskuviissa näkyi missäkin maassa. Kulttuurin vaikutus tulee esille seuraavissa lainauksissa:

H1: Esimerkiksi kuvat ja visuaalinen maailma niinkin lähellä olevissa kulttuureissa kuin Suomi ja Ruotsi on hyvin, hyvin erilainen... Sen [markkinointiviestinnän] pitää näyttää uskottavalta, sen pitää näyttää kuvamaailmaltaan uskottavalta ja sitten tietysti meillä on hyvin laaja mallisto, josta kaikki ei suinkaan sovellu Suomen ulkopuolelle, niin se on myös tuotteiden valinnassa, mitä tuotteita esimerkiksi markkinointiin valitaan.

H2: Otetaan nyt esimerkiksi vaikka oranssi takki Venäjälle, niin ei mene läpi. Se ei vaan toimi. Hollannissa se taas on ihan supertuote. Eli kyllä me otetaan tällaiset tietyn tyyppiset asiat huomioon meidän markkinointiviestinnässä, koska me ollaan tuotelähtöisiä ja tuotteen täytyy aina näkyä, muuten meitä ei tunnisteta.

Kaikilla yrityksillä kohdemaat eivät vaikuta kuviin, mutta uudet ja vieraat kohdemaat kuten Kiina saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa markkinointiviestinnän sisältöön, esimerkiksi kuviin ja väreihin.

Muuten kulttuurin vaikutus viestinnässä näkyy esimerkiksi siinä, että viestinnän sisällössä otetaan kulttuuriset tekijät huomioon ja mahdolliset ”kulttuurimokat” tarkastetaan asiantuntijan kanssa. Myös mediavalinnoissa kerrotaan olevan pieniä eroja kohdemaasta riippuen.

Kielten käytössä yritysten brändiviestintä eroaa myös jonkin verran toisistaan. Koska yritykset toimivat kansainvälisellä kentällä, on esitteissä ja muussa markkinointiviestinnässä yleisesti käytössä englannin kieli. Kahdella yrityksellä kaikki materiaali on tuotettu vain englannin kielellä ja tämä on ollut strategiana heti alusta alkaen. Yhdellä yrityksellä on englanninkielisen materiaalin lisäksi Saksassa käytössä saksan kieli, koska se on yritykselle tärkein kohdema. Muutenkin kielten merkitys markkinointiviestinnässä ymmärretään, mutta kustannussyistä materiaali on pääsääntöisesti vain englanninkielistä. Yksi yrityksistä kuitenkin toimii jokaisessa kohdemaassaan sen omalla kielellä. Kielten käytön eroja tuodaan esille seuraavissa esimerkeissä:

H6: Lähtökohtaisesti on tärkeää, että sen maan kielellä tekemään vaikka esitteet ja hinnastot, mutta se on käytännössä tietysti vähän vaikea tehdä... Se on niin kallista, ettei se kannata.

H7: Me kommunikoidaan aina vaan maan kielellä, aina. Koskaan me ei lähetetä englanninkielistä lehdistötiedotetta Ruotsiin, me ei lähetetä englanninkielistä lehdistötiedotetta Ranskaan, me emme lähetä englanninkielistä lehdistötiedotetta Japaniin, vaan maan kielellä, aina maan kielellä

Kohdemaiden kulttuurin vaikutus näkyy viestinnässä usein vain pieninä vivahteina, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa esitteisiin laitetaan tuotteille paikalliset



mittayksiköt. Itse tuotteiden kohdalla kulttuurilla on enemmänkin vaikutusta esimerkiksi väreihin, lukumääriin ja kokoluokkiin:

H5: Esimerkiksi Japaniin joidenkin asioiden tulee olla pienempi kokoisempia siellä kuin täällä ja selvästi on tällaisia niin kun värimieltymyksiä... Kyllä me tarkasti kuunnellaan, jos vaikka Japanissa neljä on huonononnen luku, niin asioita ei myydä neljän paketeissa. Kyllä tällaisilla asioilla on oikeasti merkitystä.

Yhden strategian käyttö niin kotimaassa kuin ulkomailla tuo yrityksen brändiviestintään myös omat haasteensa. Varsinkin pitkät perinteet kotimaassa omaava yritys joutuu miettimään viestinnällisiä ratkaisujaan kotimaassa, koska perinne osaltaan velvoittaa tähän. Tämä nähdään usein mainonnan kohdalla, sillä ulkomailla yritykset eivät juuri mainosta, mutta kotimaassa on jouduttu tekemään niin sanottua taktista mainontaa, koska kotimaassa on suurin liikevaihto-osuus ja sitä ei haluta horjuttaa.

Tutkimuksessa mukana olleet designyritykset ovat levittäytyneet ympäri maailman, etenkin Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaan ja Aasiaan. Kohdemaat ovat valikoituneet kokeilun ja onnistuneen myynnin kautta ja seuraamalla markkinoita. Kansainvälisestä näkökulmasta brändistategian toteutuksessa ei ollut eroja kohdemaiden suhteen. Samaa strategiaa käytettiin maasta riippumatta, mutta joidenkin yritysten kohdalla rajatummin ja keskitetymin kotimaahan verrattuna, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

H4: Nyt ehkä ollaan keskitytty tuonne Pohjois-Amerikkaan... ja ehkä strategia on se, että keskitetään, ettei juosta joka suuntaan, mitä me ollaan joskus tehty vähän liikaakin. Vähän sinne ja vähän tonne.

H6: Ainoa ero no Suomi ja muut maat, siinä on kyllä ero. Suomessa tuotepaletti voi olla paljon laajempi, viennissä pitää kaikki olla kirkkaampaa... Kilpailu on paljon kovempaa ja pitää olla paljon kirkkaampaa ja selkeämpää se, suppeempi tuotepaletti periaatteessa ja vielä kohdistetumpi se jakelu ja se on paljon tiukempi.

Ruotsi kohdemaana tuo esille mielenkiintoisen huomion, sillä kaikki haastatellut yritykset pitävät sitä erityisen hankalana markkinaalueena. Ennako-odotuksista huolimatta yritykset ovat kokeneet siellä pettymyksiä. Pohjoismaista Tanska koetaan Suomalaiselle yritykselle ja brändille Ruotsia helpommaksi kohdemaaksi. Eräälle yritykselle Tanska on moninkertaisesti suurempi vientikohde kuin Ruotsi.

Koska välittömällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys, haastateltavien mukaan oikeiden henkilöiden löytäminen kohdemaissa on designyrityksen kansainväliselle toiminnalle erittäin tärkeää. Hyvänä keinona löytää oikeita henkilöitä pidetään kansainvälisiä messuja, mutta myös tekemällä yritys mielenkiintoiseksi, että parhaat yhteistyökumppanit löytävät yrityksen. Ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen on ollut suomalaisille designyrityksille vaihteleva menestys ja yhteistyön onnistuminen vaatii oikeiden kontaktien löytämistä, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

H4: Me yritettiin aikaisemmin käyttää maahantuojia ja agentteja, mutta sitten tajusin 3-4 vuotta sitten, että ei se oikeasti toimi. Helpompi jättää pois ja hoitaa suoraan.

H6: Oleellista on löytää ne oikeet henkilöt, jotka kertoo, miten tää pitäis tehdä, ei suomalaista konsulttia vaan paikallinen joka oikeesti tekee siellä bisnestä.

H7: Meidän täytyy ensin tehdä itsemme mielenkiintoiseksi, jotta me saadaan parhaat partnerit. Jos me oltais heti lähdetty etsimään uusia, niin me ei oltais saatu parhaita. Me oltais saatu jotain. Mutta nyt me ollaan mielenkiintoinen, me voidaan valita, se on se juttu.

Vaikka haastattelujen mukaan designyritysten brändi- ja viestintästrategiat eivät eroa kotimaassa ja ulkomailla, täytyy brändiviestinnässä ottaa huomioon kohdemaiden kulttuurit. Kulttuurit vaikuttavat jonkin verran yritysten markkinointiviestintään, sillä virheitä ei haluta tehdä esimerkiksi värivalinnoissa tai viestien sisällöissä. Tämä vaatii yrityksiltä pohjatyötä ja suunnittelua, kun maakohtaista viestintää toteutetaan. Kulttuurien vaikutukset brändiviestintään ovat kuitenkin varsin pieniä ja vain yksi yritys on muuttanut viestinnän toteutusta kuvien

kohdalla verrattuna kotimaan markkinointiin. Yrityksille on erityisen tärkeää, että brändin luonne ja sisältö välittyvät kaikille samanlaisena. Ehkä selkein ero markkinointiviestinnän käytöstä kotimaassa ja ulkomailla on mainonnassa. Kuten aiemmissa tuloksissa todettiin, mainonnan merkitys designyritysten viestintätapana on vähentynyt, haastatteluissa kävi ilmi, että mainontaa käytetään joidenkin yritysten kohdalla etenkin kotimaassa. Vaikuttaa siltä, että kotimaassa mainonta on vielä jonkin verran kannattavaa ja sen avulla saadaan kuluttajia muistutettua brändin olemassa olost. Mainontaa pidetään kalliina ja sen vaikutuksia pieninä ja lyhytaikaisina, mutta kotimaan markkinoilla tästä viestintätavasta ei ole haluttu luopua.

Kansainvälisen viestinnän edellytyksenä on vähintään englannin kielen käyttö. Muutamit yritykset käyttivät viestinnässään tärkeimpien kohdemaiden omaa kieltä ja yksi yritys toimii jokaisella markkina-alueella sen omalla kielellä. Toimiminen kohdemaan omalla kielellä koetaan tärkeäksi, mutta useimpien kielten käyttöä ei usein voida toteuttaa kustannussyistä; pelätään myös, että brändin viesti hajoaa. Kohdemaista Ruotsi on jokaiselle haastatellulle yritykselle ollut vaikea ja jostain syystä suomalaisten designyritysten on vaikea tunkeutua Ruotsin markkinoille.

