



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa

Suomen kieli ja viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Leena Seppänen
2011

Viestinnän laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa

Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tarkastella visuaalisen ilmeen strategista roolia yritysbrändin rakennuksessa. Visuaalinen ilme on osa yrityksen kokonaisidentiteettiä. Yritysidehtiteetin johtamisen tarkoitus on muodostaa yritykselle hyvä imago ja maine tärkeimpien sidosryhmien keskuudessa. Näiden myötä yritys voi rakentaa itsestään brändin, mikäli se on sille strategisesti tärkeää. Näiden tarkoitus on luoda yritykselle kilpailuetua.

Visuaalista ilmettä tarkastellaan tässä työssä strategisena resurssina. Se tarkoittaa muun muassa, että visuaalista ilmettä ja yritysbrändiä johdetaan ylimmän johdon taholta, ja ilmeen käyttö integroidaan koko liiketoimintaan, jotta yrityksestä luodaan yhtenäinen kuva kaikille sidosryhmille. Tarkoitus on tutkia ilmeen strategista merkitystä yrityksessä, perehtyä sen johtamiseen sekä havaita niin johtamiseen kuin käyttöön liittyviä haasteita.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Ilmiötä tarkastellaan empiirisen tapaustutkimuksen avulla. Aineistona käytetään teemahaastatteluita. Kysymyksissä ja haastateltavien valinnassa on huomioitu, että yritysbrändi muodostuu Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan kolmen tekijän yhteistyössä: strategisen vision (johto), organisaatiokulttuurin (henkilöstö) ja mielikuvien (sidosryhmät). Haastateltavat on valittu näistä kolmesta ryhmästä.

Tulokset

Tutkimuksessa korostui tapausyrityksen vahva ja omaleimainen identiteetti. Tämän vuoksi mielikuvien muokkaaminen vie aikaa, vaikka niitä muokataan tietoisesti viestinnän ja visuaalisen ilmeen avulla. Vaikka sidosryhmillä on erilaisia mielikuvia yrityksestä, on yrityksen maine erittäin positiivinen.

Visuaalisen ilmeen elementit, nimi, logo, fontti, värit ja slogan, ilmentävät yrityksen strategiaa, ja niitä muokataan strategisten muutosten yhteydessä. Visuaalisen ilmeen käyttö tukee yrityksen brändiä; ilme on integroitu kautta liiketoiminnan ja henkilöstö käyttää sitä johdonmukaisesti. Yrityksen monoliittinen brändiarkkitehtuuri mahdollistaa brändi-ilmeen yhtenäisen käytön eri välineissä ja kanavissa kaikille sidosryhmille.

Avainsanat: yrityksen identiteetti, visuaalinen identiteetti, visuaalinen ilme, imago, maine, yritysbrändi

Sisältö

1 Johdanto	1
1.1 Aiempi tutkimus visuaalisesta ilmeestä	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3 Työn rakenne	4
2 Työn viitekehys	5
2.1 Yritysidentiteetin johtaminen	5
2.1 Kolme näkökulmaa	6
3 Yrityksen identiteetti	7
3.1 Yritysidentiteetin määritelmä ja merkitys yritykselle	7
3.1.1 Näkemys yritysidentiteetistä 1950-luvulta nykypäivään	8
3.1.2 Yritysidentiteetin muodostuminen ja sen osa-alueet	10
3.1.3 Yritysidentiteetin merkitys yritykselle	14
3.2 Visuaalisen identiteetin määritelmä ja merkitys yritykselle	15
3.2.1 Visuaalisen identiteetin osa-alueet	16
3.2.2 Visuaalisen identiteetin merkitys yritykselle	18
3.2.3 Visuaalisen identiteetin johtaminen	19
3.2.4 Visuaalisen identiteetin muutos.....	20
3.3 Visuaalinen ilme	22
3.3.1 Visuaalisen ilmeen elementit	22
3.3.2 Visuaalisen ilmeen merkitys.....	27
4 Imago, maine ja yritysbrändi	30
4.1 Yrityksen imago	30
4.2 Yrityksen maine	32
4.3 Yritysbrändi	34
4.3.1 Yritysbrändin määritelmä ja merkitys.....	35
4.3.2 Brändiarkkitehtuuri	37
4.3.3 Yritysbrändin rakentaminen yhdistämällä visio, kulttuuri ja imago.....	39
5 Tutkimusmenetelmä	42
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	42
5.1.1 Toteutus tapaustutkimuksena	43
5.1.2 Primääri- ja sekundäärilähteet.....	43
5.1.3 Tiedonkeruu teemahaastatteluin.....	44
5.2 Luotettavuuden arviointi	45
5.3 Tutkimuksen kulku	46
5.4 Tapaustyöryhmän esittely	47
6 Tutkimustulokset	49
6.1 Vahva identiteetti, vaihtelevat mielikuvat	50
6.1.1 Vahva ja omaleimainen identiteetti	50
6.1.2 Viestiä eteenpäin	53
6.1.3 Monta mielikuvaa.....	54
6.1.4 Poikkeuksellisen hyvä maine	56

6.1.5 Identiteetin, imagon ja maineen kohtaaminen.....	58
6.2 Ilme ja strategia nivoutuneet	59
6.2.1 Kalevalaisuus ilmeen elementeissä.....	60
6.2.2 Ilme strategian tulkkina	62
6.2.3 Visuaalisen ilmeen strategisuus.....	65
6.3 Ilme integroitu brändinrakennukseen	66
6.3.1 Toimien johdonmukainen integrointi kautta linjan	67
6.3.2 Ilme brändin tarinallisuuden tukena.....	70
6.3.3 Yhden brändin strategialla menestykseen	73
6.3.4 Strategiset brändiratkaisut.....	75
7 Päätelmät	78
7.1 Tutkimuksen tiivistelmä.....	78
7.2 Keskustelua ilmeen strategisuudesta ja tutkimustulosten käytännön merkityksestä	81
7.3 Arvio tästä tutkimuksesta ja ehdotuksia tulevaan.....	82
Lähteet.....	84

Liite 1. The Strathclyde Statement

Kuviot

Kuvio 1. Yritysentiteetin johtaminen	5
Kuvio 2. Yritysbrändin osa-alueet toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään	6
Kuvio 3. Yritysentiteetin johtamisen koulukuntia	10
Kuvio 4. Birkigtin ja Stadlerin yritysentiteettimix	12
Kuvio 5. Balmerin ja Soenenin yritysentiteettimalli	12
Kuvio 6. Melewarin ja Jenkinsin yritysentiteettimalli	14
Kuvio 7. Viestintä ja visuaalinen identiteetti.....	17
Kuvio 8. Shellin logon muuttuminen vuosien saatossa.....	21
Kuvio 9. Käyntikortti.....	24
Kuvio 10. Kotisivut.....	24
Kuvio 11. Aikakauslehtimainos	25
Kuvio 12. Malli myymäläesillepanosta	25
Kuvio 13. Ohje logon käyttöön	28
Kuvio 14. Ohje typografian käyttöön.....	28
Kuvio 15. Klassikkoilme ja uusi ilme	29
Kuvio 16. Kapfererin brändi-identiteettiprisma	37
Kuvio 17. Yritysbrändin osa-alueet toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ..	39
Kuvio 18. Logo ja slogan.....	61
Kuvio 19. Logomuutokset vuosina 2002 - 2003 ja 2007 - 2008	64

1 Johdanto

Mistä olemme tulossa? Missä olemme nyt? Mihin olemme menossa? Näiden kysymysten mukaisesti yritysten on tunnettava juurensa, oltava tietoinen nykytilastaan, mutta myös visioitava tulevaisuutta. Yritykset joutuvat miettimään menestystekijöitään nopeatempoisessa nykymaailmassa - maailmassa jossa trendit vaihtuvat alati. Kilpailuetu on löydettävä omista vahvuuksista, jotka kumpuavat yrityksen arvoista ja identiteetistä.

Yrityksen identiteetistä on nousemassa tärkeä strateginen resurssi. Yrityksen identiteetti on sitä, mitä yritys todella on. Tällä viitataan yrityksen missioon, filosofiaan, strategiaan, historiaan, tuotevalikoimaan ja sen viestintään. Tieteenalana yritysidentiteetti on poikkitieteellinen, joka ottaa vaikutteita useasta eri koulukunnasta, muun muassa johtamisesta, markkinoinnista ja organisaatioteorioista. (Melewar 2006, 138-139; Balmer 2008, 880-881.)

Usein identiteetin ulospäin näkyvin osa on yrityksen visuaalinen identiteetti eli yrityksen visuaalinen ilme. Visuaalinen identiteetti näkyy yrityksen tapana käyttää sen logoa, nimeä, värimaailmaa, fonttia ja slogania. Nämä visuaalisen ilmeen elementit ilmaisevat ja tukevat yrityksen strategisia tavoitteita, mutta vain kun niitä käytetään johdonmukaisesti. Viestin on oltava sama kaikkialla viestinnässä, jolloin yrityksestä muodostettava kuva on yhtenäinen. Visuaalisen identiteetin arvoa tarkastellaan suhteessa yrityksen kokonaisidentiteettiin, imagoon ja maineeseen. (van den Bosch ym. 2006a, 138-140.)

Visuaalinen identiteetti ei siis sinänsä ole vielä tavoite. Se on osa yrityksen kokonaisidentiteettiä, jonka johtamisen tavoitteena on muodostaa hyvä imago yrityksen avainsidosryhmien keskuudessa. Kun yritys pystyy luomaan itselleen erottuvan imagon, ja näin luomaan itselleen yksilöllisen kuvan, se erottuu kilpailijoistaan. Hyvän imagon toivotaan johtavan ajan myötä hyvään maineeseen, minkä ansiosta avainsidosryhmät ajattelevat suosiollisesti yrityksestä. Tämä puolestaan johtaa heidän halukkuuteen ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita, työskennellä yrityksessä, sijoittaa siihen tai käydä kauppaa sen kanssa. Yrityksen identiteetti on strateginen resurssi. Vahvasta yritysidentiteetistä muodostuu yritykselle kilpailuetu hyvän imagon ja maineen kautta. (Baker & Balmer 1997, 369; Melewar ym. 2006, 138-140.)

Vahvan identiteetin, hyvän imagon ja maineen avulla yrityksestä itsestään voi muodostua vahva brändi. Yritysbrändin voi sanoa olevan brändeistä arvokkain. Pelkkä yrityksen olemassaolo ei kuitenkaan tee siitä vielä brändiä. (Balmer & Gray 2003, 974.) Menestyvä yritysbrändi vaatii toimintojen integrointia, ei vain taktisella, vaan myös strategisella tasolla, jolloin eri toiminnoilla on yhteinen päämäärä. Viestinnällä on tärkeä tehtävä mielikuvien ja yritysbrändin luonnissa, ja integroidun viestinnän avulla viestit ovat yhteneviä. (Kitchen & Schultz 2003, 67-82.) Viestinnän tulee tukea strategisten tavoitteiden onnistumista.

Monimutkaistuva liiketoimintaympäristö, kasvava tuotebrändien ja brändinlaajenuksien määrä, viestien määrä eri medioissa sekä yhä laajeneva sidosryhmä lisäävät yritysbrändien suosiota. Yritysbrändi toimii sateenvarjona lukuisten tuotebrändien yllä ja samalla se on yhteinen ääni lukuisille sidosryhmille. (Kitchen & Schultz 2003, 75, 82.) Vaikka yritysbrändi eroaa tuotebrändeistä monellakin tapaa: se on strategisesti ylimmän johdon johdettava, sillä on useita sidosryhmiä ja se vaatii eri toiminto-

jen integrointia (Balmer & Gray 2003, 974-976), on näiden kahden brändin käytävä jatkuvaa vuoropuhelua keskenään (Kitchen & Schultz 2003, 74).

Yrityksen visuaalinen ilme on yksi osa brändin rakennusprosessissa. Visuaalisuus luo mielikuvia, mutta yrityksen brändi muodostuu esimerkiksi Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan kolmen tekijän saumattomasta yhteistyöstä: strategisesta visiosta, organisaatiokulttuurista ja mielikuvista. Tätä kolmen tekijän yhteistyökuviota voi tarkastella myös siten, että johto määrittää strategisen vision, henkilöstö luo organisaatiokulttuurin ja sidosryhmät muodostavat mielikuvat. (Ma. 1047-1052.)

Brändi ei siis muodostu vain visuaalisten seikkojen ansiosta. Useat tutkijat, muun muassa Hatch & Schultz (2003), Melewar ym. (2005b), Balmer & Gray (2003) ja Balmer (2008) korostavat henkilöstön merkitystä niin identiteetin luonnissa kuin brändinrakennuksessa. Henkilöstö, eli sen käyttäytyminen ja teot sekä organisaatiokulttuuri, muokkaavat brändiä. Vaikka tässä työssä visuaaliset keinot on nostettu tarkasteluun osana yrityksen identiteetin johtamista ja brändinrakennusta, ei visuaalisuuden merkitystä ole tarkoitus korostaa yli muiden tekijöiden. Balmer ja Gray (2003, 982) kuvaavat brändin suhdetta nimeen ja logoon: yritysbrändin voi nähdä sopimuksena yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Lupausta symboloi yrityksen nimi ja logo. Baker ja Balmer (1997, 370) toteavat: symbolit itsessään eivät ole arvo, vaan se mitä ne edustavat. Van den Bosch ym. (2005, 109) täydentävät vielä, että yrityksen visuaalinen ilme itsessään ei ole tavoite, vaan keino saavuttaa jokin tavoite.

1.1 Aiempi tutkimus visuaalisesta ilmeestä

Tarkastelen tässä pro gradu -työssä yrityksen visuaalisen ilmeen merkitystä yritysbrändin rakennuksessa. Esitän seuraavassa koosteen visuaalisen identiteetin ja ilmeen aiemmasta tutkimuksesta eri näkökulmista ja eri konteksteissa.

Visuaalisen ilmeen johdonmukaista käyttöä on tutkinut muun muassa van den Bosch ym. (2006a ja 2006b). He tutkivat johdon käyttäytymisen ja ohjeistuksen merkitystä visuaalisen ilmeen johdonmukaisessa käytössä. Baker ja Balmer (1997) tutkivat brittiläisen Strathclyden yliopiston visuaalisen ilmeen muutosprojektia sekä miten johdonmukaisesti ja tehokkaasti uutta ilmettä alettiin käyttää kampuksilla. Visuaalisen ilmeen muutosta ovat tutkineet myös Melewar ym. (2005a). He seurasivat France Télécomin visuaalisen ilmeen ja brändiarkkitehtuurin muutosprojektia ja pyrkivät muodostamaan muutoksesta teoreettisen viitekehäyksen.

Trueman ym. (2004) ovat tutkineet Bradfordin kaupungin identiteettiä, imagoa ja brändiä. He kartoittivat mahdollisia kuiluja todellisen, viestityn, ihanneidentiteetin ja sidosryhmien mielikuvien välillä Balmerin AC²ID-mallin mukaisesti sekä pohtivat kaupungin mahdollisuuksia muodostaa itsestään brändi. Yrityksen identiteettiä ovat tutkineet myös Melewar ym. (2000). He tutkivat minkälaisella brändiarkkitehtuurirakenteella brittiyritykset toimivat Malesiassa, toisin sanoen minkälaisen visuaalisen identiteetin vientiyritykset rakensivat itselleen. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mikä merkitys on ilmeen johdonmukaisella ja yhtenevällä käytöllä.

Hynes (2009) on tutkinut, mikä merkitys on yrityksen logon väreillä ja designilla mielikuvien muodostuksessa. Hynesin tutkimus keskittyy värien ja symbolien luomiin mielleyhtymiin ja siihen, miten yritykset voisivat hyödyntää näitä semioottisia viestejä logojen suunnittelussa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkin tässä työssä visuaalisen ilmeen merkitystä yritysbrändin rakennusprosessissa. Ilme on osa yrityksen identiteettiä, joka osaltaan luo yritykselle positiivista imagoa, tavoitteena hyvä maine, joka johtaa kilpailuetuun. Tämän myötä yrityksestä itsestään voi muodostua yritysbrändi. Mikä on visuaalisen ilmeen merkitys tässä jatkumossa?

Työssä korostuu visuaalisen identiteetin strateginen merkitys osana yritysidentiteetin johtamista, jolloin sitä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yrityksen strategisena resurssina. Ilmiötä tutkitaan empiirisen tapaustutkimuksen avulla. Aineistona käytetään teemahaastatteluja.