Kohdemaiden markkinoille pääsyssä oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen nousee haastatteluissa esiin onnistumisen edellytyksenä. Kaikilla yrityksillä jälleenmyyjistä ja agenteista ei ollut onnistuneita kokemuksia, mutta tätä perustellaan paljon myös tuotteiden näkökulmasta. Tässä herääkin kysymys, eikö Ruotsista ole löytynyt oikeanlaisia yhteistyökumppaneita, kun markkinoiden valloitus siellä ei ole onnistunut. Yksi haastateltavista yrityksistä on juuri perustanut Ruotsiin oman yrityksen ja yritys on siirretty sinne sellaisena kuin se on. Paikallinen yhteistyökumppani tekee yrityksestä ikään kuin ”Tukholma-tulkinnan”, mutta niin, että yrityksen brändistrategia pysyy yhtenäisenä kokonaisuutena. Aika näyttää onnistuuko yhden suomalaisen designyrityksen Ruotsin markkinoiden valloitus tällä keinolla.

#### 5.4.3 Brändiviestinnän vaikuttamisen keinot

Haastattelussa selvitettiin myös brändiviestinnän vaikuttamisen keinoja ja sitä kuinka designyrityksen näkivät vaikuttamisen onnistuneen. Ylin johto näkee teot, tuotteet, toiminnan ja näkyvyyden saamisen tärkeimpinä keinoina vaikuttaa markkinointiviestinnän lisäksi. Vaikuttamisen keinot ovat suurelta osin samat kuin brändi- ja viestintästrategioiden määrittelemät brändiviestinnänkeinot, mutta tämä vahvistaa näkemystä, kuinka tiiviisti viestinnän ja vaikuttamisen keinot liitetään osaksi yrityksen brändistrategiaa. Haastateltavat näkevät, että vaikuttamisessa on onnistuttu osin hyvin, mutta varsinkin kansainvälisillä markkinoilla on parantamisen varaa ja oikeita vaikuttamisen keinoja haetaan edelleen.

Vaikka brändiviestinnän viestintämenetelmät ovat haastateltujen designyritysten kohdalla varsin yhtenäiset, ylin johto tuo haastattelussa esille monipuolisesti keinoja vaikuttaa. Laajimmin vaikuttamista lähestytään tekojen kautta:

H1: Ihan kaikki tekeminen.

H7: Teot ja vain teot. Voi puhua vaikka kuinka paljon, mutta jos et sä tee tekoja, niin se on poikkeuksellisen merkityksetöntä.

Brändi- ja markkinointiviestinnän merkitystä korostetaan entisestään, sillä onnistuneella viestinnällä on mahdollista saada brändille näkyvyyttä ja kertoa brändin luonteesta tarkemmin ja vaikuttaa tätä kautta haluttuihin kohderyhmiin. Nämä vaikuttamisen keinot tuodaan esille seuraavissa lainauksissa:

H2: Noh, näkyvyys on tietysti ihan ensimmäinen, että jos halutaan päästä vaikuttamaan, niin ihan ensimmäisenä täytyy päästä näkyville.

H3: Me yritetään PR-keinoin saada sellainen viesti ulos, että meidän mielletään luovana edelläkävijänä.

Vaikka viestintää ja sitä kautta näkyvyyden saamista pidetään tärkeänä vaikuttamisen keinona, nousee usealla yrityksellä esille heidän mielestään tärkein vaikuttamisen keino, eli tuotteet:

H4: Toki, jos me päästään lehdistöön, se on aina hyvä, koska ne nostaa aina vähän imagoa..., mutta tuote on kuitenkin tärkein.

H5: No toki sillä, mikä se tuote on. Meidän tuotteita, me ei niitä oikeastaan pakata juurikaan, se on ihan tietoinen valinta meille... Meidän tuotteissa on sellainen materiaali, että ihmiset tykkää siitä, että ne pääsee kokeilemaan sitä, niin siksikin esillepano, miten se tarjotaan, sillä pyritään vaikuttamaan tietysti siihen ostopäätökseen.

H6: Kyllä ykkösargumentti on aina vaan estetiikka. Se on estetiikka, koska ihmiset ostaa sitä, koska se on hyvännäkönen.

Pelkästään suuria markkinoinnin ja etenkin mainonnan panostuksia vaikuttamaan pyrkimisessä ei designyrityksissä haluttu tehdä, sillä sen kannattavuuteen ei uskota.

H2: Me ei toimita näin [mainosteta], koska me ei olla niin keskitytty vain yhteen markkina-alueeseen meidän panostusta. Me pyritään myymään ja laajentamaan, jakamaan meidän panostuksia siten, että me päästään kasvattamaan meidän myyntiä kaikilla markkina-alueilla.

Vaikuttamaan pyrkimisessä on ylimmän johdon mukaan onnistuttu vaihtelevasti. Osa yrityksistä kokee onnistuneensa vaikuttamisessa hyvin ja sitä perustellaan tunnettuudella ja sillä kuinka viesti on saatu kuulumaan:

H3: Kyllä mä nyt melkein väitän, että me ollaan tänä päivänä varsin tunnettu ottaen huomioon, että me ei verrattuna moneen muuhun alan yritykseen käytetä juuri lainkaan rahaa markkinointiin tai mainontaan. Niin mä uskon, että me ollaan tällä keinolla luomaan itsestämme tunnettu.

H7: Kyllä me ollaan saatu ääni kuuluviin. Meidän lehdistönäkyvyys on tosi hyvä ja onhan meidän kotimaan brändikin noussut raketinomaisesti niin kun brändimittauksissa. Kyllä mä väitän, että me löydytään hirveen tasaisesti kansainvälisestä mediasta ja juuri niistä medioista, mistä me halutaan nähdä ja koko ajan me tehdään sen kanssa duunia.

Kaikilla yrityksillä kokemukset vaikuttamisen onnistumisesta ei kuitenkaan ole yhtä positiivisia, vaan yrityksessä koetaan, että oikeita vaikuttamisen keinoja vielä haetaan, kuten seuraava lainaus osoittaa:

H1: Osittain niitä [vaikuttamisen keinoja] haetaan edelleenkin. Jos ajatellaan, että meidän yritys on ollut 70 vuotta ja niistä ainakin 50 vuotta se on halunnut voimakkaasti vientiä tehdä ja edelleen ollaan alkumetreillä, niin hyvin vaikeeta se on ollut... Tulokset [vaikuttamisessa] on hyvin vaatimattomia, ihan tosi vaatimattomia. Ehkä parhaat tulokset kansainvälisessä brändistrategiassa on saavutettu Suomessa... Me ollaan Suomen sisällä paljon kansainvälisempi kuin Suomen ulkopuolella.

Haastattelujen perusteella voi todeta, että suomalaiset designyritykset eivät pyri vaikuttamaan pelkästään vain brändi- ja markkinointiviestinnällään, vaan he näkevät, että vaikuttamisen aikaan saamiseksi merkitystä on myös teoilla ja tuotteilla. Viestintätavoista erityisesti mainonta nostetaan usein esille vaikuttamaan pyrkivänä, mutta haastateltavien mukaan designyrityksille se ei ole kuitenkaan sopivin tapa saada ääntä kuuluviin. Tulosten perusteella designyritykset luottavat vahvasti tuotteisiinsa ja tuotteiden vaikuttavuutta tuetaan oikeanlaisella viestinnällä. Toinen yhtä tärkeäksi koettu vaikuttamisen keino on tehdä brändistä kiinnostava tekojen kautta ja näitä tekoja tuetaan myös oikeanlaisella viestinnällä. Johtopäätöksenä voisi todeta, että pelkän viestinnän voimaan vaikuttamisessa ei haluta nojata, vaan esimerkiksi viestintä yhdistettynä tekoihin ja tuotteisiin voi saada aikaan halutun vaikutuksen.

#### 5.4.4 Vaikuttamisen haasteet ja niiden hallinta

Vaikka designyritysten ylimmän johdon näkemys vaikuttamisesta ja sen onnistumisesta on pääosin positiivinen, tiedostetaan myös vaikuttamisen haasteet. Vaikuttamisen haasteita pyritään tietysti myös hallitsemaan, mutta oikeat keinot haasteiden hallintaan on vähintäänkin yhtä vaikea löytää kuin keinot vaikuttaa. Haastattelujen mukaan designyritysten näkemykset vaikuttamisesta nykypäivän markkinoilla vaihtelivat suuresti. Osan mielestä nykypäivänä vaikuttaminen ei ole vaikeaa, mutta toisten mielestä nykyajan viestintätulvasta on vaikea erottua. Usein myös resurssien riittämättömyys koetaan haasteelliseksi, eikä pelkästään Suomen

syrjäisen sijainnin takia. Toisaalta oman brändin omaleimaisuuteen luotetaan designyrityksissä.

Vaikuttamisen monista keinoista huolimatta, yritykset kokevat vaikuttamisen erittäin haasteelliseksi. Monet pidempää alalla toimineista yrityksistä kokevat nykypäivän kovan kilpailun vaikuttavan tähän niin, että yritysten on entistä vaikeampi erottua joukosta. Kuinka saada huomio, asiakkaan aikaa ja erottua joukosta, on haastava tehtävä. Vaikuttamisen katsotaan vaativan myös suuria resursseja muun muassa viestintämahdollisuuksien pirstaloitumisen takia. Kansainvälisellä tasolla designyritysten pitää yrittää tehdä isoja tekoja pienin budjetein. Vaikuttamisen haasteita resurssien näkökulmasta perustellaan esimerkiksi seuraavasti:

H3: Resurssien riittämättömyys, ei siinä muuta haastetta ole... yritystä ei saada tunnetuksi yli yön ja se on hirveän paljon helpompi saada tunnetuksi täällä (Suomessa), mutta ulkomailla se on rakennettava toisin keinoin... Kyllä kuluttajiin vaikutetaan ja aika helpostikin. Jos sulla on Hennesin ja Mauritzin markkinointi- ja viestintäbudjetti, niin se on hirveän paljon yrityksen koosta ja sen resurssista kiinni. Meillä kun on pieni yritys ja pienet resurssit, niin meidän on löydettävä ne keinot, joilla me vaikutetaan mahdollisimman tehokkaasti, mahdollisimman pienillä kuluilla... meidän täytyis päästä siihen, että meidän asiakkaat tekee sen tunnettavuuden. Niin se on täälläkin alun perin lähtenyt liikkeelle.

Resurssien puuttumisella ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään taloudellisia asioita:

H7: Me tarvitaan myöskin suomalaisia ihmisiä. Meidän on aika vaikea löytää nykypäivänä Suomesta kielitaitoista, kansainvälisiä ihmisiä... Me ollaan aika yksikielisiä, englanninkielisiä, sillä ei tuolla maailmalla kauheasti pärjätä. Kyllä kaksi tai kolme vierasta kieltä pitäisi pystyä puhumaan kuitenkin ja kirjoittamaan.

Myös Suomen sijainti ja koko koetaan haasteelliseksi vaikuttamisen kannalta, koska maa on myös logistisesti kaukana. Yhden haastateltavan mukaan tämä aiheuttaa sen, että työtä pitää tehdä entistä kovemmin, pitää huutaa kovempaa ja tekojen

pitää olla isompia, jos maailmalla haluaa näkyä. Toisen haastateltavan mukaan kansainvälisellä kentällä yrityksen vaikuttamaan pyrkivän viestin tulee olla tarkempi, samoin kohderyhmän, kenelle viestit, koska ei ole mahdollisuutta ja resursseja viestiä kaikille:

H1: Haaste liittyy tähän saavutettavuuteen ja markkinointiviestintään ja siihen suunnattomaan määrään viestejä, mitä maailma on pullollaan. Jos ajattelee yrityksemme toista brändiä, joka 50 vuotta sitten pysty tekemään kansainvälisen läpimurron siksi, että maailma ei ollut täynnä brändejä, ei ollut niin kun täynnä miljoonia viestejä, joita jokainen meistä kohtaa päivittäin kaikesta mahdollisesta, mitä me voidaan ostaa ja hankkia ja haluta.

H6: Kilpailu on kovempaa kuin vaikka 15 vuotta sitten, oikeesti ja sehän tarkoittaa sitä, että sun on vaikeampi erottua. Sun pitää ehkä olla vieläkin tarkempi siinä viestissä, että sä erotut ja vielä, vielä tarkempi kohderyhmässä, kenelle sä viestit, kun ei ole mahdollisuutta viestiä kaikille, ei ole rahkeita.

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan kokeneet vaikuttamista nykypäivänä näin haastavaksi, koska he luottivat yrityksen ja brändin omaleimaisuuteen, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

H4: Meillä on vähän erikoisempia nää tuotteet, ilman sitä ei pärjättäisi. Meidän päätuote myy eniten ja se on juuri sellainen, että se erottuu heti joukosta ja kauppiaat haluaa sitten sellaisia tuotteita myös, koska se herättää kiinnostusta, pääsee lehtiin ja näyttää hyvältä näyteikkunassa kun ihmiset menee ohi. Se pistää heti silmään.

H5: Mä ehkä koen, että meillä on suht omaleimainen tyyli, että se on aika vahva näissä designtuotteissa. Me ollaan aika paljon jätetty sen varaan, että kyllä itsekin tietää jostakin tuotteesta, että tää on nyt sellanen, että se menee lehdistöön ja joka puolelle... Me ollaan kaikki ehkä vähän huonoja puhumaan puolestamme, että kyllä meillä hyvin pitkälle tuotteet puhuu puolestaan.

Yrityksen perinne nostetaan esille myös vaikuttamisen haasteena. Haastateltavien mukaan varsinkin pitkät perinteet omaavilla designyrityksillä on kotimaassa vahva kansallinen tietopohja, mutta ulkomaille mentäessä se kapenee entisestään, mitä



pidemmälle mennään. Saman tiedon viestiminen ulkomailla on haastavaa, ensinnäkin löytää ne keinot viestiä ja toiseksi käytössä olevat rajalliset resurssit. Yrityksen perinteet koetaan rasitteena ennen kaikkea siitä syystä, että perinteestä on syntynyt monta tulkintaa. Tässä tilanteessa haastateltava piti oleellisena löytää talon eli yrityksen sisällä oikea tulkinta siitä, mihin he uskovat ja mitä se voi olla. Haastateltava on kokenut henkilökohtaisesti raskaana ihmisten mielipiteiden ja käsitysten valtavan määrän, mitä kyseinen yritys saa tehdä ja mitä taas ei. Toisaalta perinteestä on paljon ammennettavaa ja sitä kautta pystyy löytämään uusia, perinteestä päivitettyjä keinoja toimia. Toinen pitkän historian omaava designyritys kokee vaikuttamisessa haastavaksi juuri perinteen siirtämisen ulkomaille. Suomessa brändiarvo on suuri, mutta ulkomailla huomattavasti pienempi. Kun yritys on suomalainen, se ei voi olla olematta suomalainen. Suomalaisuus koetaan yrityksessä niin olennaiseksi osaksi tämän brändin ydintä.

Osa yrityksistä kokee, että vaikuttamisen haasteita liittyy myös tuotteiden myyntiin. Yritys, joka ei käytä tuotteissaan pakkauksia, kokee haasteelliseksi juuri esillepanon ja sen hallinnassa pysymisen, että kokonaisuus on hyvännäköinen ja tyylikäs. Jälleenmyyjien suhteen tätä on vaikea hallita ja seurata, mutta omien havaintojen pohjalta on jouduttu toteamaan, että esillepano ei valitettavasti aina ole toteutettu toiveiden mukaan. Tämän vuoksi yritys on joutunut ryhtymään harkitsemaan telinete tai hyllyratkaisuja asian korjaamiseksi. Toinenkin yritys nostaa myynnin tärkeäksi, mutta vaikuttamisen kannalta haasteelliseksi. Haastateltava kokee myynnin tehostamisen ja sen järjestelmällisemmäksi saamisen suureksi haasteeksi, jopa yhdestä tärkeimmistä. Mutta kuten sanottu, jälleenmyyjien työtä ja vaikea seurata ja hallita.

Vaikuttamisen haasteiden hallinta koetaan designyrityksissä haasteelliseksi ja haastateltavien mukaan siinä ei ollut onnistuttu kovinkaan hyvin, mutta haasteiden ei anneta heikentää toimintaa, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi:

H1: Ei, ei kauhean hyvin [hallittu haasteita]. Oikeastaan just näiden haasteiden vuoksi se vienti on niin vaatimattomaksi jäänyt. Mutta se miten koitetaan vaikuttaa, on meidän yritystä ja meidän toimijoita selkeästi kansainvälistämällä. Meillä on tässä yrityksessä tänään paljon enemmän ihmisiä, joilla on kansainvälinen toimitausta, kuin koskaan aikaisemmin ollut ja se on aivan välttämätöntä.

H4: No meidän resursseilla mä en näe oikeesti mitään keinoja, miten me pystytään tällä hetkellä haasteita ratkaisemaan... Nyt me kuitenkin yritetään nettikaupan kautta hallitsemaan yksi tapa ja hoitamaan itse se kanava, koska siinä on ollut aika usein ongelmia.

H7: En mä voi kyllä sanoa, että [haasteiden hallinnassa] on onnistuttu kauhean hyvin. Meillä on kovia budjettiylityksiä täällä ollut niin kun suhteessa. Mutta meillä on ollut omistajat, jotka on ollut tosi kannustavia ja halunneet, että me tehdään eri tavalla.

Haastateltavien mukaan kohdatut haasteet eivät ole vaikuttaneet yritysten brändistrategiaan, mutta viestintätapoihin kyllä. Tätä perustellaan sillä, että brändin ydin ja brändistrategia ovat pysyviä, täytyy vain löytää oikeat keinot viestiä ja vaikuttaa brändin mukaisella tavalla. Koska vaikuttamisresurssit ovat rajalliset, suurin osa haastateltavista kertoi tämän vaikuttaneen ennen kaikkea Internetin ja sosiaalisen median käytön kasvamiseen viestintävälineenä.

Vaikuttamisen haasteet koetaan ylimmän johdon edustajien mukaan varsin vaihtelevasti. Osa yrityksistä kokee vaikuttamisen nykypäivänä paljon vaikeammaksi kuin aikaisemmin, sillä miljoonien viestien joukosta on vaikea erottua. Kaikki eivät kuitenkaan näe asiaa näin, vaan uskoivat omien tuotteidensa vaikuttamisen voimaan. Helppona tehtävänä erottumista ei kuitenkaan pidetä ja tämän vuoksi viestien sisällöllä ja kohderyhmällä on suurta merkitystä usean haastateltavan mukaan. Vaikuttamisen haasteiden hallinnasta lähes jokainen haastateltava löytää parannettavaa. Erityisen haastavaksi koetaan se, että haasteiden hallinta tarvitsee resursseja ja niitä ei useinkaan ole. Yritysten kohtaamat haasteet eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet brändistrategiaan, vaan ratkaisua on lähdetty hakemaan brändiviestinnän ratkaisuihin. Tämän perusteella voi todeta, että suomalaiset designyritysten luottamus ja usko omaan brändiin on vahva, eikä brändistrategiaa

ryhdytä vaikuttamisen haasteiden vuoksi muuttamaan, vaan ratkaisun löytämiseksi mietitään parempia keinoja viestiä brändistä.