Tutkimuskysymys on:

- **Mikä strateginen merkitys yrityksen visuaalisella ilmeellä on yritysbrändin rakennusprosessissa?**

Tutkimuskysymyksen haetaan vastauksia empiirisen tapaustutkimuksen avulla tarkastelemalla:

- **Millaista yritysimagea johto ja henkilöstö haluavat rakentaa identiteettistä visuaalisen identiteetin ja viestien avulla?**
- **Mikä yhteys on johdon määrittämällä strategialla ja visuaalisen ilmeen hyödyntämisellä käytännössä?**
- **Miten visuaalisen ilmeen käyttö on integroitu tukemaan yritysbrändiä?**

Tarkoitus on ymmärtää paremmin yritysidentiteetin käytännön tasolla tapahtuvaa ilmeen johtamista. Tutkimuksen avulla selvitetään, miten yritys käyttää visuaalista ilmettä viestinnässään ja sen avulla luo itsestään tiettyä imagoa, sekä miten tämä imago heijastaa yrityksen identiteettiä.

Johdonmukaisessa käytössä yrityksen strateginen visio, yrityskulttuuri ja imago on linjattu keskenään ja ilmeen käyttö integroitu yritysten eri toimintojen välillä, eri kanavissa ja välineissä sekä ihmisten jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Ilmeen strateginen rooli korostuu, mikäli ilmeen suunnittelussa ja käytössä huomioidaan yrityksen kokonaisstrategia. Käytännön tasolla graafinen ohjeisto ja johdon esimerkki toimivat ohjeena ilmeen käyttöön.

Kysymyksissä ja haastateltavien valinnassa on huomioitu, että yritysbrändi muodostuu Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan kolmen tekijän: strategisen vision (johto), organisaatiokulttuurin (henkilöstö) ja mielikuvien (sidosryhmät) yhteistyöstä. Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena haastatteleamalla edellä mainitun jaon mukaisesti yrityksen johtoa, työntekijöitä sekä keskeisten B-to-B-sidosryhmien edustajia.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on tuottaa liikkeenjohdollisesti hyödyllistä tietoa tapausyritykselle. Ilmeessä on varmasti ominaisuuksia, jotka tukevat strategisia tavoitteita, mutta saattaa tulla esiin, että jokin haluttu ominaisuus ei joko konkretisoidu työntekijöiden tekemisenä tai välity riittävän selkeästi sidosryhmälle viestienä ja merkityksinä. Yrityksen identiteetin ja sidosryhmien mielikuvien välillä saattaa vallita kuilu.

Tutkimuksen voi nähdä myös eräänlaisena visuaalisena auditointina, vaikka sen tarkoitus ei olekaan arvostella tai arvioida yrityksen toimintaa, vaan tutkia mikä merkitys ilmeellä on. Toivon, että tulosten perusteella yritys voi sekä olla tyytyväinen onnistumisiinsa että kenties löytää kehittämiskohteita identiteetin- ja brändinrakennuksessa ja kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin tarjota käytännön hyötyä yritykselle kuin kehittää olemassa olevia teorioita tai malleja aiheeseen liittyen.

1.3 Työn rakenne

Koko työn rakenne perustuu malliin yritysidentiteetin johtamisesta. Malli esitellään seuraavassa, työn viitekehyksen esittelevässä luvussa (2), jonka jälkeen kirjallisuuskatsaus etenee jatkumon kohtien mukaisesti kohta kohdalta. Myös empiirinen osio perustuu tähän malliin.

Gradun nimi on ”Visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa”. Visuaalinen ilme on osa yrityksen kokonaisidentiteettiä. Tämän vuoksi varsinainen kirjallisuuskatsaus aloitetaan kertomalla mitä on yrityksen identiteetti (luku 3). Luvussa tulee ilmi, että yrityksen identiteetti muodostuu useista tekijöistä, joista yksi on visuaalinen identiteetti, ja tämän työn rajauksen vuoksi tähän identiteetin osa-alueeseen perehdytään tarkemmin. Käytännön työssä visuaalisesta identiteetistä puhutaan tavallisesti visuaalisena ilmeenä. Visuaalisen ilmeen elementteihin ja niiden merkitykseen yritykselle perehdytään erikseen omassa luvussaan, mutta sen strategista merkitystä ylläpidetään läpi työn, pyrkimyksenä tuoda sen merkitys esiin jatkumon jokaisessa kohdassa.

Neljännessä luvussa käsitellään jatkumon (kuvio 1) loppuosan osa-alueet eli imago, maine ja yritysbrändi painottaen visuaalisen identiteetin näkökulmaa. Jatkumon tarkoitus eli yritysidentiteetin johtamisen tavoitteena on hyvän imagon ja maineen avulla rakentaa yrityksestä brändi.

Tutkimuksen tavoitteet, menetelmä ja kulku esitellään viidennessä luvussa. Samassa luvussa esitellään myös tutkimuksen tapausyritys, Kalevala Koru Oy.

Empiirisessä osiossa, luvussa 6, kerrotaan, mikä merkitys visuaalisella ilmeellä on toisaalta jatkumon eri vaiheiden kannalta ja toisaalta itsenäisenä, strategisena kokonaisuutena. Merkitystä tarkastellaan johdon, henkilöstön ja sidosryhmien näkökulmasta. Tarkastelunäkökulma painottuu yritysviestintään, ei niinkään kuluttajille suunnattuun markkinointiviestintään, vaikkakaan näitä kahta viestinnän lajia ei erityisesti tässä tapausyrityksessä voi selkeästi erottaa. Työssä ei myöskään korostetusti tuoda esiin organisaatioviestinnän, eli henkilöstölle suunnatun viestinnän näkökulmaa.

Viimeisessä eli 7. luvussa arvioidaan tulosten laajempaa merkitystä. Koska työ tehdään tapaus tutkimuksena, tuloksilla on erityisesti käytännön arvoa tapausyritykselle.

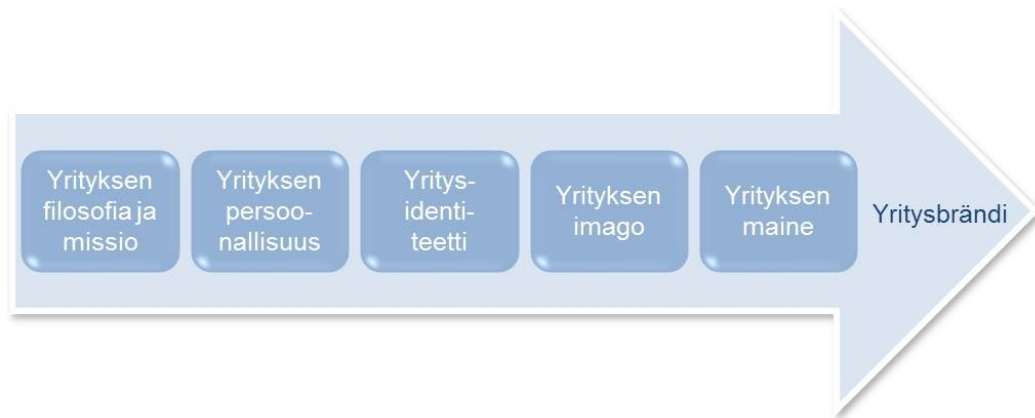
2 Työn viitekehys

Tämän luvun tarkoitus on luoda työlle viitekehys. Luku opastaa lukijaa lukemaan työn, asettaa työn laajempaan kontekstiin ja toisaalta rajaa sen. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään työn keskeinen teoreettinen malli. Alaluvussa 2.2 kerrotaan tutkimusosion näkökulma.

2.1 Yritysidentiteetin johtaminen

Työn keskeisiä käsitteitä ovat yrityksen identiteetti, imago, maine ja yritysbrändi. Nämä on kuvattu alla olevassa jatkumossa (kuvio 1), joka kuvaa yritysidentiteetin johtamisen tavoitetta. Työ etenee kohta kohdalta mallin mukaisesti.

Kuvio 1. Yritysidentiteetin johtaminen



Lähteet: mukaeltu Baker & Balmer 1997, 369; Balmer 2001a, 263-264; Balmer & Gray 2003.

Tämä työ rakentuu jatkumon kuvaamaan ajatukseen yritysidentiteetin johtamisesta. Yritystä perustaessaan sen perustajat, omistajat, toimitusjohtaja ja hallitus määrittävät sille **filosofian ja mission** – sen miksi yritys on olemassa. Yritykselle muodostuu **persoonallisuus**: ne ovat perusideologioita, joita henkilöstöllä on, ja jotka tukevat yrityksen filosofiaa ja missiota. Yrityksen **identiteetti** on sitä, mitä yritys todella on. Yrityksen persoonallisuus yhdessä hyvin johdetun identiteetin kanssa tuottavat sen todellisuuden, jota yritys luo tekemisillään ja sanomisillaan. Sen on tarkoitus heijastaa sitä, mitä on määritelty yrityksen filosofiassa ja missiossa. (Baker & Balmer 1997, 369.)

Yrityksen identiteetin johtamisen tavoitteena on muodostaa hyvä **imago** avainsidosryhmien keskuudessa. Kun yritys pystyy luomaan itselleen erottuvan imagon, ja näin luomaan itselleen yksilöllisen kuvan, se erottuu kilpailijoistaan. Hyvän imagon toivotaan johtavan ajan myötä hyvään **maineeseen**, joiden ansiosta avainsidosryhmät ajattelevat suosiollisesti yrityksestä. Tämä puolestaan johtaa kanssakäymiseen yrityksen kanssa. (Baker & Balmer 1997, 369.)

Kaikilla yrityksillä on identiteetti. Kuitenkin vain osa yrityksistä on pystynyt rakentamaan itsestään **brändin**. Yritysbrändi toimii kattona yrityksen toiminnan yllä. Yritysbrändi perustuu aina yrityksen identiteettiin, sillä ilman juuriaan ja sidosta yri-

tyksen kulttuuriin brändi ei ole uskottava. (Balmer & Gray 2003, 985-988.) Myös yritys, joka elää vahvoista tuotebrändeistä, tarvitsee brändinluojan identiteetin. Identiteetti ohjaa henkilöstön toimintaa, mikä tukee strategisia linjauksia. (Markkanen 1999, 21-22.)

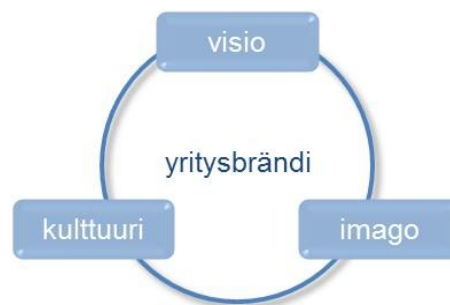
Lopullisena tavoitteena on saavuttaa yritykselle kilpailuetu. Palataan yrityksen toiminnan alkulähteille, kaiken tarkoitushan on tuottaa yrityksen omistajille mahdollisimman paljon rahaa. Siitä voi sanoa olevan loppujen lopuksi kyse laajassa käsitteessä nimeltä yritysidentiteetti.

Tämä työ etenee kahdella tasolla. Ensinnäkin työ on rakennettu edellä kuvatun jatkumon mukaisesti, jossa luku kerrallaan käsitellään yrityksen identiteetti, imago, maine ja yritysbrändi. Toisekseen työssä on poimittu eräs identiteetin osa-alue, visuaalinen identiteetti, lähempään tarkasteluun. Siihen perehdytään tarkemmin sitä käsittelevissä alaluvuissa. Se on jatkumon alue, johon yritys itse pystyy vaikuttamaan – muut osa-alueet eivät ole täysin yrityksen hallittavissa. Visuaalista identiteettiä kuljetetaan läpi jatkumon, kohta kohdalta, jatkumon tavoitteen mukaisesti: yritysidentiteetin johtamisen tarkoitus on rakentaa yrityksestä brändi.

2.1 Kolme näkökulmaa

Visuaalista ilmettä tarkastellaan tässä työssä kokonaisvaltaisesti strategisena resurssina. Tutkimusosiossa ilmettä tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: johdon, henkilöstön ja keskeisten B-to-B-sidosryhmien. Kolmijako perustuu Hatchin ja Schultzin (2003) näkemykseen yritysbrändin muodostumisesta johdon määrittämästä strategisesta **visiosta**, henkilöstön luomasta **organisaatiokulttuurista** ja sidosryhmien muodostamista **mielikuvista** eli **imagosta**. Nämä asettuvat kehään (kuvio 2), jossa kaikki yhdessä muodostavat kokonaisuuden toimimalla saumattomassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa keskenään. (Ma. 1047-1052.)

Kuvio 2. Yritysbrändin osa-alueet toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään



Lähde: Hatch & Shultz 2003, 1047.

3 Yrityksen identiteetti

Yrityksen olemassaolo perustuu sen filosofiaan ja missioon, jotka omistajat ja johto ovat määritelleet yrityksen luodessaan. Yritykselle muodostuu persoonallisuus. Sillä viitataan henkilöstön arvoihin sekä vallitseviin perusideologioihin, jotka tukevat yrityksen filosofiaa ja missiota. Usein luodaan analogia ihmisen ja yrityksen persoonallisuuden välille, mutta toisin kuin ihmisen, yrityksen persoonallisuutta voi muokata ja hallita. Tämä on tarpeen esimerkiksi fuusioiden yhteydessä, ja yritykselle voi muodostua jopa useita persoonallisuuksia. Yritysidentiteetti muovautuu näiden edellä mainittujen tekijöiden mukaiseksi. (Baker & Balmer 1997, 369; Balmer 1998, 974-975.)

Yrityksen identiteetti on sitä, mitä yritys todellisuudessa on. Yrityksen persoonallisuus yhdessä hyvin johdetun identiteetin kanssa tuottavat sen todellisuuden, jota yritys luo tekemisillään ja sanomisillaan. Sen on tarkoitus heijastaa sitä, mitä on määritelty yrityksen filosofiassa ja missiossa. (Baker & Balmer 1997, 369.)

Yritysidentiteetti on käsitteenä poikkitieteellinen, eikä sitä käytetä kovin johdonmukaisesti. Tämä on hieman epäloogista, sillä juuri tämä liiketoiminnan alue pyrkii selkeyteen ja etsimään olennaista, mutta on itse määritelmiensä ja käsitteiden osalta sekava. (Balmer & Jenkins 2002, 77; Markkanen 1999, 15.)

Kiinnostus yritysidentiteettiä kohtaan on kasvanut viime vuosien aikana niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien keskuudessa. Sen kehittämistä ja johtamisesta on tullut yhä tärkeämpää. Yritysidentiteettiä pidetään tehokkaana strategisena resurssina sekä keinona luoda kilpailuetua. (Melewar & Jenkins 2002, 76; Melewar ym. 2005b, 59.)

Tässä kolmannessa luvussa perehdytään yritysidentiteettiin. Luvussa 3.1 luodaan historiakatsaus yritysidentiteetti-käsitteen syntyyn ja sen moninaiisiin merkityksiin, jota taustaa vasten nykytilanne, poikkitieteellinen lähestymistapa, on helpompi ymmärtää. Luvussa kerrotaan myös, mistä yritysidentiteetti koostuu eri teorioiden mukaan ja pohditaan, mikä merkitys identiteetillä on yritykselle. Luvussa 3.2 otetaan yksi yritysidentiteetin osa-alue, visuaalinen identiteetti, lähempään tarkasteluun. Luvussa kerrotaan mistä visuaalinen identiteetti muodostuu, miten sitä johdetaan ja muutetaan. Viimeisessä alaluvussa (3.3) perehdytään visuaalisen identiteetin käytännön toteutukseen: yrityksen visuaaliseen ilmeeseen. Luvussa perehdytään sen tärkeimpiin elementteihin: nimeen, logoon, väreihin, typografiaan ja sloganiin.

3.1 Yritysidentiteetin määritelmä ja merkitys yritykselle

1950-luvulla yritysidentiteetti nähtiin ensisijaisesti graafisen suunnittelun asiana ja imagon luomisena. 2000-luvulle tultaessa yritysidentiteetti nähdään johdon strategisena asiana, joka pohjautuu yrityksen arvoihin ja kulttuuriin, ja joka konkretisoi henkilöstön ja yrityksen käyttäytymisenä. Edelleen kuitenkin graafisuus, visuaalinen puoli on usein se ulkopuolisille sidosryhmille selvimmin näkyvin osa-alue identiteetistä. (Melewar ym. 2006, 139.) Seuraava historiakatsaus auttaa ymmärtämään yritysidentiteettikeskustelun sijoittumista nykyisille uomilleen.