## 5.5 DESIGNYRITYKSEN VIESTINNÄN JOHTAMINEN

Seuraavaksi tarkastellaan ylimmän johdon roolia viestinnän johtamisessa. Selvitetään, kuinka yrityksen viestintää johdetaan ja kuinka tärkeänä ylin johto pitää brändi- ja viestintästrategiaan liittyvää viestintää. Ylin johto näki lähes poikkeuksetta viestinnän merkityksen yritykselle tärkeänä, samoin kuin oman roolinsa viestinnän johtamisessa. Osa ylimmästä johdosta oli varsin tiiviisti mukana viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa, osassa yrityksissä puolestaan viestinnän johtaminen oli jaettu useamman henkilön kesken.

Ylimmän johdon mukaan viestinnän merkitys yrityksen toiminnassa on mittaamattoman suuri. Johtajat näkevät oman roolinsa viestinnän johtamisessa muun muassa päätöksen tekijänä, viestinnän hallinnoijana, mutta myös viestinnän toteuttajana ja suunnittelijoina, kuten seuraavista lainauksista käy ilmi:

H2: Kyllä se on määrittely, johtaminen ja kontrolli.

H6: Kyllähän mä sitä käytännössä johdan, kun me ollaan niin pieni yritys, siis silläkin tasolla, että tuo kuva tuonne ja toi tonne jopa, mutta kyllä mä annan luvan kaikille, hyväksyn kaiken ja teetän, eli annan toimeksiantoja, vaikka mainostajille... Eli kyllä mä olen aika tiiviisti mukana siinä, miten yritys viestii. Tiedotteita en kyllä laadi.

H7: Kyllä se on tän ajattelun rakentaminen, ajattelun ylläpitäminen, sen strategisen ajattelun ja niiden linjausten ajattelemisen ja rohkeuden ylläpitäminen

Viestinnän johtamisessa yrityksen koolla on suuri merkitys, millainen rooli ylimmällä johdolla on. Pienemmissä yrityksissä ylin johto on tiiviisti mukana viestinnän toteuttamisessa alusta alkaen, kuten kuvausten suunnittelussa ja hoidossa,

esitteiden suunnittelussa ja visuaalisessa ilmeessä. Viestintää tai sen johtamista ei näin ollen eritellä yrityksen toiminnassa. Erään haastateltavan mukaan hänen toimitusjohtajan työnkuvaansa kuuluu aivan kaikki: tuotanto, myynti ja asiakasyhteydenotot, jopa pakkaaminen. Tätä hän pitää hyvänä asiana, koska pystyy näin vahvasti vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja tapoihin, joka on tärkeä osa myös brändiviestintää. Hän kokee myös helpommaksi suoran kontaktin asiakkaisiin, koska pystyy näin pitämään kiinni siitä, mitä oli luvattu ja miten tuotteet liikkuvat. Hänen mukaansa tämä toimintatapa tuo myös persoonallisuutta yrityksen toimintaan.

Isommissa yrityksissä viestinnän johtaminen on jakautunut usean henkilön vastuulle. Usein markkinointiviestinnästä vastaa eri henkilö kuin toimitusjohtaja ja toimitusjohtaja vastuulla on yritysviestintä, suuremmat strategiset asiat ja toiminta koko viestinnän taustalla, mutta toteutuseroja tässäkin löytyy.

H1: (Ylimmän johdon rooli) on oikeastaan kaksoisrooli. Siinä on tärkeitä ne asiat, joita tekee ja hyvin tärkeitä on ne päätökset, joita ei tee... Brändistrategian osalta esimerkiksi tässä yrityksessä toimitusjohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä, on olla tekemättä markkinointiviestintään liittyviä päätöksiä ja se on aivan kategorinen asia... mitä toimitusjohtaja saa ja pitää tehdä on ja meillä se keskeisin juttu on mallistotyö, jota toimitusjohtaja ihan operatiivisesti johtaa ja itse tekee yhteistyötä meidän suunnittelijoiden kanssa.

H2: Brändistrategiasta vastaa brand manager, visuaalisesta linjasta meidän viestintäjohtaja ja brand manager yhdessä ja sen kontrolloinnista ja toteuttamisesta asiakastasolla vastaan minä (myyntijohtaja)

H7: Kyllä mun tehtävä (toimitusjohtajana) on huolehtia strategisesta tasosta ja Anna puhuu siitä konkretisoituneesta tavasta toteuttaa sitä, eli just niin, että kun tuodaan tuote tai tapahtuma, niin hän kommunikoi niistä ja mä kommunikoin, miksi se tehtiin, miksi joku asia on tulossa. Mä teen miksi ja hän tekee miten ja millä.

Niin sanottujen strategiayritysten johto näkee viestinnän johtamisen strategian kautta ja viestintää johdetaan aivan kuten muitakin toimia. Lähtökohdaksi katsotaan selkeä strategia, joka usein sisältää myös viestintätoimien aikataulun vuosittain. Haastateltujen toimitusjohtajien mukaan heidän tehtävänsä on vastata

siitä, mitä viestintästrategiasta tiedetään ja kuinka sitä toteutetaan. Sen sijaan sisällöstä vastaa usein yrityksen toinen henkilö tai toinen henkilö on ainakin suunnittelemassa ja toteuttamassa viestintää yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Tässä suhteessa yrityksissä on havaittavissa toimintatapaeroja ja myös yrityksen koko vaikutti ylimmän johdon rooliin viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Vaikka viestinnän johtamisessa on yrityskohtaisia eroja, viestinnän merkitys on ylimmälle johdolle varsin yksiselitteinen:

H1: Se on tietysti valtavan tärkeä.

H2: Musta se on yksi elinehto.

H5: On se tärkeää, että se pysyy eheänä se juttu sitä kautta ja se on niin kun hirveen tärkeitä ihan koko hommassa, se on A ja O tavallaan.

H7: Ehdottoman tärkeä. Sitä ilman yritystä ei voi olla... Nää jää muuten puuhasteluksi nää hommat. Se on elinehto.

Ylin johto on viestinnän johtamisessa avain asemassa. Tulokset osoittavat ja vahvistavat käsitystä, että viestintä lähtee ylimmältä johdolta. Viestinnän johtamisen tavalla ei ole merkitystä siihen, kuinka tärkeäksi viestintä designyrityksissä koetaan. Tuloksien mukaan viestinnän rooli on tärkeä designyrityksille ja sen merkitys tiedostetaan ylimmässä johdossa. Tämän osoittaa myös aikaisempi tulos, jonka mukaan ratkaisuja kohdattuihin haasteisiin haetaan aina viestinnän kautta ja viestinnän tulee aina olla yhteinäinen brändin kanssa. Viestinnän ja vaikuttamisen rooli on haastava ja eräs haastateltava kiteyttää viestinnän johtamisen haasteen kansainvälisellä toimikentällä seuraavasti:

H7: Tää ei oo niin selkeä, koska yrityksillä on institutionaalinen rooli tietyllä tavalla kotimaassa ja sitten täällä on vaikuttamisen rooli maailmalla ja yhtä aikaa pitäisi olla kaupallisesti menestyvä liikeyritys, niin se on hankalasti hallittava yhtälö kyllä, mutta tekee tästä huomasti mielenkiintoisemman, kuin joku muu yritys, joka tuottaisi vaan tuotteita ja myisi niitä... Parhaimmat jutut on syntynyt virheistä ja poikkeuksista ja siitä tietynlaisesta rohkeudesta ja duunista... Ei se kivi kellu, jos et sä sitä kannattele, eli jos johonkin maahan pääsee, niin se duuni vaan jatkuu kovempänä, eikä vähene.

Toisin sanoen, designyrityksen viestinnän johtaminen ei ole helppoa, vaan jatkuvaa työtä, sillä vaikka kuinka viestintää pyrkisi suunnittelemaan ja haasteita hallitsemaan, ei ongelmilta voi välttyä. Haasteiden kautta voi kuitenkin löytää uuden ja entistä paremman ratkaisun.

## 6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää ylimmän johdon käsityksiä suomalaisten designyritysten brändiviestinnästä. Aihetta lähestyttiin brändi-strategian ja viestintästrategian kautta ja syvennettiin brändiviestinnän keinoista vaikuttamiseen ja vaikuttamishaasteisiin. Tässä luvussa nostan esille tärkeimmät tutkimustulokset ja vertaan niitä aiempaan tutkimus-kirjallisuuteen.

Yritysten toiminnan uskotaan usein perustuvan luotuihin strategioihin. Tässä työssä tulokset kuitenkin osoittivat, että, että suomalaiset designbrändit ovat jakautuneet strategisesti kahteen leiriin: strategiayrityksiin ja ei-strategiayrityksiin eli osalla ei ole käytössään ennalta laadittuja strategioita. Strategioita pidetään olennaisena osana yrityksen toimintaa. (kts. esim. Keller 2008, Klein 1996, Kotler 2003, Steyn 2003) Voidaan siis perustellusti kysyä, olisiko kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen edes mahdollista toimia ilman strategiaa. Tämän työn tulokset kuitenkin osoittivat, että designyritysten ylimmän johdon mukaan menestyvällä yrityksellä ei aina ole tietoisesti laadittuja strategioita.