3.1.1 Näkemys yritysidentiteetistä 1950-luvulta nykyyhetkeen

1950-luku – 1970-luvun alku: graafinen suunnittelu ja imago

Graafisen suunnittelun paradigma oli valtavirtaa. Yritysidentiteetti oli yhtä kuin logot ja symboliikka. Yritysidentiteetin tutkijat olivat kiinnostuneet sidosryhmien käsityksistä yrityksen imagosta. Monella alan konsultilla oli markkinointi- ja PR-tausta. Ongelmallista tässä ajattelutavassa oli muun muassa, että alan käsitteistö oli monitulkintaista ja siihen liitettiin usein negatiivisia konnotaatioita. Kyseenalaistettiin myös voiko imagoa ylipäättään hallita. Tuohon aikaan ajateltiin, että kaikilla sidosryhmillä on sama mielikuva yrityksestä, ja kaikkia sidosryhmiä pidettiin yhtä tärkeinä. (Balmer 1998, 966-970; Melewar ym. 2006, 139.)

1970-luku – 1980-luvun alku: yritysidentiteetti ja persoonallisuus

Graafisen suunnittelun paradigma jatkoi vallitsevana. Yhdysvalloissa jatkui kiinnostus yrityksen ulkoiseen imagoon, kun Euroopassa paino siirtyi designiin ja sisäisten sidosryhmien huomioimiseen. Luotiin myös käsite yrityksen persoonallisuus, jolla viitataan henkilöstön arvoihin. Henkilöstö alettiin nähdä tärkeänä tekijänä imagon muodostuksessa. Kumpaakin suuntausta on myös kritisoitu. Markkinointilähtöinen, imagoa korostava, paradigma ei huomioi henkilöstön merkitystä, kun organisaatio-teoreettinen, henkilöstöä korostava, ei huomioi muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien, merkitystä. (Balmer 1998, 972-977.)

Eräs aikakauden merkittävimpiä vaikuttajia oli David Bernstein. Häntä siteerataan edelleen usein, vaikka hänen näkemyksensä ovat osin hieman vanhanaikaisia nyky-maailmaan. Bernsteinia kuitenkin lainaten:

Imago on todellisuutta. Se on yrityksen toimintojen tulos. Jos hyvällä yrityksellä on huono imago, syy on viestinnässä. Jos huonon yrityksen imago on totuudenmukainen, syy on johtamistyössä. (Bernstein 1986, 5.)

1980-luvun loppu – 1990-luvun loppu: suurempi akateeminen kiinnostus

Akateemisissa piireissä otettiin vaikutteita yhä enemmän käyttäytymistieteistä. Alettiin puhua yhä enemmän yritysidentiteetistä yritysimagon sijaan. Yritysidentiteettiä tarkasteltiin kahden koulukunnan näkökulmasta. Ensimmäinen näki sen lingvistisenä, jossa tuotiin esiin symboliikka yritystä yhtenäistävänä tekijänä. Toinen, kasvava koulukunta näki yritysidentiteetin luonteenpiirteinä, jonakin jota yritys todella on. Yrityksillä voi havaita olevan eri laatuja identiteettejä: hyviä, huonoja, tuntemattomia tai hyviä mutta ei-toivottuja. Alettiin puhua yritysidentiteetistä strategisena asiana. (Balmer 1998, 977-978.)

Kiinnitettiin huomiota siihen, että identiteetin, imagon ja maineen välillä voi olla eroja. Erityisen haitallista on, mikäli yrityksellä on hyvä imago, mutta huono identiteetti – totuus paljastuu hetkenä minä hyvänsä. Yksi syy ristiriitaisuuteen voi olla epä johdonmukaisessa viestinnässä. Positiivinen yritys kuva erityisesti avainsidosryhmien keskuudessa on tärkeitä. Kun yritys samalla ottaa huomioon liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, yritys voi saavuttaa hyvän maineen. Tämä puolestaan heijastuu positiivisesti liiketoimintaan ja siitä muodostuu strategisesti tärkeä kilpailuetu. (Balmer 1998, 978-979.)

Erityisesti organisaatiotutkijat, kuten Abratt (1989), Dowling (1993) ja Hatch & Schultz (1997), korostavat yrityksen henkilöstön ja kulttuurin merkitystä osana yritysidentiteettiä. (Balmer & Gray 2003, 988.)

Yritysidentiteetin rinnalla alettiin yhä voimakkaammin puhua myös yritysbrändeistä. Yritysidentiteetti ja yritysbrändi eivät kuitenkaan ole synonyymeja. Yritysbrändi voi esimerkiksi alkaa ”elää omaa elämäänsä” yrityskauppojen jälkeen, eikä se ole sidoksissa aiempaan omistajaansa. Yritysbrändin fokus on ulkoisissa sidosryhmissä, identiteetin sisäisissä. (Balmer 2008a, 45-46.) Yritysbrändit ovat käsitteenä laajempia kuin yksittäiset tuotebrändit; niillä on useampia sidosryhmiä, henkilöstö on olennainen brändinrakentaja ja päävastuussa on ylin johto (Balmer 1998, 986-987).

Toinen nouseva, myös laaja-alainen näkökulma liiketoimintaan oli integroidun viestinnän tulo, jolloin viestinnästä tuli yritystason asia. Alettiin puhua integroidusta viestinnästä, kokonaisviestinnästä ja -markkinoinnista, viestintä- ja markkinointimixistä. Kaiken tämän tarkoitus on yhdistää viestintä horisontaalisesti ja vertikaalisesti liiketoimintaan sekä muodostaa holistisempi käsitys. Kaiken tämän taustajatuksena on yritysidentiteetin entistä parempi hallinta. (Balmer 1998, 987-988; Balmer 2001a, 281-283.)

2000-luku: ylimmän johdon asia ja strateginen kilpailuetu

Akateemisessa maailmassa yritysidentiteettiä on tutkittu paljon. Sen johdosta alan uusi tutkimus on usein poikkitieteellistä. Myös yrityksissä on huomattu yritysidentiteetin strateginen asema, ja päävastuu siitä onkin yrityksen ylimmällä johdolla. Yritysidentiteetistä vastaavalla henkilöllä tulee olla tietämystä yleisjohdosta, strategisesta suunnittelusta, markkinoinnista, käyttäytymistieteistä, henkilöstöpolitiikasta ja viestinnästä. (Balmer 1998, 988-992; Balmer 2008b, 880-882.)

Nykyään tuskin kukaan enää kiistää yritysidentiteetin strategista merkitystä. Tyypillisesti yritys joutuu strategisen ongelman, risteyspaikan eteen fuusiotilanteissa, liiketoimintaympäristön muuttuessa tai sille epäedullisen imagon tultua esiin. Yritys voi joutua pohtimaan yritysidentiteettiään uudelleen myös, jos jokin sille tärkeä kumppani vaihtaa strategiaansa olennaisesti. Strategisen kilpailuedun, yritysidentiteetin on pystyttävä mukautumaan uusiin tilanteisiin – sitä on johdettava huolella. (Balmer 2008b, 881-882.)

Balmerin (2008) mukaan 2000-luvulla käyty keskustelu yritysidentiteetin ympärillä on ollut monitieteistä ja monimutkaista. Jotkut määrittelevät sen hyvin kapea-alaisesti koskemaan vain visuaalista identiteettiä, toiset puhuvat vain yritysbrändeistä ja eräät ovat hylänneet kokonaan markkinointikirjallisuuden, josta käsite alun perin on lähtöisin, minkä myötä käsitteen määritelmä on hajaantunut entisestään. Balmer on toisaalta mielissään siitä, että markkinoinnin ja johtamisen tutkimus ovat alkaneet toimia yhä tiiviimmässä symbioosissa. Näin vältetään ajautuminen kapea-alaiseen näkemykseen ja sen sijaan tarkastellaan asiaa laajasta perspektiivistä. Käsitteen laaja-alaisuutta ei pitäisikään hänen mukaansa nähdä hankaluutena, vaan pikemminkin rikkautena. (Ma. 894-898.)

Alan tutkijat ja konsultit tiedostavat hyvin termistön hajanaisuuden. International Corporate Identity Groupiin (ICIG) kuuluu tutkijoita Strathclyden, Erasmusuksen ja Harvardin yliopistoista. Se muotoili yhdessä johtavien konsulttien kanssa määritelmän yritysidentiteetille, *Strathclyde Statementin*. Sitä olivat laatimassa muun muassa John M. T. Balmer, David Bernstein ja Cees van Riel. Vuodelta 1995 oleva Strath-

Strathclyde Statement avaa yritysidentiteetin monitieteisen luonteen ja samalla tekee eroa brändinhallintaan. (van Riel & Balmer 1997, 355.) Strathclyde Statement kuuluu vaipaasti suomennettuna (alkuperäinen, ks. liite 1):

Jokaisella organisaatiolla on identiteetti. Se tuo esiin organisaation ilmapiirin, tavoitteet ja arvot sekä ne yksilölliset ominaisuudet, jotka auttavat yritystä erilaistumaan kilpailuympäristössään.

Hyvin johdettu yritysidentiteetti on tehokas keino integroida organisaation käytänteet ja aktiviteetit, jotka ovat olennaisia sen menestykselle. Se voi myös tarjota yhtenäisen visuaalisen linjan, jonka avulla taataan koherentti yritysviestintä sekä imago, joka on yhdenmukainen organisaation ilmapiirin ja luonteen kanssa.

Tehokkaasti johdetun yritysidentiteetin ansiosta yrityksen eri sidosryhmät ymmärtävät paremmin organisaatiota sekä luottavat siihen. Tämä puolestaan ilmenee kykynä houkutella ja säilyttää asiakkaita ja henkilöstöä, saada strategisia kumppaneita ja saada tukea rahoitusmarkkinoilta. Se luo myös tunteen suunnasta ja tarkoituksesta. Yritysidentiteetti on strateginen asia.

Yritysidentiteetti eroaa perinteisestä brändimarkkinoinnista. Se on kohdistettu kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja käyttää viestinnän eri keinoja.

(van Riel & Balmer 1997, 355.)

Huolimatta lukuisista yrityksistä määrittää yritysidentiteetti yksiselitteisesti, ei siinä ole vielä onnistuttu, kuten luvussa on tullut esiin. Jos yritysidentiteettikäsitteen määrittely on moniselkoinen, on sitä myös käsitys siitä, mistä osa-alueista yrityksen identiteetti muodostuu. Seuraavassa luvussa tarkastellaan eri tapoja muodostaa yrityksen identiteetti.

3.1.2 Yritysidentiteetin muodostuminen ja sen osa-alueet

Yritysidentiteetin muodostumista voi lähestyä eri koulukuntien ja paradigmojen näkökulmista. Jokainen koulukunta lähestyy esimerkiksi yritysidentiteetin johtamista hieman eri näkökulmasta, painottaen eri asioita, kuten Balmer on kuviossa 3 lyhyesti kuvaillut. Kaikki nämä koulukunnat kuvaavat identiteetin johtamista yrityksissä, mutta koulukunnat edustavat hyvin erilaisia ajatus- ja toimintamalleja. (Markkanen 1999, 44.) Tarkastelufokus voi olla yhtä lailla verbaalinen kuin visuaalinen ja painottaa strategiaa, kulttuuria, viestintää tai trendikkyyttä.

Kuvio 3. Yritysidentiteetin johtamisen koulukuntia

fokus	strategia	kulttuuri	viestintä	muoti, trendit
verbaalinen	strateginen koulukunta mission ja vision artikulointi	käyttäytymistieteellinen koulukunta yrityskulttuuri	viestinnän koulukunta toiminta-ajatuksen ja filosofian viestintä muodollisin keinoin	
visuaalinen	strateginen ja visuaalinen koulukunta strategian muutos viestinnän keinoin	visuaalinen ja käyttäytymistieteellinen koulukunta yrityskulttuurin rakentaminen viestinnän keinoin	strategisen viestinnän koulukunta toiminta-ajatuksen ja filosofian viestintä visuaalisin keinoin	muodikkuuden koulukunta trendikkään ulkonäön ylläpitäminen

Lähteet: Balmer 1995, teoksessa Markkanen 1999, 44-45; Baker & Balmer 1997, 370.

Identiteetin johtamisessa strateginen painotus on entistä vahvempaa. Markkanen (1999) on väitöskirjaansa varten tutkinut yritysten identiteettejä. Hänen mukaansa tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan yrityskuvaan suorituskyvyn kehittämisen avulla, jolloin identiteetti on ensisijaisesti sisäinen kehitysprosessi (mt. 24, 49), vaikka siihen vaikuttavat myös ulkoisen toimintaympäristön muutokset, kuten kilpailijoiden ja sidosryhmien toiminnan muutokset (van Riel & Balmer 1997, 342). Identiteetin johtamista ei voi ulkoistaa vain viestinnälliseksi projektiksi. Yrityksen suorituskyky heijastuu sidosryhmille mielikuvina, joista syntyy yrityskuva. Ihannetilanteessa tämä kuva sisältää sen arvon ja merkityksen, jonka yrityksen kilpailutekijät tuottavat sidosryhmilleen. Identiteettiprosessi pyrkii strategisen tulkinnan avulla toteuttamaan ydinkilpailutekijöitään niin, että ne konkretisoituvat henkilöstön toiminnassa ja muodostuvat arvokkaiksi sidosryhmille. (Markkanen 1999, 24, 49.) Tähän prosessikulkuun viitattiin myös kuvion 1 jatkumossa.

Ammatinharjoittajat määrittelevät yritysidentiteetin konkreettisesti, usein visuaaliselta kannalta. He lähestyvät yritysidentiteettiä prosessinäkökulmasta, kun taas tutkijat ovat kiinnostuneita rakenteesta. Tutkijoiden mukaan yritysidentiteetti muodostuu niistä piirteistä, jotka tekevät yrityksestä erityislaatuisen, tasapainoisen ja tunnistettavan. Kyse on kuitenkin pikemminkin näiden piirteiden yhdistelmästä, eli nimenomaan rakenteesta, ei niinkään piirteistä itsessään. (Melewar & Jenkins 2002, 77-80.)

Van Riel ja Balmer (1997) toteavat yritysidentiteetin akateemisessa tutkimuksessa vallitsevan kolme pääparadigmaa.

1. Graafisen suunnittelun paradigma.

Alun perin yritysidentiteetillä viitattiin yrityksen nimistöön, logoon, talotyylisiin ja muuhun visuaalisuuteen. Edelleen monella yritysidentiteetin parissa työskentelevän tausta on graafisessa suunnittelussa. Symboliikan painoarvo on kuitenkin siirtynyt pelkästä yrityksen tunnistettavaksi tekevästä elementistä yhdeksi tekijäksi viestiä yrityksen strategiaa. Olins on yksi tunnetuimmista tähän vaikuttaneista henkilöistä. Hän kehitti teorian yrityksen monoliittisesta, tuetusta ja brändätyistä brändiarkkitehtuurista, mikä heijastaa yrityksen strategiaa sekä brändi- ja viestintäpolitiikkaa. (Ma. 340-341.)

2. Integroidun viestinnän paradigma

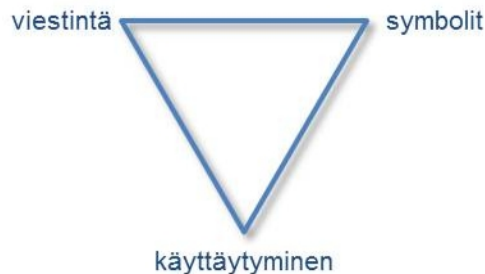
Graafiset suunnittelijat ja markkinoinnin parissa työskentelevät oivalsivat yhteisen visuaalisen ilmeen ja markkinointiviestinnän tehokkuuden. Yritysviestinnän tulee olla yhtenäistä ja johdonmukaista kaikille sidosryhmille. Koko yritysviestinnän johtaminen on haasteellisempaa kuin pelkän markkinointiviestinnän. (Ma. 341.)

3. Poikkitieteellinen paradigma

Yritysidentiteetti on käsitteenä laajentunut. Se koostuu käyttäytymisestä, viestinnästä ja symboliikasta, niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Poikkitieteellisyden vuoksi kattavan määritelmän muodostaminen on hankalaa, ja edellä mainittu Stratchlyde Statement on yksi, yhdessä tutkijoiden ja ammatinharjoittajien laatima määritelmä. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yritysidentiteetti on strateginen asia, joka vaatii poikkitieteellistä lähestymistä. Johto voi jäsentää yritysidentiteetin muodostumista sekä pienentää todellisen ja toivotun yritys-

identiteetin välillä mahdollisesti vallitsevaa kuilua niin sanotun Birkigtin ja Stadlerin yritysidentiteettimixin (kuvio 4) avulla. (van Riel & Balmer 1997, 341.)

Kuvio 4. Birkigtin ja Stadlerin yritysidentiteettimix



Lähde: van Riel & Balmer 1997, 341.

Birkigt & Stadlerin kehittämän teorian mukaan yrityksen identiteetti muodostuu käyttäytymisestä (behaviour), viestinnästä (communication) ja symboliikasta (symbols). Tärkein vaikutus identiteetin muodostumiseen on *käyttäytymisellä*, niin yrityksen kuin henkilöstön. Yrityksen käyttäytymistä arvioidaan sen suhtautumisella muun muassa ympäristöasioihin ja eettisiin kysymyksiin. Henkilöstön ja johdon käyttäytymisellä viitataan kanssakäymiseen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. *Viestinnällä* tarkoitetaan sekä yrityksen itse harjoittamaan viestintää ja mainontaa että median siitä julki tuomaa kuvaa. *Symboliikka* ovat yrityksen nimi, logo, värimaailma, typografia ja slogan sekä kaikki materiaali ja paikat, joissa nämä esiintyvät. (Karaosmanoglu & Melewar 2006, 200-201; van den Bosch ym. 2006a, 138-140.) Seuraavassa muita näkemyksiä, mistä osa-alueista yrityksen identiteetti muodostuu.

Balmer ja Soenenin (1999) mallin mukaan yritysidentiteetti koostuu sielusta (soul), mielestä (mind) ja äänestä (voice) (kuvio 5). *Sielulla* viitataan yrityksen ydinarvoihin, kulttuuriin ja sisäisiin mielikuviin. *Mielellä* viitataan johdon visioon, filosofiaan, strategiaan, suorituskykyyn, brändiarkkitehtuuriin ja omistajuuteen. *Ääni* on yrityksen kokonaisviestintää sisäisesti ja ulkoisesti: suunniteltua ja suunnittelematonta viestintää, symboliikkaa ja henkilöstön käyttäytymistä. (Ma. 74; Balmer 2001a, 259-260; Melewar & Jenkins 2002, 80.)

Kuvio 5. Balmerin ja Soenenin yritysidentiteettimalli



Lähde: Balmer & Soenen 1999, 74.

Steidl ja Emory (1997) ovat kehittäneet niin kutsutun Australian mallin, joka on hyvin samankaltainen kuin Balmerin ja Soenenin malli. Sen mukaan yrityksen identiteetti muodostuu *mielestä* (mind), jolla viitataan filosofiaan ja strategiaan, *hengestä* (spirit), jolla viitataan arvoihin sekä *kehosta* (body), jolla viitataan fyysiseen olemukseen. (Balmer 2001a, 262.)

Sekä Balmerin ja Soenenin että Steidlin ja Emoryn mallissa identiteettiä tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin eikä niin yksinkertaistetusti kuin Birkigtin ja Stadlerin mallissa. Birkigt ja Stadlerin malli on kuitenkin laajasti siteerattu ja usein käytetty malli kuvata identiteetin muodostumista. Sen vuoksi se on nostettu myös tässä työssä tavaksi kuvata yrityksen identiteettiä. Malli on mielestäni vain näennäisen yksinkertainen – se pitää sisällään moniulotteisen filosofian yrityksen identiteetistä. Tästä vielä lisää myöhemmin.

Balmer (2001) on myöhemmin jalostanut kehittämänsä mallia vielä pidemmälle. Hän kutsuu mallia uudeksi yritysidentiteetin johtamismixiksi. Siinä huomioidaan organisaation rakenne, strategia ja viestintä eksplisiittisemmin sekä kiinnitetään huomio laajemmin liiketoimintaympäristöön. (Balmer 2001a, 261-264.)

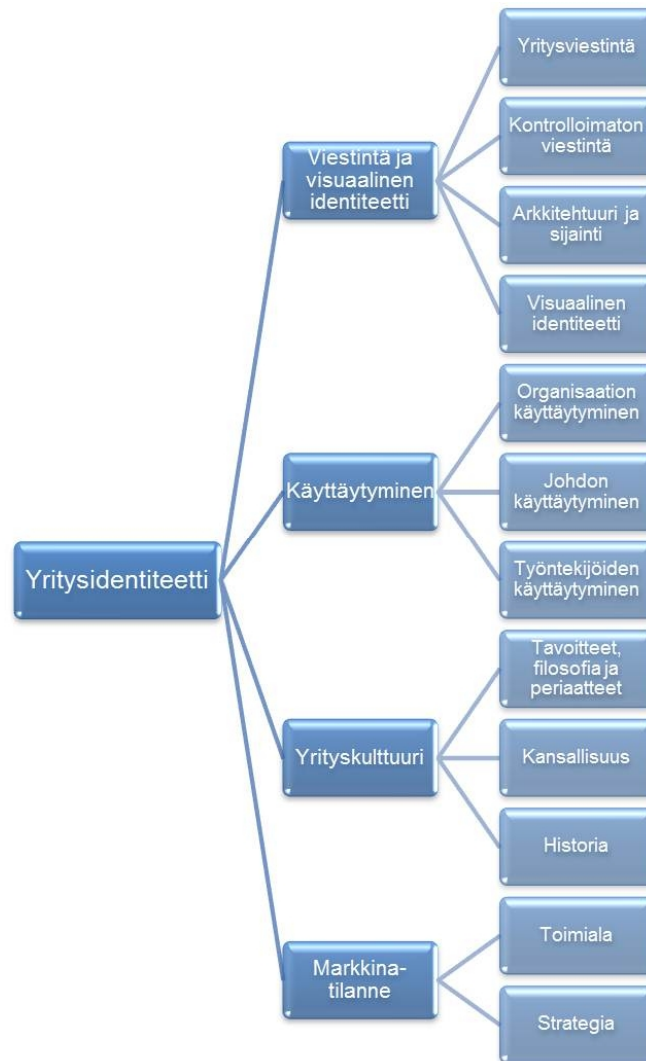
Balmerin lisäksi myös Schmidt määrittää yritysidentiteetin johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa yritysidentiteetti koostuu yrityskulttuurista, yrityksen käyttäytymisestä, markkinatilanteesta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista sekä viestinnästä ja designista. (Baker & Balmer 1997, 368; Balmer 2001a, 261-262.)

Sekä Balmer että Schmidt lähestyvät määritelmässään yrityksen identiteettiä johtamisen näkökulmasta. Vaikka yritysidentiteetti on strateginen, ylimmän johdon asia, ja se on koko toimintaa kattava kokonaisuus, joka vaatii hyvää johtamista, silti irrotan identiteetin määritelmän johtamisesta – mallin avulla ei ole tarkoitus kuvata yrityksen johtamista, vaan määrittää, mitä yrityksen identiteetillä tarkoitetaan.

Melewarin ja Jenkinsin (2002) yritysidentiteettimallissa (kuvio 6) yhdistyvät selkeällä ja kattavalla tavalla edellä esitetyt mallit. Heidän mallinsa mukaan yrityksen identiteetti muodostuu neljästä osa-alueesta: viestinnästä ja visuaalisesta identiteetistä, käyttäytymisestä, yrityskulttuurista ja markkinatilanteesta. Nämä jakaantuvat edelleen alakohtiin. (Ma. 81-85; Melewar ym. 2006, 140-145; Karaosmanoglu & Melewar 2006, 200-203.)

Mallissa identiteetin eri osa-alueet ovat konkreettisesti esitetty ja nimetty. Osien jakautuminen alakohtiin auttaa tarkastelemaan identiteettiä eri näkökulmista ja auttaa näin paneutumaan identiteettiin yksi alakokonaisuus kerrallaan. Tämä on tarkoitus tässäkin työssä. Tarkoitus ei ole käydä Melewarin ja Jenkinsin mallia yritysidentiteetin muodostumisesta läpi kohta kohdalta, vaan keskittyä yhteen osa-alueeseen: viestintään ja visuaaliseen identiteettiin ja sen alakohtiin. Tähän palataan luvussa 3.2.

Kuvio 6. Melewarin ja Jenkinsin yritysidentiteettimalli



Lähde: Melewar & Jenkins 2002, 81.

Yritysidentiteetin rakenteesta ollaan edelleen montaa mieltä, kuten edellä olevista erilaista malleista on voinut huomata. Siitä tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä, että identiteetin muodostuksessa henkilöstöllä on keskeinen rooli. Tähän viitataan osaluilla kuten käyttäytyminen, teot tai yrityskulttuuri. (Melewar & Jenkins 2002, 80.) Vaikka tämän gradun tarkastelun keskiöön on nostettu identiteetistä visuaalisuus ja symboliikka, tarkoitus ei ole kyseenalaistaa vallalla olevaa käsitystä henkilöstön tärkeydestä.

3.1.3 Yritysidentiteetin merkitys yritykselle

Mitä hyötyä yritykselle on yritysidentiteetistä ja sen johtamisesta? Miksi siihen tulisi panostaa?

Vahvasta yritysidentiteetistä on hyötyä yritykselle. Vahvan yritysidentiteetin avulla yritys pystyy luomaan kestävä ja luotettavan suhteen sidosryhmiensä kanssa. Tällöin sidosryhmät ovat sitoutuneita yritykseen, mikä ilmenee muun muassa yrityksen

kykynä houkutellessa ja säilyttää työntekijöitä ja asiakkaita, luoda strategisia kumppanuuksia, saada rahoitusta rahoitusmarkkinoilta sekä pitää yllä hyviä yhteiskuntasuhteita. Vahva yritysidentiteetti motivoi henkilökuntaa ja luo me-henkeä. Työntekijät ovat motivoituneempia, kun he voivat samastua yritykseen. (Melewar ym. 2005b, 68-69; Melewar ym. 2006, 139.)

Yritysidentiteetti on tehokas strateginen erottautumiskeino, yrityksen ydinerottuvuustekijä yhä kilpailluilla markkinoilla. Sen avulla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuedun, joka auttaa yritystä menestymään pitkällä aikavälillä. Kun yritys onnistuu luomaan itselleen yhtenevän imagon, se voi saavuttaa hyvän maineen. Viestinnän on toimittava yhdessä siteinä identiteetin ja imagon välillä, mikä vaatii strategista suunnittelua. (Melewar ym. 2005b, 68-69; Karaosmanoglu & Melewar 2006, 196-197.)

On kuitenkin huomattava, että Birkigt & Stadlerin yritysidentiteettimixin kolmion (kuviokuva 4) kaikkien kärkien (käyttäytyminen, viestintä, symbolit) on oltava tasapainossa ja vuorovaikutuksessa keskenään. Jos kolmio asetettaisiin seisomaan minkä tahansa kärkensä varaan, se pysyisi pystyssä. Vaikka tätä identiteettimixiä kritisoidaan (muun muassa Balmer 2001a) liiankin yksinkertaistetuksi, se kuitenkin kiteyttää olennaisen.

Yrityksen viestinnän on oltava linjassa tekojen eli käyttäytymisen kanssa. Yritys ei voi viestittää olevansa ympäristöä arvostava, jos se samaan aikaan laiminlyö ympäristövelvoitteita. Konservatiivinen yritys ei voi suunnitella itselleen modernia, räväkkää logoa, ja toivoa ihmisten käsitysten siitä ainoastaan uuden ilmeen myötä muuttuvan. Toisaalta hyvistä teoista kannattaa kertoa muille ja hyödyntää siinä myös symboliikkaa, jolloin kolme tekijää tukevat toisiaan.

Kaikkien identiteettimixin kolmen osatekijän on siis toimittava yhdessä, tasapainoisesti ja vuorovaikutuksessa, toisiaan tukien. Ratkaisevin tekijä on kuitenkin teot, käyttäytyminen. Yrityskuva ja mielikuvat syntyvät yleensä voimakkaimmin omakohdainten kokemusten perusteella, ja mikäli kolmen osa-alueen kohdalla on ristiriita, teot ratkaisevat. Yrityksen on jokapäiväisellä toiminnallaan heijastettava liiketoimintansa ja identiteettinsä tärkeimpiä ominaisuuksia, ydinerottuvuustekijöitä. (Markkanen 1999, 20-22.)

Mielikuvat syntyvät tekojen, viestinnän ja symboliikan välityksellä. Mielikuvat syntyvät jokaisen omassa mielessä, perustuen omiin lähtökohtiin, kokemuksiin ja tarkoitukseen - sidosryhmät muodostavat aina itse oman todellisuutensa. Mielikuviin vaikuttavat yrityksen oman viestinnän lisäksi median harjoittama viestintä. Imago ei siis ole täysin yrityksen hallittavissa, mutta se voi epäsuorasti pyrkiä vaikuttamaan siihen valinnoillaan ja teoillaan. (Markkanen 1999, 25; Brown ym. 2006, 105.) Mielikuvista ja imagosta lisää seuraavassa pääluvussa. Sitä ennen kuitenkin perehdytään yritysidentiteetin yhteen osa-alueeseen syvemmin, nimittäin visuaaliseen identiteettiin. Se on osa-alue, jonka avulla yritys itse voi vaikuttaa imagoonsa. Tätä mahdollisuutta yrityksen kannattaa hyödyntää.

3.2 Visuaalisen identiteetin määritelmä ja merkitys yritykselle

Visuaalinen identiteetti on yksi osa yrityksen identiteettiä. Kuten aiemmin tuli ilmi, yritysidentiteetti vielä sinällään ei ole arvo eikä tavoite. Tavoitteena on saavuttaa hyvä imago avainsidosryhmien keskuudessa. Tämä toivottavasti johtaa ajan myötä

hyvään maineeseen ja arvokkaaseen yritysbrändiin. Identiteetin eri osa-alueet vaikuttavat omalta osaltaan prosessin kulkuun. Näistä osa-alueista yhteen, visuaaliseen identiteettiin ja sen merkitykseen yritysbrändiä rakennettaessa perehdytään seuraavassa lähemmin. Rakenteena käytetään Melewar & Jenkinsin (2002) mallia.

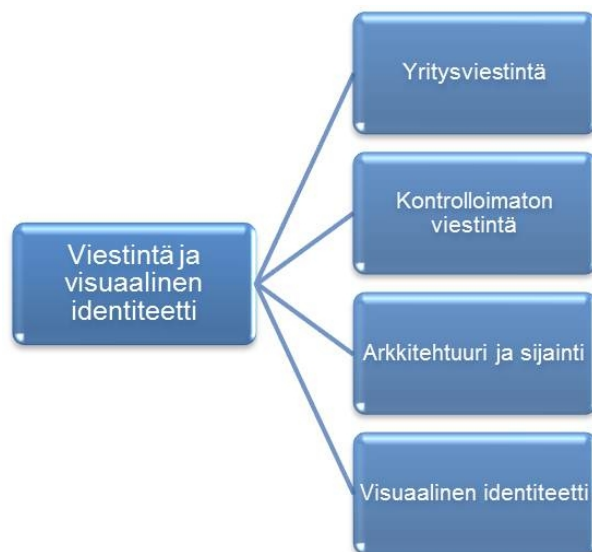
Edellä viitattiin, että ammatinharjoittajat tarkastelevat yritysbrändin muodostusta prosessina, jolloin voi todeta, että visuaalisen identiteetin avulla rakennetaan yritysbrändiä. Hyvin hoidetun visuaalisen identiteetin avulla ollaan yksi askel lähempänä vahvaa yritysbrändiä. Tutkijat puolestaan näkevät asian rakenteena: visuaalinen identiteetti on yksi osa, josta yritysbrändi muodostuu.