Tulosten mukaan suomalaisten designyritysten suunta ja tavoitteet ovat vahvasti kansainväliset. Ylimmän johdon mukaan yrityksen toiminnassa, on se strategialähtöistä tai ei, ei ole havaittavissa juurikaan eroja. Niin sanotuilla strategiayrityksillä brändistrategian sisältö ja tavoitteet ovat samat maasta riippumatta. Puolestaan yrityksillä, joilla varsinaista strategiaa ei ole, viedään brändiä myös yhtenäisellä viestinnällä ja toiminnalla kansainvälisille markkinoille. Tämä tulos tukee Cheney, Christensenin, Zornin ja Ganeshin (2004, 388) esille tuomaa Levittin näkemystä, jossa yritysten tulisi ajatella maailmaa yhtenä suurena markkinointikenttänä ja välttää toiminnassaan alueellisia ja kansallisia eroja. Hyvänä esimerkkinä tässä toimivat kansainväliset brändit, jotka toimivat samalla tavalla ja samoilla tuotteilla ympäri maailman. (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2004, 388)

Vaikka tuloksien mukaan ylin johto pitää brändejään vahvoina ja niiden ympärille luotua strategiaa yhtenäisenä markkina-alueesta riippumatta, brändistrategian sisältöä tarkastellaan säännöllisesti. Haastateltavien mukaan kokemus on muokannut jonkin verran brändistrategiaa, mutta ainoastaan toimintojen osalta. Kansainvälinen kokemus on vaikuttanut esimerkiksi kohdemaiden valintaan ja strategian toteuttamisen keinoihin, mutta ei itse brändiin ja sen luonteeseen. Keller (2008, 604–605) on tässä samoilla linjoilla. Brändistrategian toteuttamiseen vaikuttavat erot kuluttajien käyttäytymisessä, tavasta käyttää tuotteita ja ennakkotietämys brändistä. Koska brändin yhtenä tehtävänä on luoda mielikuvia, tämän vuoksi ne joutuvat usein vaihtamaan keinoja ja toteutusta eri maissa. (Keller 2008, 604–605)

Kansainvälistymisen suhteen tämän työn tuloksista käy ilmi, että tutkimuksessa mukanaolleista yrityksistä iältään nuoremmat ja kooltaan pienemmät ovat heti yrityksen alusta alkaen suunnanneet toimiaan kansainvälisille markkinoille. Pitkän historian omaavat brändit ovat ottaneet kansainvälistymisen strategiakseen myöhemmin. Tällä ei vaikuttanut olevan suurta vaikutusta brändistrategian toteutukseen ja onnistumiseen. Mielenkiintoinen huomion tuloksissa on se, että vaikka lähes kaikkien pienempien yritysten vientiprosentit olivat hieman korkeammat kuin suurten, ovat silti pienemmän designyritykset varovaisempia arvioidessaan brändistrategian toteutumisen onnistumista. Perinne koetaan vanhemmissa yrityksissä toisaalta sekä hyvänä, mutta myös rasitteena. Perinne tuo oman vaikutuksensa brändistrategian toteuttamiseen, mutta siitä koetaan myös pystyvän ammentamaan vaikutteita. Yleisesti suomalaiset designyritykset ovat suhteellisen tyytyväisiä brändistrategian toteutukseen. Toteutusta ei arvioida pelkästään myyntilukujen perusteella, vaan strategian toteutuksen kokonaisvaikutuksella brändiin ja yritykseen.

Haastateltavien mukaan designyrityksissä viestinnän rooli on lähes poikkeuksetta tärkeä, joskin yrityskohtaisia eroja oli havaittavissa. Ylin johto kokee viestintästrategian tärkeimmäksi tehtäväksi yhdistää yrityksen viestintä olennaiseksi



osaksi brändiä ja luoda yhtenäinen kokonaisuus. Tulosten mukaan designyritysten viestintä on kansainvälistä, eikä viestintästrategia brändistrategian tavoin ei sisältänyt eroja kotimaan ja ulkomaan markkinoiden välillä. Ylimmän johdon mukaan viestintästrategian tarkoituksena on tukea brändistrategiaa viestinnällisin elementein. Tästä syystä rajaa brändi- ja viestintästrategian välille on jopa mahdotonta vetää. Tätä mieltä on myös Steyn (2003, 168–180), jonka mukaan viestintästrategia luo elintärkeän linkin yhtiön strategioiden ja viestinnän välille. Viestintästrategian kehittämisessä otetaan huomioon yrityksen profiili, visio ja tehtävä, sekä yrityksen arvot, kulttuuri, käytännöt ja strategiat. Näin ollen viestintästrategia on olennainen osa yrityksen strategia työtä. (Steyn 2003, 168–180) Tulokset kuitenkin osoittavat, että vaikka kaikilla haastatelluilla yrityksillä ei ollut käytössään viestintästrategiaa, ovat yritykset pystyneet muodostamaan brändin ja viestinnän välille yhtenäisen kokonaisuuden. Viestintästrategian puute ei vähentänyt viestinnän merkitystä yrityksessä tai, että viestintä tapahtuisi ilman ennakkosuunnittelua.

Ylin johto kokee etenkin kansainvälisestä näkökulmasta viestinnän suunnittelun ja toteutuksen haasteelliseksi. Syynä tähän ovat ulkomaiset yhteistyökumppanit, kuten agentit, pr-henkilöt ja jälleenmyyjät, joiden viestinnän toteutuksen seuraaminen ja valvominen koettiin hankalaksi. Yritykset halusivat viestinnän toteutuksen olevan mahdollisimman yhtenäinen ja brändistrategian mukainen. Yleisesti kansainvälisten yhteistyökumppaneiden viestinnälliseen toimintaan luotetaan valvomisen vaikeudesta huolimatta, mutta osa yrityksistä on havainnut myös puutoksia ja ongelmia. Ongelmat ovat johtaneet joissain tapauksissa uusien yhteistyökumppanien etsimiseen, varsinkin niissä yrityksissä, joissa yrityksen viestinnän toteutuksella ja yhtenäisellä linjalla on erityisen tärkeä merkitys.

Vaikka haastattelujen mukaan designyritysten brändi- ja viestintästrategiat eivät eroa kotimaassa ja ulkomailla, on eroja havaittavissa brändiviestinnän toteutuksessa, jossa täytyy ottaa huomioon kohdemaiden kulttuurit. Kulttuurit vaikuttavat jonkin verran yritysten markkinointiviestintään, sillä virheitä ei haluta

tehdä esimerkiksi värivalinnoissa tai viestien sisällöissä, sillä nämä vaikuttavat brändin menestymiseen. Yrityksiltä kulttuuristen tekijöiden huomioiminen vaatii ennakkoselvitystyötä. Chenin ja Starosan (2005, 20–28) mukaan kulttuuri vaikuttaa viestintätapoihin. Kulttuurien välinen viestintä voi olla vaikeaa, jos strategista selvitystyötä ei ole ennalta tehty. (Chen & Starosa 2003, 20–28) Tulokset osoittavat, että vaikka kohdemaan kulttuurilla on vaikutusta brändiviestintään, vaikutukset ovat ennakoitua pienemmät. Vain yhdellä yrityksellä on brändiviestinnän sisällössä eroa verrattuna kotimaan viestintään ja nämä erot ovat nähtävissä kuvissa. Viestinnän sisällössä kansainvälisyys näkyi kieli valinnoissa ja jokainen yritys käyttää vähintään englannin kieltä. Ainoastaan yksi yritys toimii jokaisella markkina-alueella sen omalla kielellä, mutta usein monien kielien käyttöä ei voida toteuttaa kustannussyistä.

Brändiviestinnän sisällön sijasta eroja on havaittavissa viestintätapojen käytössä kotimaassa ja ulkomailla. Esimerkiksi mainontaa yritykset eivät käytä juurikaan ulkomailla. Kotimaassa se on vielä jonkin verran kannattavaa, mutta ulkomailla sen vaikutuksessa ei ole havaittu merkittävää hyötyä. Muutenkin markkinointiviestinnän välineet ovat yrityksillä varsin samanlaiset: tiedottaminen, messut, näyttelyt, tuote kuvaukset, henkilökohtainen myyntityö, tuotteet, Internet ja sähköiset mediat, visuaalinen ilme ja sosiaalinen media. Joidenkin tutkimusten mukaan (kts. esim. Chan & Huang 1997; Crace & O’Cass 2005, 106-108) mainonta, promotio, tiedotus ja suullinen viestintä edustavat ns. perinteisiä brändiviestinnän menetelmiä. Mainonnan merkitys on ylimmän johdon mukaan vähentynyt designbrändien viestintä- ja markkinointivälineenä ja kasvavaa kiinnostusta on sosiaalista mediaa kohtaan. Sen katsotaan tavoittavan haluttuja kohderyhmiä paremmin ja vähemmällä resursseilla, mikä on yrityksille tervetullutta, sillä markkinointi on kallista ja resurssit aina rajalliset. Mainonnan merkityksen vähenemisen on huomannut myös Kotler (2008, 230-231), jonka mukaan muuttuva mediakenttä on pakottanut markkinoijat arvioimaan uudelleen, kuinka kommunikoida kuluttajien kanssa tehokkaammin, sillä 2000-luvulla mainonta on menettänyt otettaan kuluttajiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaiset designyrietykset haluavat viestiä laadukkuudesta, luotettavuudesta ja omaleimaisuudesta. Osan yrityksistä kokee myös suomalaisuuden valttina, suomalaisen muotoilun maine koetaan ulkomailla edelleen hyväksi ja luotettavaksi. Ekologisuus ja kestäväkehitys nousevat nykypäivänä tärkeiksi argumenteiksi, joita halutaan myös viestinnässä korostaa. Vaikka tuotteet viestivät näitä yritysten linjaamia arvoja jo itsessään, on jatkuvasti mietittävä, millaisen viestin se haluaa lähettää ja millä keinoin, sillä viesti lähetetty viesti kuvaa myös yrityksen brändistrategian ominaispiirteitä. Vuokon (2003,123) mukaan Brändi- ja markkinointiviestinnän välineiden valinta ja toteutus tapahtuu aina brändistrategian mukaisesti, sillä brändiviestinnän tarkoituksena on antaa brändistä oikea mielikuva.