3.2.1 Visuaalisen identiteetin osa-alueet

Historiallisista syistä johtuen yritysidentiteetin määrittelyssä visuaalisuudella on ollut jopa suhteettoman suuri painoarvo. Alun perin tämä tieteenala lähti graafisesta suunnittelusta, ja se oli vallitseva paradigma pitkään. Visuaalinen identiteetti on siis yksi osa yrityksen kokonaisidentiteettiä, mutta ei suinkaan sama kuin yritysidentiteetti. Yrityksen visuaalinen identiteetti on ulkoinen merkki sisäisestä sitoutumisesta. Yrityksen visuaalisella identiteetillä tarkoitetaan tapaa, jolla yritys käyttää nimeään, logoaan ja liikemerkkiään, värejä, typografiaa ja sloganiaan viestittääkseen filosofiaan ja persoonallisuuttaan. Vahva visuaalinen identiteetti lisää yrityksen näkyvyyttä. (Balmer 2001a, 266; Melewar & Saunders 2000, 539; Melewar ym. 2005a, 379-380; Melewar ym. 2005b, 63.) Heikko visuaalinen identiteetti puolestaan voi kertoa muun muassa heikosta yritysstrategiasta, heikosta yrityskulttuurista tai epäonnistuneesta viestintäpolitiikasta (Baker & Balmer 1997, 381).

Alaluvussa 3.1.2 Melewar ja Jenkins (2002) määrittelivät yritysidentiteetin muodostuvan neljästä pääkohdasta: viestinnästä ja visuaalisesta identiteetistä, käyttäytymisestä, yrityskulttuurista sekä markkinatilanteesta. Malli on nostettu tässä työssä esiin, koska kukin kohta jakautuu edelleen alakohtiin, mikä mahdollistaa niiden yksityiskohtaisen tarkastelun. Myös viestinnän rooli tuodaan vahvasti esiin. Integroitu viestintä on aivan olennaista visuaalisen identiteetin rakennuksessa ja johtamisessa, kuten myöhemmissä luvuissa tulee esiin. Melewarin ja Jenkinsin mallissa identiteetin kohta **viestintä ja visuaalinen identiteetti** jakautuu edelleen neljään kohtaan (kuvio 7), joista jokaisesta kerrotaan tarkemmin seuraavaksi.

Kuvio 7. Viestintä ja visuaalinen identiteetti



Lähde: Melewar & Jenkins 2002, 81.

Yritysviestintä (corporate communication) on kokonaisuus, jolla viitataan yrityksen tapaan kommunikoida sidosryhmiensä kanssa. Laajasti ottaen voidaan sanoa, että kaikki toiminta, jossa yritys on mukana, viestii jotain ja samalla vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin mielikuviin. (Melewar ym. 2006, 142.)

Tavallisesti yritysviestintä jaetaan kolmeen osa-alueeseen: johdon viestintään, markkinointiviestintään ja organisaatioviestintään. *Johdon viestinnän* tarkoitus on kertoa yrityksen visiosta ja missiosta sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille niin, että ne muodostavat yrityksestä mahdollisimman suotuisan kuvan, joka lopulta johtaa hyvään maineeseen. Johdolla on tärkeä rooli myös motivoinnissa ja muutosviestinnässä. Johdon viestintää pidetään tärkeimpänä yritysviestinnän osana. *Markkinointiviestintään* yritys käyttää usein suurimman osan viestintäbudjetistaan, koska lähes kaikki viestintä on maksullista mediamainontaa. *Organisaatioviestintään* lasketaan kuuluvaksi suhdetoiminnan, ympäristöviestinnän, sijoittajasuhteet, rekrytointiviestinnän ja sisäisen viestinnän. Viestinnän tulee kuitenkin olla integroitunutta, jotta kaikki viestinnän osa-alueet välittävät yrityksestä yhtenäistä ja johdonmukaista viestiä. (Melewar & Jenkins 2002, 82-83; Melewar ym. 2006, 142-143.) Jälleen on syytä korostaa, että vain ne viestit, jotka ovat linjassa tekojen kanssa, ovat uskottavia.

Kontrolloimaton viestintä (uncontrollable communication) tapahtuu yrityksen ulottumattomissa. Sitä on kaikki tahaton ja epävirallinen työntekijöiden kanssakäyminen ulkopuolisten tahojen kanssa, mutta myös median antama kuva yrityksestä. (Melewar ym. 2006, 143.) Tämän osa-alueen merkitys on korostunut aivan erityisesti viime vuosien aikana sosiaalisen median myötä. Sana yrityksestä leviää verkossa nopeasti ja laajalle – niin hyvässä kuin pahassakin.

Arkkitehtuuri ja sijainti (architecture and location) vaikuttavat osaltaan yrityksen identiteettiin. Yrityksen fyysinen sijainti, ympäristö, rakennukset ja sisustus muokkaavat yrityksestä muodostettavaa kuvaa. (Melewar ym. 2006, 144.) Helsingissäkin

tietyt korttelit tuntuvat olevan ainakin mielikuvissa varatut pankkiiriliikkeille, tietyt mainos- ja mediatoimistoille ja tietyt it-alan yrityksille. Arkkitehtuuri ja sijainti ovat siis myös keino kertoa yrityksestä – ”the medium is the message”, Marshall McLuhania lainatakseni.

Visuaalinen identiteetti (corporate visual identity, cvi) muodostuu yrityksen nimestä, logosta ja liikemerkistä, typografiasta ja väri maailmasta. Symbolit sinänsä eivät ole tärkeitä, vaan se mitä symbolit edustavat. Tämä representaatio on se mitä yrityksen visuaalinen identiteetti antaa yrityksen identiteetille. (Melewar & Jenkins 2002, 83.) Symboliikassa on oltava substanssia.

Melewarin ja Jenkinsin mallissa arkkitehtuuri ja sijainti on erotettu visuaalisesta identiteetistä omaksi alakohdaksi. Usein ne kuitenkin lasketaan osaksi visuaalista identiteettiä, jolloin esimerkiksi yrityksen toimitilojen väri- ja muotomaailma suunnitellaan vastaamaan yrityksen visuaalista ilmettä. Toisaalta, kuten edellä tuli ilmi, arkkitehtuuri ja sijainti rakentavat yrityksen identiteettiä, vaikka ulkoasu ei olisi-kaan visuaalisen ilmeen mukainen. Näihin käytännön asioihin perehdytään tarkemmin luvussa 3.3 Visuaalinen ilme.

3.2.2 Visuaalisen identiteetin merkitys yritykselle

Visuaalinen identiteetti nähdään nykyään strategisena, moniulotteisena asiana, ei pelkkänä design-asiana, mitä se oli alun perin. Baker ja Balmer (1997) listaavat visuaalisen identiteetin neljä tärkeintä tehtävää:

1. Se symboloi yrityksen strategiaa.
2. Se heijastaa organisaation käyttäytymistä ja kulttuuria.
3. Se tukee yrityksen viestintästrategiaa.
4. Se osoittaa, että yrityksen design-maailma on nykyaikainen. (Ma. 369.)

Van den Boschilla ym. (2006b) on oma näkemyksensä visuaalisen identiteetin neljäksi tärkeimmäksi tehtäväksi:

1. Se luo yritykselle näkyvyyttä ja tunnistettavuutta. Sen avulla ihmiset muistavat, mikä yritys on kyseessä.
2. Se symboloi yritystä ulkopuolisille sidosryhmille ja vaikuttaa yrityksen imagoon ja maineeseen. Maine on yritykselle elintärkeä ja tutkimuksen mukaan visuaalisilla elementeillä on vaikutusta siihen, miten yritystä arvioidaan.
3. Se ilmaisee yrityksen rakenteen ja eri yksiköiden väliset suhteet brändihierarkian avulla.
4. Se auttaa henkilöstöä identifioitumaan yritykseen tai yksikköön brändihierarkian avulla. (Ma. 871.)

Visuaalisen identiteetin tärkeä tehtävä on tukea yrityksen strategisia ratkaisuja. Visuaalisen identiteetin merkitystä tässä tehtävässä voi tarkastella eri näkökulmista ja sillä voi olla eri painoarvo, kuten aiemmin kävi ilmi Balmerin koosteessa eri koulukunnista (kuviot 3). Paino voi olla verbaalisessa tai visuaalisessa ilmaisussa, ja näkökulma strategiaa, kulttuuria, viestintää tai trendikkyyttä korostava. Näkökulma riippuu yrityksen kokonaisstrategiasta.

Miten visuaalisen identiteetin avulla saavutetaan strategiset päämäärät? Miten tätä kokonaisuutta hallitaan? Seuraavassa alaluvussa perehdytään näihin asioihin, eli visuaalisen identiteetin johtamiseen ja hallintaan.

3.2.3 Visuaalisen identiteetin johtaminen

Jokaisella yrityksellä on visuaalinen identiteetti. Se, miten hyvin visuaalinen identiteetti edustaa yrityksen arvoja, strategiaa ja kulttuuria, riippuu visuaalisen identiteetin johtamisesta.

Visuaalisen johtamisen tavoite on, että kaikki viestit ovat johdonmukaisia ja yhteneviä, jolloin yrityksestä muodostettava kuva on yhtenevä. Yrityksen on muodostettava yksi arvolausuma kaikille sidosryhmilleen. Kun viestintätoiminnot on integroitu keskenään sekä muun liiketoiminnan kanssa, ovat viestit johdonmukaisia ja linjassa strategian kanssa. Näin yritysviestintä tukee imagon, maineen ja yritysbrändin muodostusta, mutta siis vain kun kaikki viestinnän muodot on organisoitu koherentiksi kokonaisuudeksi. (Dowling 2001, 180-181; van Riel & Fombrun 2007, 28-36.)

On tärkeätä, että henkilöstö itse ymmärtää visuaalisen identiteetin merkityksen ja tukee sitä toimillaan. Visuaalisen identiteetin on oltava selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, jotta sitä viestitään johdonmukaisesti. Vasta sisäisen ymmärryksen ansiosta henkilöstö pysyy viestimään sitä ulospäin. (van den Bosch ym. 2006a, 140.)

Työntekijöiden keskuudessa yhteisyys syntyy viestien tulkinnan kautta. Yhteisyyttä voi luoda esimerkiksi henkilöstötapauksien avulla, joissa henkilöt itse tulkitsevat viestejä. Asiantuntijaorganisaatioissa koulutustaso on usein homogeenisempi ja korkeampi. Asiantuntijat vievät oman tulkintansa mukaista identiteettiä omille tiimilleen ja vaikuttavat siihen, millaisia mielikuvia sidosryhmille syntyy. Jos henkilökohtaiset tulkinnat ovat erilaisia, yrityksestä muodostettavat mielikuvat ja kilpailutekijät ovat erilaisia. Sidosryhmien kannalta nämä tulevat erittäin luotettavista lähteistä, minkä vuoksi niitä ei kyseenalaisteta. (Markkanen 1999, 54-55.) Integroidun viestinnän ja visuaalisen identiteetin johtamisen merkitys korostuu.

Yritysviestinnän ja visuaalisen identiteetin johtamisen kokonaisuus on laaja. Se kattaa aina toimet logon suunnitteluprosessista johdon esiintymiseen medialle. Suunnitellun viestinnän lisäksi yritys on esillä myös muiden tahojen, kuten median, kansalaisvaikuttajien ja kuluttajien toimesta. Yritys ei milloinkaan toimi tyhjiössä. Ihmiset saavat tietoa ja vaikutteita eri tietolähteistä. Näitä viestejä yritys ei voi hallita, mutta yritys voi – ja sen kannattaa – pyrkiä vaikuttamaan mielikuviin. (Karaosmanoglu & Melewar 2006, 199-200.)

On hyvä huomata, että yrityksen visuaalinen identiteetti on lähes täysin yrityksen omassa hallinnassa. Yrityksen kannattaa hyödyntää tämä mahdollisuus omassa viestinnässään, sillä sekin kertoo jotain, jos yritys suhtautuu asiaan välinpitämättömästi. Mitä kertookaan yrityksestä valomainos, jonka kirjaimista vain puolessa palaa valo tai minkä viestin tuo kuriiri, jonka työpuku on ryppyinen ja tuhrainen?

Visuaalisen identiteetin johtamisen tavoitteena on saavuttaa yritykselle hyvä imago ja maine. Hyvä maine tuo kilpailuetua. Visuaalisen identiteetin johtamisessa on huomioitava yrityksen historia, persoonallisuus, strategia, yritysidentiteettimallin eri osa-alueet sekä toimintaympäristön muutokset. (van Riel & Balmer 1997, 341-342.)

Jälleen on huomioitava poikkitieteellisyys. On löydettävä tasapaino strategisen johtamisen ja operatiivisen viestinnän välillä. Konkreettisella tasolla korostuvat visuaaliset tekijät, jolloin usein puhutaan design managementista. Design management on kaiken toiminnan läpi kulkeva ajattelutapa. Kyse on merkitysten luonnista, jossa viestien ja mielikuvien rakentamisen mahdollisuudet käytetään koordinoitusti hyväksi strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pohjola 2003, 15-31.) Tavoitteena on, että sidosryhmien muodostamat havainnot ovat yhteneviä ja että ne tukevat yrityksen kilpailuetua (Markkanen 1999, 208).

Jos huomio kiinnitetään ainoastaan arvoihin ja kulttuuriin, painoarvo siirtyy usein henkilöstöosastolle. Vaara on, että kokonaisnäkemys hämärtyy. Visuaalisen identiteetin menestyksekkäs kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista näkemystä ja toimintojen integrointia, mille ylin johto luo suuntaviivat sekä aktiivisesti tukee toteuttamista. (Markkanen 1999, 38-41.)

3.2.4 Visuaalisen identiteetin muutos

Yritykset havahtuvat pohtimaan visuaalista identiteettiään yleensä jonkin muutostilanteen yhteydessä. Tavallista onkin, että visuaalista identiteettiä muutetaan juuri organisaation strategisten linjausten muutoksen yhteydessä, fuusio- ja yrityskauppatilanteessa tai johdon vaihtuessa. Ennen kuin muutosta ryhdytään suunnittelemaan, on johdon mietittävä yrityksen alkuperäistä ja nykyistä identiteettiä sekä listattava yrityksen suhteelliset vahvuudet ja heikkoudet ulkoisessa toimintaympäristössään. On myös hyvä arvioida johdon onnistumista identiteetin johtamisessa. Jos yllämainituista syistä ilmenee tarvetta identiteetin muutokseen, ja kun yritys on tietoinen nykyimagostaan, on syytä ryhtyä identiteetin muutosprosessiin. (van Riel & Balmer 1997, 349.)

Muutosprosessissa yrityksen brändiarvot ja strateginen suunta on analysoitava, jotta uusi visuaalinen identiteetti tukee näitä ja jotta se heijastaa yrityksen kokonaisidentiteettiä. Ilmeen muutos ei saa olla vain kosmeettinen seikka ilman substanssia. (Melewar ym. 2005a, 382.)

Yritys voi muutosprosessia varten selvittää ulkopuolisten sidosryhmien mielikuvia yrityksestä. Muutokselle on kuitenkin saatava impulssi yrityksen sisäisistä tekijöistä ja perustuttava strategiaan. Muutoin on vaara, että muutosta lähdetään toteuttamaan ihannekuvan mukaiseksi. Toisin sanoen, yritys lähtee muuttamaan itseään sen mukaiseksi, mitä se haluaisi olla sidosryhmien silmin, sen sijaan, että muutos perustuisi yrityksessä todella tapahtuneeseen muutokseen, sen todelliseen identiteettiin. (Balmer 2008b, 890.) Luvussa 4.1 kerrotaan, mikä ero on yrityksen todellisella identiteetillä, sen määrittelemällä tavoiteidentiteetillä ja sidosryhmien kokemalla identiteetillä eli imagolla.

Vaikka yrityksessä ei olisi tapahtunut suurta muutosta, voi visuaalinen ilme silti olla hyvä päivittää nykyaikaisemmaksi. Baker ja Balmer listasivat edellä visuaalisen identiteetin yhdeksi tehtäväksi osoittaa, että yrityksen design-maailma on nykyaikainen. Visuaalisen ilmeen elementit säilyvät elinvoimaisina 5-8 vuotta, minkä jälkeen niitä on aika päivittää. Monet tunnetut yritykset muokkaavat ilmettään hienovaraisesti ja huomaamatta nykyaikaiseksi. Tällä tavoin ilmeeseen liittyvä historiallinen perintö ja arvo säilyvät ja jatkavat olemassaoloaan. (van den Bosch ym. 2005, 108-109; Baker & Balmer 1997, 371; Melewar 2005a, 391.) Shellin logon muutos

(kuvio 8) lienee yksi käytetyimmistä esimerkeistä hienovaraisesta, tuskin erotettava muuttoksesta, joka kuitenkin elää nykyaikaa.

Kuvio 8. Shellin logon muuttuminen vuosien saatossa



Lähde: Shell 2011.