Designyrietykset eivät siis vaikuttamisessa halua nojata pelkkään viestintään. Tulosten perusteella designyrietykset luottavat vahvasti tuotteisiinsa. Toinen tapa on pyrkiä tekemään brändistä kiinnostava tekojen kautta. Kun tuotteita ja tekoja tuetaan oikeanlaisella viestinnällä, koetaan tämä hyvänä vaikuttamisen keinona.

Osa yrityksistä kokee vaikuttamisen nykypäivänä paljon vaikeammaksi kuin aikaisemmin, sillä miljoonien viestien joukosta on vaikea erottua. Larsonin (2007, 314) mukaan nykypäivän maailmassa vaikuttaminen on vaikeaa, sillä yhteiskunnassa kärsitään viestintätulvasta. Nykypäivän yhteiskunnassa on liian paljon viestintää ihmisten sisäistettäväksi ja tutkijat väittävätkin, että tästä syystä ihmisen jättävät suurimman osan viesteistä huomioimatta. Ihmiset ovat brändiuskollisia ja uusien brändien haasteena onkin saada äänensä kuuluviin ja vaikuttaa kuluttajiin. (Larson 2007, 314) Kaikki yritykset eivät tässä asiassa ole aivan samaa mieltä, sillä he uskovat vahvasti omien tuotteidensa vaikuttamisen voimaan. Helppona tehtävänä erottumista ei kuitenkaan pidetä ja tämän vuoksi viestien sisällöllä ja tarkasti rajatulla kohderyhmällä varsinkin kansainvälisesti koetaan olevan erittäin suuri merkitys. Erityisen haastavaksi koetaan myös resurssien rajallisuus, sillä haasteiden hallinta tarvitsee resursseja ja niitä ei useinkaan ole yrityksillä käytettävissä.

Tulosten mukaan suomalaisten designyrietysten usko omaan brändiinsä on vahva. Vaikka vaikuttamishaasteiden hallinnasta lähes jokainen yritys löytää parannettavaa, ratkaisua ei ole haettu brändistrategian muutoksilla vaan brändiviestinnän ratkaisuista. Koska vaikuttamisen keinot ja resurssit ovat rajalliset, suurin osa haastateltavista kertoo tämän vaikuttaneen ennen kaikkea Internetin ja sosiaalisen median käytön kasvamiseen viestintävälineenä.

Designyrietysten ylimmän johdon mukaan he ovat tiiviisti mukana viestinnän toteuttamisessa, suunnittelussa ja johtamisessa. Tulokset osoittavat ja vahvistavat käsitystä, että viestintä lähtee yrityksissä ylimmältä johdolta. Johto on myös tiiviisti mukana strategioiden suunnittelutyössä. Viestintää johdetaan yrityskohtaisesti varsin eri tavoin ja johtajan rooli vaihteli. Viestinnän johtamisen tavalla ei kuitenkaan ole merkitystä siihen, kuinka tärkeäksi viestintä designyrietyksissä koetaan. Viestinnän merkitys tiedostetaan ylimmässä johdossa ja sitä kuvataan jopa yrityksen toiminnan ehtona. Viestinnän merkitystä osoittaa myös aikaisempi tulos, jonka mukaan ratkaisuja kohdattuihin haasteisiin haetaan aina viestinnän kautta ja viestinnän tulee aina olla yhtenäinen brändin kanssa. Kaikesta tästä vastaa yrityksen ylin johto. Tämä ei ole helppo tehtävä, sillä tavoitteita suomalaisilla designyrietyksillä kansainvälisesti riittää. Suomessa ei ole vielä yhtäkään suuren kansainvälisen läpimurron tehnyttä designyrietyttä. Tämä tiedostetaan tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä, joissa halua ja yritystä riittää lähteä valloittamaan kansainvälisiä markkinoita kotimaasta tinkimättä.

## 7 ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella suomalaisten designyritysten ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia brändiviestinnästä. Tutkimusongelmaa lähestytään kartoittamalla ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia haastattelu- tutkimuksen avulla. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään yritysten brändi- ja viestintästrategian ominaispiirteitä ja merkitystä, brändiviestinnän menetelmiä ja vaikuttamisen keinoja, sekä vaikuttamisen haasteita, niiden hallintaa ja ylimmän johdon roolia viestinnän johtamisessa.

Tutkimuksissa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritäänkin välttämään. Tästä syystä kaikkien tehtyjen tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231) Laadullisia tutkimuksia ja kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita on arvosteltu luotettavuuskriteereiden epäselvyydestä. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa samalla tavalla toisistaan kuin määrällisissä tutkimuksissa. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan ja ottamaan samanaikaisesti kantaa analyysin kattavuuteen ja työn luotettavuuteen, koska hän on keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri. Tutkimuksen arvioinnilla pyritään osoittamaan sen luotettavuus ja se koskee koko tutkimusprosessia eikä vain tuloksia, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1999, 209–211.) Tutkijan on koko ajan muistettava oma roolinsa tutkimuksessa ja olla tietoinen, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon ja tuloksissa on kyse hänen tulkinnoistaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188–189). Tuomen ja Sarajärven (2006, 133) mukaan laadullisessa tutkimuksessa nousee luotettavuuden lisäksi pohdittavaksi havaintojen puolueettomuus esimerkiksi siinä, vaikuttaako tutkijan omat uskomukset haastateltavan kertomuksen tulkintaan vai pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavaa.

Tässä työssä tutkimuksen vaiheet: teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi tapahtuivat osin samanaikaisesti. Tutkimustyö alkoi teoriaan tutustumisella, jonka pohjalta rakennettiin teemahaastattelun runko (syksyllä 2009). Teorian kirjoittaminen ja aineiston keruu tapahtui osin samanaikaisesti (joulukuu 2009 - maaliskuu 2010), jonka jälkeen vuorossa oli aineiston analyysi (maalis-huhtikuu 2010). Analyysin jälkeen teoreettisen viitekehyksen vielä sisältöä tarkennettiin.

Tutkielman aihe syntyi omasta mielenkiinnostani designyriyteen ja halusin yhdistää puheviestinnän tutkimuksen designyriyksen kansainvälistymiseen. Lopullinen tutkimusaiheen rajaus ja tutkimuskysymykset rajautuivat teoriakirjallisuuden avulla. Koska tutkimus koskee brändiviestintää, jota tutkitaan brändi- ja viestintästrategioiden kautta, oli tutkimus alueen rajaaminen alussa haastavaa tutkimusaiheen laajuuden vuoksi. Kirjallisuudessa brändistrategia ja viestintästrategia liittyivät tiiviisti toisiinsa, mutta pohdintaa aiheutti muiden strategioiden liittyminen aiheeseen. Koska tutkimuksen kohteena oli brändiviestintä, rajautui tutkimus lopulta koskemaan vaan yritysten viestintää ja sen menetelmiä. Näin ollen esimerkiksi markkinointi- ja kansainvälistymisstrategia rajautuivat pois tutkimusalueesta ja keskeisistä käsitteistä. Jälkikäteen tämä osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, koska designyriyksen strategiakäytänteet vaihtelivat suuresti.

Tutkimusten keskeisten käsitteiden määrittely oli haastavaa kirjallisuudesta nousseiden lukuisten käsitteiden vuoksi. Monet tutkimusaiheeseen liittyvät käsitteet olivat sisällöltään toistensa synonyymeja, joten määrittelin keskeisiksi käsitteiksi yleisimmin käytössä olevat käsitteet. Aineiston keruun jälkeen käsitteiden väliset suhteet muuttuivat kahden käsitteen osalta, samoin kuin yhden käsitteen muoto. Nämä muutokset eivät mielestäni aiheuttaneet kerätyn aineiston suhteen muutoksia tai heikentäneet niitä.

Aineiston keruu haastattelumenetelmällä oli mielestäni paras tapa lähestyä tutkimusaihetta sen vuorovaikutuksellisuuden takia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 96–97) mukaan haastattelijalta vaaditaan ammattimaista ja asiallista käyttäytymistä. Haastattelutilanteessa tiedon kerääminen on etusijalla, joten haastattelijalta vaaditaan tehtäväkeskeistä toimintaa. Haastattelijan ei esimerkiksi osoita uteliaisuuttaan, mutta haastattelutilanteessa vuorovaikutuksen odotetaan olevan keskustelunomaista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 96–97.) Haastattelijana pyrin tietoisesti keskustelunomaiseen tilanteeseen haastateltavien kanssa, sillä koin rennon ja keskusteleavan ilmapiirin vaikuttavan aineiston keruuseen positiivisesti. Tämä mielestäni onnistuikin hyvin, sillä haastattelutilanteessa haastateltavat palasivat välillä edellisiin teemoihin täydentäen vastauksiaan. Ennen haastatteluja mietin haastattelukysymysteni ymmärtämistä etenkin vaikuttamisen käsitettä ja sitä, millainen vaikutus haastateltavan vastaukseen käsitteen avaamisella omin sanoin on. Tämä huoli oli kuitenkin turha, vaikka kerran jouduin selittämään haastateltavalla, mitä vaikuttamisella tarkoitan. Haastateltavien vastaukset olivat sisällöltään yhteneväiset, vaikka esimerkiksi strategia-käsite ei ollut kaikissa yrityksissä käytössä.

Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville lyhyen selvityksen tutkimusaiheesta ja haastattelurungon. Tämä mielestäni selkeytti ja helpotti aineiston keruuta, sillä haastateltavat pääsivät ennalta tutustumaan aiheeseen. Tämä vähensi myös väärinymmärrystä, jotka olisivat voineet vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Haastattelutilanteessa oli mahdollista tehdä myös tarkentavia jatkokysymyksiä tarpeen mukaan, mutta kokonaisuudessaan haastattelut etenivät teemahaastattelurungon mukaisesti ilman suurempia yllätyksiä. Koska haastattelut olivat keskustelun omaisia, oli mukana joitain sellaisia kysymyksen asetteluita, joita voidaan pitää johdattelevina.