Visuaalisen identiteetin muutoksessa piilee vaarallisia ansoja. Ensimmäinen ansa on, että yritys kuvittelee uuden visuaalisen ilmeen parantavan sen imagoa ja mainetta automaattisesti. Toki ilmettä muuttamalla imago ja maine voivat kohentua, mutta se edellyttää, että samalla yrityksen käyttäytyminen on merkittävästi muuttunut. Tämä voi tarkoittaa laajempaa tuote- tai palveluvalikoimaa, yrityskauppaa, uutta kumppanuutta tai muuta konkreettista muutosta. Teot ratkaisevat, ei ilme. Parhaiten visuaalisen identiteetin muutos toimii, kun se on signaali jo tapahtuneesta muutoksesta – ei siitä, että muutos on tulossa. Vaikka visuaalinen ilme on usein ulospäin selvimmin näkyvä muutos, sen perusteella muodostetaan vain osa mielikuvista. (Dowling 2001, 162, 284-285.) Logo on merkittävä tekijä, jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista ja aiheutetaan tunnereaktioita. Sen merkitystä ei pidä kuitenkaan liioitella kokonaisviestintään suhteutettuna. (Melewar ym. 2005a, 382.)

Toinen ansa muutosprosessissa on työntekijöiden unohtaminen. Työntekijät ovat emotionaalisesti sitoutuneita visuaaliseen identiteettiin, ja työntekijät saattavat kokea perinteikkään ilmeen muutoksen loukkaavana. Ilmeen muutoksesta on kerrottava ensin sisäisesti ja vasta sitten ulkoisille sidosryhmille. (Dowling 2001, 285.) Kuten Markkanen aiemmin toi esiin, henkilöstön on ymmärrettävä ja sisäistettävä ilmeen merkitys ja viestit, jotta voivat itse viestiä sitä ulospäin johdonmukaisesti ja näin luoda yrityksestä johdonmukaista kuvaa.

Kolmas ansa on suhteuttaa visuaalisen identiteetin muutosprojekti väärin. On turha tehdä evoluutiomuutosta ilmeeseen, jos yritys käy läpi revolutiota. Ilmeen muutos on aina kallis projekti suunnittelukustannuksista tuotantoon, viimeistä ovikylttiä ja kirjekuorta myöten. Jos kyse on kuitenkin vain ilmeen päivittämisestä nykyaikaisemmaksi, minkä ulkopuolinen juuri ja juuri huomaa, sen voi tehdä pikkuhiljaa, jolloin säästetään kustannuksissa. (Dowling 2001, 285.)

Neljäs ansa on ilmeen epäjohdonmukainen käyttö. Visuaalisen ohjeiston avulla ilmettä ohjataan käyttämään johdonmukaisesti kaikkialla. Henkilöstöä on syytä myös ohjeistaa, että yrityksellä on yksi visuaalinen identiteetti, jonka mukaista kaiken viestinnän tulee olla. (Dowling 2001, 285-286.)

Nämä neljä ansaa muistuttavat yritysidentiteettimixin (käyttäytyminen, viestintä, symbolit) harmonisesta tilasta. Mikään mixin kolmesta kohdasta ei saa pettää, muuten se ei ole uskottava. Toisin sanoen, kun käyttäytyminen, viestintä ja symbolit ovat linjassa keskenään, identiteettimix on uskottava ja strategisesti toimiva.

Seuraavassa alaluvussa jalkaudutaan visuaalisen identiteetin käytännön tasolle. Ammatinharjoittajat puhuvat visuaalisen identiteetin toteuttamisesta suomen kielessä visuaalisena ilmeenä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein yhtä ja samaa termiä 'visual identity' viittaamaan visuaaliseen identiteettiin ja sen käytännön toteutukseen, visuaaliseen ilmeeseen. Toisinaan visuaaliseen ilmeeseen viitataan termillä 'Corporate Visual Identity System', CVIS, jonka voisi kääntää yrityksen visuaalisen identiteetin järjestelmäksi.

3.3 Visuaalinen ilme

Visuaalinen identiteetti konkretisoituu visuaalisen ilmeen välityksellä. Visuaalisella ilmeellä tarkoitetaan yrityksen nimeä, logoa ja/tai liikemerkkiä, värimaailmaa, typografiaa, slogania, muita graafisia elementtejä ja niiden erilaisia käyttötilanteita. Suppeimmillaan visuaalinen ilme tarkoittaa yrityksen logoa. Laajimmillaan se on kaikkea miten yritys näkyy, kuuluu, maistuu, tuoksuu ja tuntuu ulospäin. Seuraavassa kerrotaan ensin tarkemmin visuaalisen ilmeen elementeistä ja sitten ilmeen merkityksestä organisaatiolle.

3.3.1 Visuaalisen ilmeen elementit

Nimi

Visuaalisen ilmeen tärkein elementti on yrityksen nimi. Se on yleensä henkilön ensimmäinen yhteys yritykseen. Aiemmin oli tavallista, että yritys nimettiin perustajansa mukaan. Tämä oli keino taata, että yrityksen takana on jokin tunnettu henkilö. Tapa on edelleen vallalla erityisesti asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä, kuten asianajotoimistoissa. Toinen tavallinen tapa nimetä yritys on nimetä se geneerisesti tai tuotteen mukaan, kuten Laitilan Wirvoitusjuomatehdas tai Kalevala Koru Oy. (Dowling 2001, 170-171.)

Nimillä on usein sekä denotatiivisia että konnotatiivisia merkityksiä. Hyvä nimi muodostuu luovuuden, markkinointi- ja bränditietouden ja intuition ansiosta. Nimi voi muodostua tutkimuksen perusteella, mutta usein nimipäätökset ovat tunnepäätöksiä; nimi vain tuntuu oikealta. (Dowling 2001, 170-172; Pohjola 2003, 134.)

Nimen vaihtaminen on tarkkaan harkittava päätös. Vakiintunut nimi on arvokasta pääomaa yritykselle. Perusteltua nimenvaihto on esimerkiksi yrityskauppatilanteissa tai muun merkittävän strategisen muutoksen yhteydessä. (Dowling 2001, 173.)

Logo ja liikemerkki

Mitä liput merkitsevät valtiolle ja heraldiikka suvulle, sitä merkitsevät logot yritykselle. Logot ovat tunnisteita, ne kertovat yhtenäisyydestä. (Dowling 2001, 175.)

Tarkasti ottaen logon ja liikemerkin käsitteet tulisi erottaa. Logolla tarkoitetaan yrityksen nimen kirjoitusasua, liikemerkillä yritystunnuksen kuvallista osuutta. Tunnisteena yritys voi käyttää pelkkää logoa, logon ja liikemerkin yhdistelmää tai näiden välimuotoja. (Pohjola 2003, 128.) Usein puhutaan kuitenkin logosta, kun tarkoitetaan yleisesti ottaen yrityksen nimen ja siihen mahdollisesti liitetyn kuvallisen tunnuksen yhdistelmästä. Näin tehdään tässäkin työssä.

Ympäri maailmaa tunnistettavia logoja ovat esimerkiksi olympiarenkaat, Punaisen Ristin merkki ja hakaristi. Myös Nike, McDonalds ja Shell tunnistetaan lähes kaikkialla. Monista logoista sanotaan, että niiden merkitys avautuu vain suunnittelijoille. Ne on valittu vain sen takia, että ne näyttävät siltä miltä yrityslogon kuuluu näyttää, vaikka ne parhaimmillaan voisivat tehostaa yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää. (Dowling 2001, 175-176.)

Värit

Värit viimeistelevät ilmeen. Ihmiset huomaavat värit herkemmin kuin muodot, ja ihmiset myös muistavat värit pidempään. Tietyille tuotteille ja toimialoille on vakiintunut oma värimaailmansa: hammastahnat ovat sini-vihreitä ja lentokoneet valkeita. Tunnetuimpia ”tuotevärejä” lienevät Coca-Colan punainen ja supisuomalainen Fazerin sininen. Värejä voi käyttää myös tarkoituksella shokeeraavasti, jolloin haastetaan alan perinteiset värivalinnat. On kuitenkin huomioitava, että näin tehdessään yritys haastaa myös sidosryhmänsä uudelleenajatteluun. Harkittuna ja onnistuneena tekona tämä vahvistaa yrityksen identiteettiä ja luo erilaistavaa kilpailuetua. (Dowling 2001, 177; Hynes 2009, 554; Pohjola 135-137.)

Väreillä on myös emotionaalisia ja psykologisia vaikutuksia sekä opittuja ja kulttuurisia merkityksiä. Punainen merkitsee stop tai vaara, vihreä hyväksyntää. Valkoinen symboloi tietyissä kulttuureissa puhtautta, tietyissä kuolemaa. (Dowling 2001, 177; Pohjola 135-137.)

Typografia

Typografia voi välittää hienovaraisia, ovelia merkityksiä yrityksestä. Pitkät, ohuet kirjaimet viestivät elegantista yrityksestä. Pyöreät, täyteläiset kirjaimet ovat ystävällisiä, kaunokirjoitus kertoo ihmisseläisyydestä. Kansainvälisten yritysten on hyvä miettiä nimen kirjoitus- ja äänneasua myös muilla kuin länsimaissa käyttämillämme latinalaisilla aakkosilla. (Dowling 2001, 178.)

Slogan

Slogan, iskulause on eräänlainen myyntipuhe. Siinä kiteytyy yrityksen visio. Tosin yrityksiä kritisoidaan, että ne sortuvat mitäänsanomattomiin latteuksiin, jotka eivät merkitse mitään edes omalle henkilöstölle. Sloganin tulisi kertoa jotain merkityksellistä yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista. (Dowling 2001, 179.)

Muut elementit

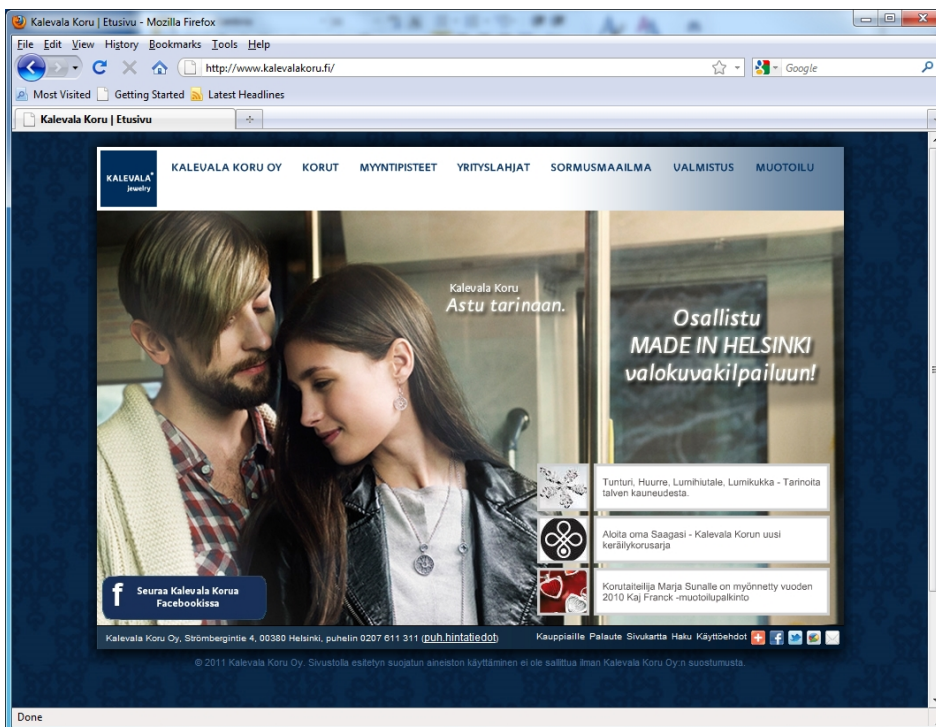
Yrityksen visuaalista ilmettä rakentavat kaikki ne tuotteet, tavarat, tilat, pinnat, joissa edellä mainittuja elementtejä käytetään. Kaikki muokkaavat yrityksen visuaalista identiteettiä ja ovat osa yrityksen visuaalista ilmettä. Yrityksen visuaalinen ilme näkyy sen käyntikorteissa (kuvio 9), lomakkeissa, kirjekuorissa, esitteissä, nettisivuilla (kuvio 10), mainonnassa (kuvio 11), tuotepakkauksissa, myymäläesillepanossa (kuvio 12), opastekylteissä ja niin edelleen. Ilme voi näkyä myös yrityksen toimitiloissa, sisustuksessa, kulkuneuvoissa, työvaatetuksessa ja jopa ovenkahvoissa. Messuosastot, näyttelyt ja sponsorointikohteet rakentavat myös visuaalista identiteettiä. Jotta näiden kaikkien keinojen avulla välittyä haluttu kuva yrityksestä, on visuaalisen ilmeen välitettävä yhtenäinen ja johdonmukainen kuva yrityksestä. Vain tällä tavoin visuaalinen ilme tukee yrityksen strategisia kilpailuetuja. (Melewar & Saunders 2001, 542.)

Kuvio 9. Käyntikortti



Lähde: Kalevala Koru 2011.

Kuvio 10. Kotisivut



Lähde: Kalevala Koru 2011.

Kuvio 11. Aikakauslehtimainos



LOITSU
design Kaisaleena Mäkelä

Riipus
hopea 145,- pronssi 69,-
Korvakorut
hopea 79,- pronssi 49,-
Riipus, pieni
hopea 99,- pronssi 55,-
Solmioneula
hopea 97,- pronssi 69,-
Kalvosinnapit
hopea 97, pronssi 69,-

 **KALEVALA®**
jewelry

Kalevala Koru -myymälät:
• Unioninkatu 25, avoinna ark. 10-18, la 10-16
• Kauppakeskus Kamppi, Urho Kekkosen katu 1, avoinna ark. 9-21, la 9-18, su 12-18
• Tehtaanmyymälä, Strömbergintie 4, avoinna ark. 9-17
• www.kalevalakoru.fi

Lähde: Kalevala Koru 2011.

Kuvio 12. Malli myymäläesillepanosta



Lähde: Kalevala Koru 2011.

Näiden lisäksi yrityksen identiteettiä rakentavat muutkin kuin visuaaliset, näköön perustuvat elementit. Muihin aisteihin, kuuloon, hajuun, makuun ja tuntoon, perustuvat kokemukset rakentavat osaltaan yrityksen identiteettiä, ja ne voivat olla aivan yhtä tehokkaita kuin näköaistiin perustuvat. Juontajan ääni ja musiikkivalinnat rakentavat radioaseman identiteettiä, kansallislaulu valtion. Katolinen kirkko on yksi esimerkki laajasta eri aistien käytöstä identiteetin rakentamisessa. Kirkon ominaislaatua viestitään

- näköaistiin perustuvien symbolein: messupuvuin, kirkkotekstiilein, arkkitehtuurilla, papiston ja maallikkojen asennoin.
- äänin: messulla, virsillä ja musiikilla.
- tuoksuin: suitsukkein.
- kosketuksella: pyhällä vedellä.
- maulla: ehtoollisella.
(Balmer 2001a, 267.)

Onnistunut visuaalinen ilme on

- **huomiota herättävä.** Joko sinut huomataan tai ei. Huomiota herättääkseen ilmeeseen on oltava silmiinpistävä ja eloisa. Silmiinpistävä ilme kiinnittää katsojan huomion muiden viestien joukosta. Nykypäivänä tämä tosin käy yhä haasteellisemmaksi visuaalisten viestien lisääntyessä ympärillämme. Eloisa ja ilmeikäs visuaalinen ilme kiinnittää katsojan huomion herättämällä tämän mielikuvituksen ja aistit.
- **tunnistettava.** Yritys tunnustetaan ilmeestään ja ilme yhdistetään muihin kokemuksiin yrityksestä. Sitä ei myöskään sekoiteta toiseen yritykseen.
- **uskomuksiin ja tunteisiin vetoava.** Nimet, värit, kuvat ja muodot aiheuttavat ihmisissä tunnereaktioita. Nämä ovat kulttuurisidonnaisia asioita, ja ne on huomioitava ilmeen suunnittelussa, jotta liitetyt uskomukset, tunteet ja mielikuvat ovat halutunlaisia.
- **mielikuvia luova.**
(Dowling 2001, 167-170.)