Haastattelujen litterointi ei tapahtunut aina haastattelujen teon jälkeen. Syynä tähän oli aineiston keruun lopussa usein haastattelun osuminen lyhyelle aikavälille. Litterointi heti haastattelujen jälkeen olisi mahdollisesti helpottanut ja nopeuttanut

analyysin ja tulkintojen tekemistä. Haastattelujen aikana tehdyt muistiinpanot onneksi auttoivat nostamaan mieleen aiempia tulkintoja ja huomioita.

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, perustellaan sitä usein käsitteillä *reliabelius* ja *validius*. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että tulokset ovat toistettavissa ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009, 231). Nämä käsitteet perustuvat tutkijan objektiivisuuden ajatukseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188–189). Näin ollen validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan pysty perustelemaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todistamista on pohdittu esimerkiksi *uskottavuuden* näkökulmasta, jossa tutkija tarkastaa tehdyt tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tämä on kuitenkin epävarmaa, sillä vaikka tutkittavat tarkastaisivatkin tutkijan tulkinnat, he saattavat olla tilanteelleen sokeita. Tulosten *siirrettävyydellä* eli tulkintojen yleistettävyydellä on mahdollista tietyissä tilanteissa arvioida tutkimusta. Tämän tutkimuksen kohdalla tulosten siirrettävyys on varsin hyvä, sillä tulokset koostuvat 7 designyrityksen ylimmän johdon edustajan näkemyksistä ja kokemuksista ja tulokset myös heijastavat alan oppikirjojen näkemystä. Tulosten vertaus kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tukee myös tulosten vahvistuvuutta. Vaikka tämän tutkielman aineisto perustuikin vain 7 designyrityksen ylimmän johdon haastatteluihin, onnistuin saamaan mukaan sekä suuria, että pieniä yrityksiä sekä vanhoja ja nuoria yrityksiä. Näin ollen voidaan ajatella, että tietyssä mielessä tuloksia pystytään yleistämään.

Pyrin tutkijana omat jättämään omat ennako-oletukseni huomiotta tutkimusaiheen aineiston tulkinnassa ja analyysissa. Tiedostin kyllä, että ennen teoriakirjallisuuden tutustumista minulla oli oletuksena, että kansainvälisyyden ja eri kulttuurien vaikutus designyritysten strategioihin ja viestintään on suuri. Teoriakirjallisuus toi kuitenkin esille eri näkemyksiä kulttuurien vaikutuksesta ja haastatteluissa pyrin seuraamaan suunniteltua haastattelurunkoa johdattelun välttämiseksi, vaikka muutamia tällaiseksi tulkittavia kysymyksiä mukana olikin. Tutkimustulokset eivät tukeneet lopulta kovinkaan vahvasti omia ennako-



oletuksiani. Tutkimusaihe eli brändiviestintä ei ollut minulle ennalta tuttu alue ja koin tämän tutkijana vahvuudeksi, sillä pystyin tutustumaan teoriakirjallisuuteen ja kerättyyn aineistoon avoimin mielin, ilman muita oletuksia kulttuurien vaikuttamisen lisäksi.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia suomalaisten designbrändien brändiviestinnästä. Lisäksi haluttiin selvittää brändistrategian ja viestintästrategian ominaispiirteet ja merkitys yritysten toiminnalle, sekä niiden vaikutus brändiviestinnän sisältöön ja toteutukseen. Brändiviestintää tutkittiin vaikuttamisen keinojen, vaikuttamisen haasteiden ja niiden hallinnan kautta. Lopuksi haluttiin vielä selvittää, millaisena designyrityksen ylin johto näkee oman roolinsa viestinnän johtamisessa. Tavoitteena oli ylimmän johdon käsitysten ja kokemusten kautta saada kuva, kuinka kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset designbrändit käyttävät brändiviestintää.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin suomalaisen muotoilun syntyä ja vaiheita aina nykypäivään saakka. Lisäksi teoriakirjallisuuden ja aiempien tutkimuksien avulla selvitettiin brändistrategian ja viestintästrategia merkitystä yrityksen toiminnalle ja näiden strategioiden välistä suhdetta. Brändiviestintää lähestyttiin viestintästrategian määrittelyn kautta ja sen toteuttamista kuvattiin viestintämenetelmien ja vaikuttamisen keinojen kautta. Viestinnän johtamisen kuvaus kulki jokaisen käsitteen mukana ikään kuin punaisena lankana.

Tutkimuksen tulokset olivat suurelta osin teorian mukaisia muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Mielenkiintoinen tulos strategioiden kannalta on se, että suomalaisten designyritysten kohdalla yrityksen toiminta ei ole aina strategialähtöistä. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että designyritykset ovat jakautuneet strategia- ja ei-strategiayrityksiin. Teoriakirjallisuus ei tuonut esille yrityksen toimintamalleja ja -tapoja ilman strategioita ja usein yrityksen toiminnan uskotaan perustuvan suunniteltuihin strategioihin. Tutkimuksessa mukana olleista designyrityksistä puolella ei ollut käytössään varsinaista brändi- tai viestintästrategiaa.

Designyritysten ylimmän johdon sisältöjen kuvaukset brändistrategiasta ja viestintästrategiasta olivat lähes täysin aiemman teorian mukaisia. Brändistrategian merkitys niin sanotuissa strategiayrityksissä oli suuri, strategiaa toteutetaan kaikessa yrityksen toiminnassa. Ainoastaan strategian toteutustavoissa oli eroja esimerkiksi siinä, että yksi yritys oli muodostanut brändistrategiansa modernisoimalla yrityksen alkuperäistä strategiaa ja toinen on muodostanut strategian asiakkaidensa näkökulmasta. Viestintästrategian merkitys brändistrategiaa viestinnällisesti tukevana strategiana tuli tuloksista esille vahvemmin kuin teoriakirjallisuudesta tai aiemmissa tutkimustuloksista. Ei-strategiayrityksissä tämä sama tulos tuli esille toimintatavoissa, kaikki toiminta ja viestintä kuvaavat olemassa olevaa brändiä, vaikka toiminta ei ole strategian ohjaamaa.

Tulosten mukaan suomalaiset designbrändit uskovat ja luottavat brändiinsä ja brändistrategiaansa. Niitä ei haluta muuttaa markkinoiden mukaan, vaan muutokset näkyvät brändiviestinnässä. Brändiviestinnän kannalta tärkeimmäksi tutkimustulokseksi nousi mainonnan ja sosiaalisen median merkitykset; mainonnan merkitys viestintätapana on vähentynyt, kun taas sosiaalisen median kiinnostus on kasvussa. Mainonnan heikkoudeksi nähtiin sen kalleus ja lyhytaikainen vaikutus, kun taas sosiaalinen media koetaan hyväksi tavaksi tavoittaa uusia kohderyhmiä kansainvälisesti ja pienillä kustannuksilla. Sosiaalisen median käyttöä ja toteutusta suomalaisten muotoiluyritysten brändiviestinnässä olisikin mielenkiintoista tutkia lisää, sillä tämän viestintätavan käyttö on vasta alussa ja sen mahdollisuuksia ja toteutusta ollaan suunnittelemassa. Yritykset kuitenkin uskovat sen mahdollisuuksiin laajasti.

Suomalaiset designyritykset suuntaavat tulevaisuudessa entistä vahvemmin kansainvälisille markkinoille. Kasvavaa kiinnostusta suomalaisia designbrändejä kohtaan on havaittavissa ja on mielenkiintoista nähdä, millä keinoin yritykset kansainvälistä menestymistä tavoittelevat. Yksi kiinnostava toimintatapa, joka haastatteluissa mainittiin, on perustaa yritys kohdemaahan, jossa brändistä tehdään

kohdemaan tulkinta. Itse brändiä ei muuteta, sillä brändiin uskotaan ja se on pysyvä, mutta mahdolliset muutokset näkyvät muissa toimituksissa. Tämän toimintatavan toteuttamista ja vaikutuksia on mielenkiintoista seurata. Se olisi tutkimusaiheena myös kiinnostava, esimerkiksi seuraavien kysymyksiä kautta, millaisen tulkinnan kohdemaan yritys brändistä tekee ja kuinka toimintatavat eroavat Suomeen verrattuna? Kuinka muuttumattomana brändi ja sen identiteetti todella pysyvät ja kuinka brändi kohdemaassa viestii?

Tässä tutkimuksessa on kurkistettu suomalaisten muotoilu yritysten toimintaan viestinnän näkökulmasta. Toivon, että tutkimus lisää brändiviestinnän ja vaikuttamisen näkökulmasta tietämystä, kuinka nykypäivän suomalaiset designyritykset toimivat kansainvälisellä kentällä, ja antaa myös pohjaa mahdolliselle jatkotutkimukselle.

## KIRJALLISUUS

Aalto-yliopisto. <http://www.aalto.fi/fi/studies/aalto/crossdisciplinarity/>. Viitattu 3.4.2010

Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, S. A. 2004. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research* 31, 1 - 16.

Aav, M. 2009. Muotoilumuseon tulevaisuus. Teoksessa *Suomalainen muotoilu. Kohti kestäviä valintoja*. Helsinki: Weilin+Göös, 214 - 239.

Batey, M. 2008. *Brand Meaning*. London: Routledge.

Chan, A. K. K. & Huang, Y. Y. 1997. Brand naming in China: linguistic approach. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol 15 (5), 227 - 234.

Chen, G-M. & Starosta, W. J. 2005. *Foundations of Intercultural Communication*. Lanham: University Press of America.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, Jr. T. E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practeces*. Long Grove: Waveland Press.

Crace, D. & O'Cass, A. 2005. Examining the effects of service brand communications on brand evaluation. *Journal of Product & Brand Management*. Vol 14 (2), 106 - 116.

D'Aprix, R. 1996. *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Damski, V. 2010. Tila-ohjelma. MTV3 17.3.2010

Design for Business. Design Forum Finland. <http://www.designforbusiness.fi/dfbetusivu>. Viitattu 3.4.2010.

Desing Forum Finland. [http://www.designforum.fi/DF\\_yleisesti](http://www.designforum.fi/DF_yleisesti). Viitattu 3.4.2010.

- Dweck, C. S., Chi-yue Chiu. & Ying-yi Hong. 1995. Implicit Theories: Elaboration and Extension of the Model. *Psychological Inquiry* 6 (4), 322 - 333.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fournier, S. 1998. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 24, 343 - 372.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: An Introduction to Research Methods. Boston: Allyn & Bacon.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Heinänen, S. 2006. Suomalainen muotoilu syntyi käsityön perinteestä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 52.
- Helne, M. 2010. Brändistrategia. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL, <<http://www.mtl.fi/brandistrategia>>. Viitattu 5.4.2010
- Hirsjärvi, S., Hurme, P. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Hurme, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. 2004. Culture, Leadership and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage.
- Ilonen, J. 2008. Arkkitehtuurin ja muotoilun särmikäs liitto. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Käsityöstä muotoiluun. Helsinki: Weilin+Göös, 240 - 260.
- Janiszewski, C. & van Osselaer, S. M. J. 2000. A connectionist model of brand-quality associations. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII, 331 - 350.
- Keller, K. L. 2008. Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Pearson.

- Kempf, D. S. & Smith, R. E. 1998. Consumer processing of product trial and the influence of prior advertising: a structural modeling approach. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXV, 325 - 338.
- Kitchen, P, J. 1999. *Marketing communications: Principles and Practice*. London: Thompson.
- Klein, S, M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 9 (2), 32 - 46.
- Kokkonen, V. 2010. Tila-ohjelma. MTV3 17.3.2010
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson.
- Larson, C. U. 2007. *Persiasion. Reception and Responsibility*. Belmont: Thompson/Wadsworth.
- Lehtonen, J. 1998. Ikuisuuskysymys. Miten viesteillä vaikutetaan? Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. 1998. *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Helsinki: WSOY, 153 - 165.
- Luova Suomi. Aalto yliopisto. Koulutuskeskus Dipoli. <http://www.luovasuomi.fi/index.php/luovasuomiyleista>. Viitattu 3.4.2010.
- Muotoilun maisemat 2008. Näkökulmana muotoilutoimistot ja muotoilua hyödyntävät yritykset. Design Forum Finland. <[http://www.designforum.fi/muotoilun\\_maisemat](http://www.designforum.fi/muotoilun_maisemat)>. Viitattu 3.4.2010
- Opintoluotsi.fi – Kaikki koulutustieto yhdestä osoitteesta. Opetusministeriö. [www.opintoluotsi.fi](http://www.opintoluotsi.fi). Viitattu 3.4.2010
- Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum.
- Peltonen, M. & Vihma, S. 2009. Muotoilun myyttejä. Teoksessa *Suomalainen muotoilu. Kohti kestäviä valintoja*. Helsinki: Weilin+Göös, 280 - 287.
- Priha, P. 2008. Muotoilukoulutusta ennen ja nyt. Teoksessa *Suomalainen muotoilu. Käsityöstä muotoiluun*. Helsinki: Weilin+Göös, 193 - 215.

Rhoads, K. V. L. & Cialdini, R. B. 2002. The Business of Influence: Principles That Lead to Success in Commercial Settings. Teoksessa Dillard, J. P. & Pfau, M. 2002. The Persuasion Handbook: Development in Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage, 513 - 542.

Rook, D. W. 1985. The Ritual Dimension of Consumer Behavior. Journal of Consumer Research 12, 251 - 264.

Ruoppila, S., Haila, K. & Keinonen, T. 2009. Design Forum Finland muotoilun hyödyntämisen edistäjänä. Arvioinnin loppuraportti. Työ- ja Elinkeinoministeriö. <[http://www.tem.fi/files/.../DFE\\_Loppuraportti\\_NetEffect\\_FINAL.pdf](http://www.tem.fi/files/.../DFE_Loppuraportti_NetEffect_FINAL.pdf)>. Viitattu 3.4.2010

Ryynänen, T. 2009a. Liiketalouden näkökulmia muotoiluun. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Kohti kestäviä valintoja. Helsinki: Weilin+Göös, 119 - 135.

Ryynänen, T. 2009b. Median muotoilema : Muotoilun mediajulkisuus suomalaisessa talouslehdissä. Helsingin yliopisto, maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, taloustieteen laitos, kuluttajaekonomia. Väitöskirjatutkimus.

Salimäki, M. 2003. Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen: strateginen ryhmä-tutkimus design-aloilta. Helsingin kauppakorkeakoulu, Aalto-yliopisto. Väitöskirjatutkimus.

Salmi, H. 2008. Intohimoa ja aatteita. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Käsiyöstä muotoiluun. Helsinki: Weilin+Göös, 46 - 97.

Simons, H. W., Morreale, J & Gronbeck, B. 2001. Persuasion in society. Thousand Oaks: Sage.

Smeds, K. & Koski, K. (suom.) 2008. Muotoilu maailmannäyttämöllä. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Käsiyöstä muotoiluun. Helsinki: Weilin+Göös, 100 - 123.

Steyn, B. 2003. From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. Journal of Communication Management. Vol 8 (2), 168 - 183.



Stiff, J. B & Mongeau, P. A. 2003. Persuasive Communication. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Guilford Press.

Taito Group. <http://www.taito.fi/index.php?id=3>. Viitattu 3.4.2010

Tila-ohjelma. 2010. MTV3, esitetty 17.3.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. < <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf> > Viitattu 3.4.2010.

Turkey, L. W. & Moore, P. A. 1995. Brand name strategies in the service sector. Journal of Consumer Marketing. Vol 12 (4), 42 - 50.

Uotila, H. 2009. Muotoilualan tuotekehitysprosessit (Armada esiselvitys 2009). HSE Pienyrityskeskus.<[http://www.mediacity.fi/upload/files/pdf/Muotoiluala\\_Loppuraportti\\_ARMADA](http://www.mediacity.fi/upload/files/pdf/Muotoiluala_Loppuraportti_ARMADA)>. Viitattu 3.4.2010

Valjakka, T. 2008. Kuvataiteen ja muotoilun rajapinnalla. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Käsityöstä muotoiluun. Helsinki: Weilin+Göös, 218 - 239.

Valtonen, A. 2007. Redefining Industrial Design - Changes in the Design Practice in Finland. Taideteollinen korkeakoulu. Väitöskirjatutkimus.

Varey, R. J. 2002. Marketing communication: Principles and Practice. London: Routledge.

Vihma, S. 2008. Mitä on muotoilu. Teoksessa Suomalainen muotoilu. Käsityöstä muotoiluun. Helsinki: Weilin+Göös, 10 - 43.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. Integrated communication: concern, internal and marketing communication. Utrecht: Lemma.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Yorkston, E. A., Nunes, J. C. & Matta, S. 2010. The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions. *Journal of Marketing*. Vol. 74. January 2010, 80 - 93.

## LIITE Haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT: Viestintästrategia, brändistrategia, vaikuttamiskeinot, vaikuttamishaasteet, viestinnän johtaminen

YRITYKSEN VIESTINTÄSTRATEGIA (YLIMMÄN JOHDON NÄKEMYKSET JA KOKEMUKSET)

- Millainen on yrityksen viestintästrategia?
  - o Mitkä ovat viestintästrategian tavoitteet?
  - o Miten se muotoutui?
  - o Miten kansainvälisyys näkyy siinä?
  - o Millaisen viestin yritys haluaa lähettää?

### BRÄNDISTRATEGIAN OMINAISPIIRTEET

- Millainen on yrityksen kansainvälinen brändistrategia?
  - o Mitkä ovat sen ominaispiirteet?
  - o Mitä tavoitteita strategia pitää sisällään?
  - o Miksi juuri nämä tavoitteet?
- Kuinka strategiaa on toteutettu?
- Kuinka strategian toteutuksessa on onnistuttu?
- Onko strategiaa jouduttu kokemuksen kautta muokkaamaan?
- Onko kohdemaiden suhteen eroja brändistrategian toteutuksessa? Millaisia?
- Entä kohdemaiden erot onnistumisen suhteen?
- Miten kansainvälisyys näkyy brändistrategiassa?
- Miten kohdemaiden kulttuuri vaikuttaa markkinointiviestinnän sisältöön? Eroaako kotimaan markkinointiviestinnästä?

### VAIKUTTAMISKEINOT

- Mitkä ovat kansainvälisen brändistrategian vaikuttamisen keinot?
- Miksi juuri nämä?
- Millaisia tuloksia on saatu?

### VAIKUTTAMISHAASTEET

- Millaisia vaikuttamishaasteita kansainvälisessä brändistrategiassa on?
  - o Kuinka niitä on hallittu?
  - o Miten haasteet vaikuttavat kansainväliseen brändistrategiaan?

## VIESTINNÄN JOHTAMINEN

- Millainen on ylimmän johdon rooli brändistrategian viestinnän johtamisessa?
- Kuinka viestintää johdetaan?
- Miten tärkeänä ylinjohto pitää kansainvälisen brändistrategiaan liittyvää viestintää?

Onko jotain vielä mitä haluaisit yrityksen viestintästrategiasta, brändistrategiasta tai muusta haastattelun aiheesta kertoa?