Visuaalisen ilmeen käyttö huomion herättäjänä, tunnisteena sekä tunteiden ja mielikuvien herättäjänä ei ole mikään uusi asia. Ryhmän identiteettiä on käytetty kautta aikain johtamisen välineenä. Heimokulttuureissa ja sotien ja vallankumousten aikaan johtajat määrittivät päämääränsä ja strategiansa ja pyrkivät saamaan ihmiset sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Viestinnän ja tulkinnan keinoja osattiin käyttää tehokkaasti. Esimerkiksi Ranskan vallankumouksen tavoitteet: vapaus, veljeys ja tasa-arvo pyrittiin viestimään kaikin keinoin. Symboliikka rakennettiin design managementin keinoin kattamaan kaikki aistihavainnot. Trikolori, kansallislaulu, lilja, vallankumoushattu ja jopa giljotiini tukivat kollektiivista toimintaa muutoksen aikaansaamiseksi. Symbolit sinänsä eivät olleet tärkeitä, vaan se, miten ne toimivat yhteisten tavoitteiden hyväksi. (Markkanen 1999, 16-17.)

Identiteetti on sidoksissa symbolismiin, joka luo yhtenäisyyttä, mutta merkit muuttuvat symboleiksi vasta, kun niillä on sisältöä, substanssia. Merkit sinällään eivät vielä muodosta ylivoimatekijää. Yrityksen on toiminnallaan luotava symboleille sisältö ja strateginen suunta. (Markkanen 1999, 22-23.)

On myös tärkeätä huomata, että onnistunut visuaalinen ilme itsessään ei ole päämäärä tai arvo. Se on keino saavuttaa se. Lopullinen tavoite on hyvän imagon ansios- ta saavuttaa yritykselle hyvä maine. (van den Bosch ym. 2005, 109.)

3.3.2 Visuaalisen ilmeen merkitys

Visuaalinen ilme on erityisen tärkeä yrityksille, jotka toimivat kilpailuilla toimialoil- la. Yhä useammin kuitenkin myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, kuten yliopistot ja valtion laitokset, kiinnittävät huomiota ilmeeseen. (van den Bosch ym. 2006a, 140.)

Visuaalisella ilmeellä on monta tehtävää: se symboloi organisaatiota, se lisää näky- vyyttä ja erottuvuutta, se auttaa vahvistamaan mielikuvia yrityksestä, se kertoo or- ganisaation rakenteesta ja se auttaa henkilöstöä vahvemmin identifioitumaan orga- nisaatioon. Ulkoisille sidosryhmille ilme toimii tunnistautumistekijänä, tienviittana, kun taas sisäisille sidosryhmille se toimii tunnuksena ryhmään kuulumisesta ja sii- hen sitoutumisesta. (Dowling 2001, 167, 183; van den Bosch ym. 2006a, 140.) Visu- aalisten elementtien tarkoitus tuoda esiin yrityksen ainutlaatuisuustekijät, sen arvot ja filosofia (Karaosmanoglu & Melewar 2006, 200).

Yrityksen visuaalisen ilmeen johdonmukainen käyttö on tärkeätä. Visuaalisen il- meen eri elementit on koordinoitava yhdenmukaisiksi. Melewarin ja Saundersin (2000) tutkimus osoitti, että tarkasti standardoitu yrityksen visuaalinen ilme heijas- taa tehokkaasti yrityksen visuaalista identiteettiä. Yrityksen tulisi hyödyntää joh- donmukaisesti visuaalisen ilmeen ohjeistusta kaikissa materiaaleissaan (käyntikor- tit, mainonta, tuotepakkaukset, kulkuneuvot, toimitilat ja niin edelleen), jotta yrityk- sestä muodostuu yhtenäinen kuva. (Ma. 539-548.) Johdonmukaisuus vaikuttaa erit- täin paljon visuaalisen ilmeen tehoon (van den Bosch ym. 2006b, 872).

Nimen, logon, värien ja fontin käytön on oltava johdonmukaista ja yhtenäistä väli- neestä riippumatta. Kun sidosryhmä kohtaa yrityksen aina samannäköisenä, sillä on positiivinen vaikutus mielikuvaan yrityksestä. Van den Boschin ym. (2006a) tekemä tutkimus osoitti, että kun yrityksellä on ajantasainen visuaalinen ohjeisto ja johdon tuki ja kun ohjeisto nojaa strategiaan, ilme toteutuu parhaiten käytännön työssä. Tutkimus osoitti myös, että kun henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian, se ym- märtää paremmin myös graafisen ohjeistuksen ja visuaalisten elementtien merki- tyksen, ja näiden myötä käyttää elementtejä yhdenmukaisesti. (Ma, 139-141, 150, 155.) Kuvioissa 13 ja 14 on esimerkit graafisen oppaan sisällöstä.

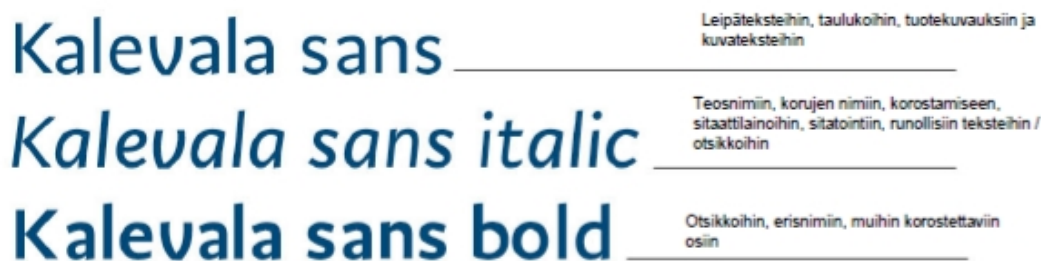
Kuvio 13. Ohje logon käyttöön



Valkoinen kehys on 5% logon korkeudesta.

Lähde: Kalevala Koru 2008.

Kuvio 14. Ohje typografian käyttöön



Lähde: Kalevala Koru 2008.

Visuaalinen auditointi on eräs tapa tarkastella yrityksen symboliikkaa ja brändirakennetta. Se on tehokas keino määrittellä organisaation kulttuuria, valtasuhteita, strategiaa ja viestintää. Visuaalisen auditoinnin avulla voidaan saada hyödyllisiä näkökulmia organisaation identiteettiin. Visuaalinen auditointi voi paljastaa puutteita ja kehityskohteita, mutta kuten aiemmin on korostettu, puutteet eivät korjaannu suunnittelemalla yritykselle uusi ilme, vaan tarvitaan tekojen muutosta. (Balmer 2001a, 266-267.)

Visuaalinen auditointi tehdään usein kolmella tasolla.

- **Filosofiaan ja strategiaan** perehdytään lukemalla yrityksen dokumentteja, haastattelemalla johtoa ja henkilöstöä.
- **Toimintaa** arvioidaan samoin metodein.
- **Viestintää** arvioidaan havainnoimalla kaikkia yrityksen julkaisuja ja materiaaleja kirjekuorista mainoksiin, esitteistä kulkuvälineisiin, työasuihin, sisustukseen ja kyltteihin.
(Cooper & Press 1995, 199.)

Visuaalisen ilmeen auditoinnissa tutkitaan ilmeeseen liittyvät elementit ja arvioidaan kokonaisvaltaisesti visuaalinen identiteetti ja imago. Auditoinnin tavoitteena voi olla neuvoa ja suunnata strategista muutosta. Kilpailijoiden ja ympäristön muutokset voivat johtaa tarpeeseen positioida yritys uudelleen yritysidentiteettiohjelman kautta tai parantaa ja ajantasaistaa designin tasoa kilpailijoihin verrattuna. Tavoitteena voi olla myös parantaa nykyisiä design-standardeja, tuottaa kokonaan uusi visuaalisen ilmeen ohjeisto tai tarkkailla uuden ohjeiston ja käytänteiden käyttöön-ottoa. (Cooper & Press 1995, 199, 204, 213.)

Visuaalisen auditoinnin lisäksi yritykset hyödyntävät nykyään myös kuluttajia apuna ilmeen arvioinnissa, kehittämisessä ja jopa luomisessa. Ilmiötä kutsutaan crowdsourcingiksi. Voi käydä myös niin, että kuluttajat aktivoituvat itse ja käyttävät valtaa oma-aloitteisesti. Tällaisesta oma-aloitteisuudesta oli kyse esimerkiksi Tropicana-juoman vuoden 2009 ja Gap-vaatemerkin vuoden 2010 logouudistuksissa – ja sittemmin –palautuksissa (kuvio 15). Klassikkobrändien logot ja ilme uudistettiin, mutta kuluttajat protestoivat asiaa niin voimakkaasti, että yritysten oli myönnyttävä, ja palattava käyttämään vanhaa ilmettä.

Kuvio 15. Klassikkoilme ja uusi ilme



Lähteet: Brandweek 2011a, Brandweek 2011b, JTroll 2011.

4 Imago, maine ja yritysbrändi

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti yrityksen imagosta, maineesta ja brändistä. Ne ovat loput osiot työn viitekehelyksessä esitetystä jatkumosta (kuvio 1), joka kuvaa, miten yrityksen identiteetti perustuu yrityksen filosofiaan, missioon ja persoonallisuuteen, ja hyvin johdettuna yrityksen visuaalinen identiteetti osana kokonaisidentiteettiä johtaa hyvään yritysimageeseen. Hyvästä imagosta on apua hyvän maineen saavuttamisessa ja yritysbrändin rakentamisessa.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten imago ja maine osaltaan vaikuttavat yhdessä visuaalisen identiteetin kanssa yritysbrändin rakentumiseen.

4.1 Yrityksen imago

Yrityksen imago on se mielikuva, joka ihmisillä on yrityksestä. Imago muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, henkilön omista uskomuksista, ideoista, tuntemuksista ja vaikutelmista. (van Riel & Fombrun 2007, 39-40.)

Yritysimage on yksittäisten ihmisten, ei siis yrityksen, ”omaisuutta”. Näillä ihmisillä ei välttämättä ole mitään sitoumuksia yritystä kohtaan. He voivat olla yrityksen työntekijöitä, asiakkaita, jakelijoita, kumppaneita, analyytikkoja, toimittajia tai muita intressiryhmiä. Jokaisella heistä on henkilökohtainen näkemys, mielipide tai mielikuva, jotka tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttavat heidän odotuksiinsa ja asenteisiinsa yritystä kohtaan. (Kitchen & Schultz 2003, 79-80.)

Kaikilla henkilöillä ja sidosryhmillä ei ole suinkaan yhtenäinen mielikuva yrityksestä. Edes yrityksen omilla työntekijöillä ei ole välttämättä sama mielikuva yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat muun muassa työntekijän asema ja palvelusaika. Samoin kuin jonkun mielestä haalea vesi on kylmää, jonkun lämmintä, erot yritysimageessa henkilöiden välillä voivat olla suuria. Imageen muodostuminen on kuitenkin liian tärkeä jätettäväksi sattuman varaan. Yritys voi integroidun viestinnän avulla vahvistaa, täydentää tai muuttaa imagea. Se onnistuu yritysidentiteettiä johtamalla. (Kitchen & Schultz 2003, 80; Balmer 1998, 970; Dowling 1993, 104.)

Mielikuvallinen positiointi on tärkeä strateginen päätös. Yrityksen on päätettävä, mitkä siihen liitettävät piirteet ja ominaisuudet se haluaa kommunikoida avainsidosryhmilleen. Toisin sanoen, mitkä ominaisuudet se haluaa sidosryhmien liitettävän yritykseen. Tavoitteena on luoda mahdollisimman yhtenäinen kuva eri sidosryhmien mieliin, vaikka todellisuudessa eri sidosryhmillä on hieman poikkeava kuva yrityksestä. (Brown ym. 2006, 103.)

Imageen muodostumiseen vaikuttavat muutkin kuin yritys itse. Yritys voi tosin käyttää tätä myös hyödykseen. Yrityksen imageeseen vaikuttavat muun muassa sen toimiala ja kotimaa. (Dowling 1993, 105.) Esimerkiksi sveitsiläinen kellovalmistaja ja italialainen kenkävalmistaja hyötyvät maansa imageesta.

Imageesta voi sanoa, että se on sekä lopputulos että tulkinta. Se on jossain määrin yritysidentiteetin representaatio. Yritysidentiteettiä viestitään monin keinoin: teoin, viestein ja symbolein. Se on myös jokaisen henkilökohtainen tulkinta näistä. Parhaimmillaan se on pienoistodellisuus, joka muodostuu yritysidentiteetin mukaiseksi. (Kitchen & Schultz 2003, 80.) On toki liian suoraviivaista ajatella, että yrityksen vies-

tintä toimisi niin sanotun lääkeruiskumallin mukaisesti, ja imago muodostuisi halutunlaiseksi tehokkaan viestinnän ansiosta.

Kausaalisuuden suunnasta voidaan olla eri mieltä. Edellä esitettiin, että imago muodostuu identiteetin perusteella, mutta myös identiteettiä voidaan muokata imagon suuntaan tai ne voivat lähestyä toisiaan, sillä kumpikin vaikuttaa kumpaankin. Tutkimusten perusteella (muun muassa Davies & Chun 2002) on kuitenkin todennäköisintä, että muutos imagossa johtuu muutoksesta identiteetissä eikä toisinpäin. Identiteetin johtaminen on keino vaikuttaa imagoon, tai ainakin keino välttää huono imago, joka johtuisi huonosta identiteetistä. Näyttää siis siltä, että vain mainonnan avulla imagon muuttaminen ei toimi, vaan tarvitaan muutos käyttäytymisessä. Positiivisen identiteetin ja positiivisen imagon välillä vallitsee korrelaatio. (Ma. 146, 154-155.)

Imagon ja identiteetin välillä saattaa kuitenkin vallita kuilu. Tällöin identiteetti ja imago eivät vastaa toisiaan. Yrityksen kannalta suotuisampaa on omata hyvä identiteetti ja huono imago kuin päinvastoin, koska uutta imagoa voi rakentaa muun muassa viestinnän keinoin, kun taas uuden identiteetin luominen on pitkälinen prosessi. Ideaalitilanteessa kuilua ei ole, vaan yritys on onnistunut välittämään todellisen minänsä, identiteettinsä olemuksen sidosryhmilleen. (Davies & Chun 2002, 155.)

Balmerin ACID-testit on luotu selvittämään ja arvioimaan eroja muun muassa strategian mukaisen viestinnän ja sidosryhmien muodostamien mielikuvien välillä. Testissä on useita osa-alueita, identiteettitasoja, joiden avulla selvitetään onko yrityksen välittämä kuva yhdenmukainen mielikuvien kanssa. Strateginen heikkous tai ristiriita tulee esiin, mikäli eri identiteettitasojen välillä ilmenee kuilu. Ristiriitoihin tulee puuttua, jotta vältetään mainekriisi. (Trueman ym. 2004, 323-324.)

Balmer ja Soenen loivat alkuperäisen ACID-testin vuonna 1999. ACID on akronyymin sanoista

- **Actual** identity. Yrityksen todellinen identiteetti. Näkökulmana todellisuus.
- **Communicated** identity. Viestitty identiteetti on yritysviestinnän välittämä kuva yrityksestä. Näkökulmana yritysviestintä.
- **Ideal** identity. Ihanteellinen identiteetti on yrityksen ihanteellinen asemointi markkinoilla tiettyinä aikoina perustuen strategiassa määriteltyihin vahvuuksiin ja tulevaisuudennäkymiin suhteessa omaan liiketoimintaan ja kilpailuympäristön muutoksiin. Näkökulmana strategia.
- **Desired** identity. Toivottu identiteetti elää yritysjohtajien ajatuksissa. Se on heidän tulevaisuuden visionsa, eikä se välttämättä perustu realiteetteihin. Näkökulmana johdon visio.
(Balmer & Soenen 1999, 82; Balmer & Greyser 2002, 73-75.)

Sittemmin tutkijat, mukaan lukien Balmer itse, ovat jatkojalostaneet ACID-mallia ja lisänneet siihen lisää tasoja. Näitä ovat:

- AC²ID **conceived** identity. Käsitetty, koettu identiteetti viittaa sidosryhmien mielikuviin ja käsityksiin yrityksestä. Näkökulmana maine. (Balmer & Greyser 2002, 74.)
- AC³ID **covenanted** identity. Brändilupauksen mukainen identiteetti, liitetään yrityksen nimeen ja logoon. Näkökulmana yritysbrändi. (Balmer ym. 2009, 19.),

- AC⁴ID **cultural** identity. Kulttuurinen identiteetti viittaa henkilöstön arvoihin ja uskomuksiin. Näkökulmana henkilöstö. (Balmer 2005.)
- AC⁵ID **construed** identity. Tulkittu identiteetti muodostuu niistä tulkinnoista, joita henkilöstö uskoo muiden yrityksestä ajattelevan. Näkökulmana sisäiset mielikuvat. (Csordás 2008, 23.)
- AC⁶ID informally **communicated** identity. Epävirallisesti viestitty identiteetti on muuta kuin suunniteltua yritysviestintää. Näkökulmana epävirallinen ja sanaton viestintä. (Ma. 23).

Eri identiteettitasojen välillä tulisi vallita mahdollisimman hyvä tasapaino. Identiteettitasojen tulisi olla tasapainossa myös toimintaympäristön kanssa, mikä osoittaa, että yrityksen strategia, toiminta ja käyttäytyminen ovat nykyaikaisia. On tavallista, että ammatinharjoittajat keskittyvät identiteettimäärittelyssä tulevaisuuteen, johdon visioon ja helposti työstettäviin osa-alueisiin kuten visuaalisen ilmeen muokkaamiseen. Tutkijat taas korostavat menneisyyttä ja nykyisyyttä, arvoja, rakennetta, strategiaa, historiaa ja viestintää. ACID-testi yhdistää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevan. Se korostaa myös, että muutos on jatkuvasti läsnä niin yrityksessä kuin sen toimintaympäristössä, ja näiden on keskusteltava keskenään. Balmer puhuukin ilmiöstä "identiteetin muutoksen pyöränä". (Balmer 2001b, 12-13, 15, 19.)

Jos identiteettitasot eivät ole linjassa keskenään, jonkinlainen muutos on syytä käynnistää. Tällöin on tärkeää ymmärtää, mistä yritysidentiteetti muodostuu, jotta voidaan pureutua oikean alueen korjaamiseen. (Balmer 2001a, 276.) Yrityksen identiteetin ja imagon lisäksi voidaan tutkia yrityksen identiteetin ja maineen välistä suhdetta.

4.2 Yrityksen maine

Nykyään puhutaan yhä useammin maineesta imagon sijaan menestystekijänä. Mainetta pidetään kokonaisvaltaisempänä käsitteenä. Fombrunin määritelmän mukaan yrityksen maine on lukuisten sidosryhmien muodostama sosiaalinen konstruktio, joka perustuu yrityksen strategiseen viestintään ja johon vaikuttavat myös media ja analyttikot. (van Riel & Fombrun 2007, 39-43.)

Maine on henkilön havaintojen summa yrityksestä pitkällä aikavälillä. Toisaalta usein sanotaan, että maineen rakentaminen vie kymmeniä vuosia, mutta sen menettämiseen ei tarvita kuin yksi sekunti. Maine muuttuu hitaammin kuin imago, mikä on erityisesti strategisten ja pitkän tähtäimen ratkaisujen kannalta edullista. Maine on tärkeä aineeton vahvuus, joka tarjoaa mahdollisuuden pysyvään kilpailuetuun. Hyvä maine ja hyvin menestynyt yritys liitetään usein toisiinsa. (de Chernatony 1999, 170.)

Van den Bosch ym. (2005) esittävät, miten visuaalinen identiteetti voi tukea maineen muodostumista. Fombrunin ja van Rielin maineteorian mukaan maine muodostuu viidestä osa-alueesta: näkyvyydestä, erottuvuudesta, aitoudesta, läpinäkyvyydestä ja jatkuvuudesta. (Ma. 109.) Visuaalisella identiteetillä on yhteys näistä jokaiseen, kuten seuraavassa tulee esiin.

Näkyvyys

Näkyvyydellä (visibility) tarkoitetaan brändin asemaa asiakkaiden mielissä. Sitä voidaan mitata esimerkiksi medianäkyvyytenä, kansallisena perintönä, brändiarvona tai osakkeen arvona. Kaikki nämä, niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä, vaikuttavat maineeseen. (van den Bosch ym. 2005, 110.)

Visuaalinen ilme tukee näkyvyyttä tuomalla yritystä esiin. Logo, rakennukset, kulkuneuvot, kyltit, maksettu ja ilmainen medianäkyvyys tuovat kaikki näkyvyyttä yritykselle. Niiden laadun taso kertoo jotain yrityksestä. (Ma. 110.) Symbolit säilyvät ihmisten mielissä pitkään – kuinka kauan esimerkiksi BP saakaan kärsiä ilmeensä käytöstä öljyonnettomuuksien kuvituksen yhteydessä.

Erottuvuus

Erottuvuus (distinctiveness) on yrityksen positiointi sidosryhmien mielissä. Erottuvuus saavutetaan linjaamalla strategiset liiketoimintaan vaikuttavat seikat, vaikuttamalla tunteisiin ja herättämällä ihmisten huomio näyttävällä viestinnällä. (Ma. 110-111.)

Visuaalinen ilme voi olla sekä houkutteleva että yllättävä. Erottuvan designin luominen vaatii luovuutta ja samaan aikaan sen on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. Hyvä ajankohta ilmeen muutokselle onkin, kun yritys haluaa nostaa esiin uuden strategiansa, mutta toisaalta ilmeen muutos voi auttaa kiinnittämään sidosryhmien huomion nykyiseenkin strategiaan. Erottuva visuaalinen ilme, joka on sekä tunteisiin vetoava että yllättävä voi saada myös paljon ilmaista julkisuutta. Visuaalisen ilmeen tarkoitus on kertoa yrityksen strategiasta ja nostaa yritys ihmisten mieliin, top of mindiin. (Ma. 111.)

Aitous

Aitouden (authenticity) avulla luodaan vakuuttava identiteetti. Aitoja yrityksiä pidetään todellisina, alkuperäisinä, tarkkoina, luotettavina ja rehellisinä. (Ma. 111-112.)

Visuaalisessa ilmeessä aitous näkyy siten, että se pohjautuu yrityksen juuriin. Ilmettä usein muutetaan vain hieman kerrallaan, jotta historia säilyy, mutta ilme on nykyaikainen. Ilmeen muutosprosessi tulee aloittaa perehtymällä yrityksen historiaan, jotta ilmeestä tulee aito ja yksilöllinen. On myös tärkeitä, että henkilöstö ymmärtää visuaalisen ilmeen tarinan, jotta he voivat sitä käyttäessään edistää mielikuvien muodostumista haluttuun suuntaan. (Ma. 112.)

Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyys (transparency) lisää sidosryhmien luottamusta ja vähentää epävarmuutta yritystä kohtaan. Viisi tekijää ajaa yrityksiä kohti suurempaa läpinäkyvyyttä: markkinavoimat, sosiaalinen, poliittinen, oikeudellinen ja sisäinen paine. (Ma. 112-113.)

Visuaalisen ilmeen ja brändiarkkitehtuurin avulla yritys voi säädellä oman läpinäkyvyytensä astetta. Yrityksellä voi olla käytössä yksi yhtenäinen visuaalinen ilme, niin kutsuttu *monoliittinen* brändiarkkitehtuuri. Tällöin yrityksen kaikki viestintä tapahtuu yhden kattobrändin alaisuudessa, ja asiakas tietää kuka tuotteen tai palvelun takana on. Toinen vaihtoehto on *tuettu* malli, jolloin viestinnässä yritysbrändi näkyy yhdessä yksittäisten tuotebrändien rinnalla. *Brändätyssä* mallissa yksittäisiä tuotebrändejä ei yhdistetä visuaalisesti mitenkään yritysbrändiin. Kun tuote- ja yritysbrändi ovat yksi ja sama, se lisää yrityksen läpinäkyvyyttä. Useimmat maailman parhaimmiksi maineeltaan listatut yritykset käyttävät monoliittista brändiarkkitehtuuria. (Ma. 112-113.)

Jatkuvuus

Jatkuvuus (consistency) ulottuu läpi kaikkien sidosryhmien ja kattaa kaiken viestinnän ja muut toimet (ma. 113).

Graafinen ohjeisto tukee visuaalista johdonmukaisuutta. Markkinointiviestinnän on kautta linjan näytettävä samalta. Lisäksi viestinnän tulee pohjautua samoihin käytänteisiin. Visuaalisen ilmeen avulla liiketoimintoja voidaan integroida lähemmäs toisiaan, konkreettisesti esimerkiksi edellä mainitun brändiarkkitehtuurin avulla. Yhtenäisesti käytetty ilme luo jatkuvuutta, ja graafinen ohjeistus on siinä keskeisessä asemassa. (Ma. 113-114.)

Hyvämaineiset yritykset tukevat itse aktiivisesti maineen muodostusta yritys- ja markkinointiviestinnän avulla. Hyvä maine lisää yrityksen arvoa, ja tämä muun muassa nimestä ja logosta muodostuva brändiarvo kirjataan yhä useamman yrityksen taseeseen. Symboliikalla on välineellistä arvoa. Sen avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja hyvin johdettuna auttaa luomaan ja ylläpitämään mainetta pitkäjänteisesti. (Ma. 114-115.) Mitä nämä edellä mainitut brändiarvo ja brändiarkkitehtuuri sitten ovat ja miten ne liittyvät visuaaliseen identiteettiin – siitä seuraavaksi.

4.3 Yritysbrändi

Yritysbrändi on yrityksen kasvot. On kuitenkin hyvä huomata, että menestyvä yritysbrändi kertoo jotain yrityksen identiteetistä - yritysbrändin juuret ovat aina identiteetissä. Kun identiteettiä on ylläpidetty taitavasti vuosikymmenien ajan ja kun sekä henkilöstö että muut sidosryhmät luottavat siihen, tuloksena syntyy yritysbrändi. Menestyvä yritysbrändi on kestävä, arvokas strateginen voimavara, joka on yrityksen pääomaa. (Balmer & Gray 2003, 987-991.) Yrityksen brändi voi olla sille todella arvokas. Yritysbrändin arvo voi olla jopa kaksinkertainen sen kirjanpitoarvoon nähden. (Hatch & Schultz 2001, 130.)

Yritysbrändi on merkki omistajuudesta, jota yksilöidään nimen ja logon avulla. Yritysbrändi luo mielikuvia ja rakentaa yritysimagea. Toisaalta mielikuvista syntyy brändi. Brändi tuo lisäarvoa yritykselle, se on laadun tae ja toimii vakuutuksena huonon menestyksen varalta. Brändäyksen avulla yritys kertoo arvoistaan, erottuu kilpailijoistaan ja lisää lojaaliutta. Yritysbrändin avulla kuluttaja luo itselleen brändin mukaista identiteettiä, mikä on tyypillistä postmodernissa kulutusyhteiskunnassa. Laajan kohderyhmänsä vuoksi yritysbrändi auttaa rakentamaan muidenkin sidosryhmien kuin vain kuluttajien identiteettiä. Esimerkiksi opiskelija voi saada suurta tyydytystä työskennellessään Ferrarilla, ja tavarantoimittajalle voi olla tär-

keätä, että se myy yksinoikeudella arvostetulle tavaratalolle kuten Harrodsille. Brändäyksessä on kyse elämysten luomisesta. (Balmer & Gray 2003, 973-974.)

Yritysbrändiä käytetään joskus yritysidentiteetin synonyymina. Sitä se ei kuitenkaan ole. Jokaisella yrityksellä on identiteetti, mutta kaikista yrityksistä ei ole muodostunut brändiä tai yritysbrändin rakentaminen ei ole strategisesti edes tarpeen. (Balmer & Gray 2003, 979-980.)

4.3.1 Yritysbrändin määritelmä ja merkitys

Yritysbrändi eroaa perinteisistä tuotebrändeistä monellakin tapaa, joista seuraavassa muutamia.

- Yritysbrändin **arvot** pohjautuvat yrityksen perustajan, omistajien, johdon ja henkilöstön arvoihin. Tuotebrändin arvot ovat markkinoinnin ja mainostoinnin keksimiä.
- **Henkilöstöllä** on olennainen merkitys yritysbrändin arvojen välittäjänä. Se on rajapinnassa rakentamassa yritysbrändiä.
- Yritysbrändillä on **strateginen** merkitys ja sen kehittäminen on ylimmän johdon käsissä. Tuotebrändeistä vastaa markkinointi ja keskijohto.
- Yritysbrändin **elinkaari** on pitkä: sillä on sekä taustansa historiassa että se suuntaa tulevaisuuteen johdon visioissa. Tuotebrändit elävät nykyhetkessä. Niiden tavoitteena on saavuttaa myyntiä lyhyellä aikavälillä.
- Yritysbrändiä viestitään **lukuisin viestinnän keinoin eri kanavien kautta useille sidosryhmille**. Tuotebrändin viestintä on pääasiassa **markkinointi-viestintää** tuotteen **kuluttajille**.
(Balmer & Gray 2003, 976-979; Hatch & Schultz 2003, 1044-1046; Uggl & Åsberg 2009, 105.)

Yksittäiset tuotebrändit eivät enää riitä. Ihmiset haluavat tietää yrityksistä tuotebrändien takana, kuten edellä maineen yhteydessä tuli esiin: läpinäkyvyys ja yrityksen läsnäolo monoliittisella brändiarkkitehtuurilla ovat tärkeitä menestystekijöitä. Ihmiset haluavat tietää mitä yritys tekee, mitkä sen arvot ovat ja ketkä ovat yrityksen johdossa. Myöskään pelkän tuotebrändien menestys ei enää riitä, vaan sen lisäksi yrityksen brändin on menestyttävä, ja näiden on käytävä jatkuvaa keskustelua keskenään. Yritysbrändeistä on tullut 2000-luvulla keskeinen kilpailutekijä yrityksille. (Kitchen & Schultz 2003, 73-75.)

Yritysbrändin avulla saavutetaan säästöjä. Yhden yritysbrändin luominen ja johtaminen on kustannustehokkaampaa kuin yksittäisten tuotebrändien. Yritysbrändin avulla saavutetaan mittakaavaetuja. Tämä vaatii viestinnän integrointia, ei vain tuotetasolla, vaan viestit on integroitava yritystasolla, strategisella tasolla. Eri funktioiden ja toimintojen välillä ei saa olla esteitä. (de Chernatony 1999, 159; Kitchen & Schultz 2003, 75; Uggl & Åsberg 2009, 105.) Yritysbrändi säästää sidosryhmiä informaatiohäkyltä, kun erillisten tuotebrändien sijaan on prosessoitavana yksi yritysbrändi. Lisäksi, kun luottamus yritysbrändiä kohtaan on rakennettu, henkilö on todennäköisesti vastaanottavaisempi yrityksen muuhunkin tarjoamaan. (de Chernatony 1999, 159.)

Yritysbrändin voi sanoa olevan sopimus. Se on solmittu yrityksen ja sen sidosryhmien välille, ja yrityksen on kerta toisensa jälkeen pidettävä kiinni sopimuksen määrittämästä brändilupauksesta. Brändin nimi ja logo luovat tunnettuutta ja erottu-

vuutta, mutta ne ovat myös merkkejä lupauksesta. Brändäys ei kuitenkaan ole yksisuuntainen prosessi, jolla sidosryhmien mielikuvia yrityksestä muokataan. Sidosryhmät itsessään ovat keskeisessä asemassa mielikuvan määrittämisessä. (Balmer & Gray 2003, 982.)

Yritys käy jatkuvaa dialogia ulkoisten sidosryhmiensä kanssa. Verkostoituneessa yhteiskunnassa yrityksen harjoittama viestintä on jatkuvaa, interaktiivista dialogia, jossa yrityksen on opittava kuuntelemaan, ei vain masteroida keskustelua. Brändi on olemassa prosessijatkumossa, jossa henkilöstö käy asiakkaiden kanssa vuoropuhelua ja jalostaa brändin arvoja edelleen. Brändi edustaa dynaamista rajapintaa organisaation toimintojen ja asiakkaiden tulkintojen välillä. Brändin menestys riippuu siitä, miten hyvässä harmoniassa johdon määrittelevät arvot, henkilöstön niiden tehokas implementointi ja asiakkaiden arvostus toimivat. Yrityksen on kyettävä yritysbrändinsä avulla luomaan lisäarvoa sekä kertomaan visiostaan ja arvoistaan, sillä muutoin sen tekee joku muu organisaatio tai intressiryhmä omien etujensa mukaisesti. Yrityksen on siis itse johdettava yritysbrändiään – brändi ei saa viedä yritystä. (de Chernatony 2002, 116; Schultz & Kitchen 2004, 352-361.)

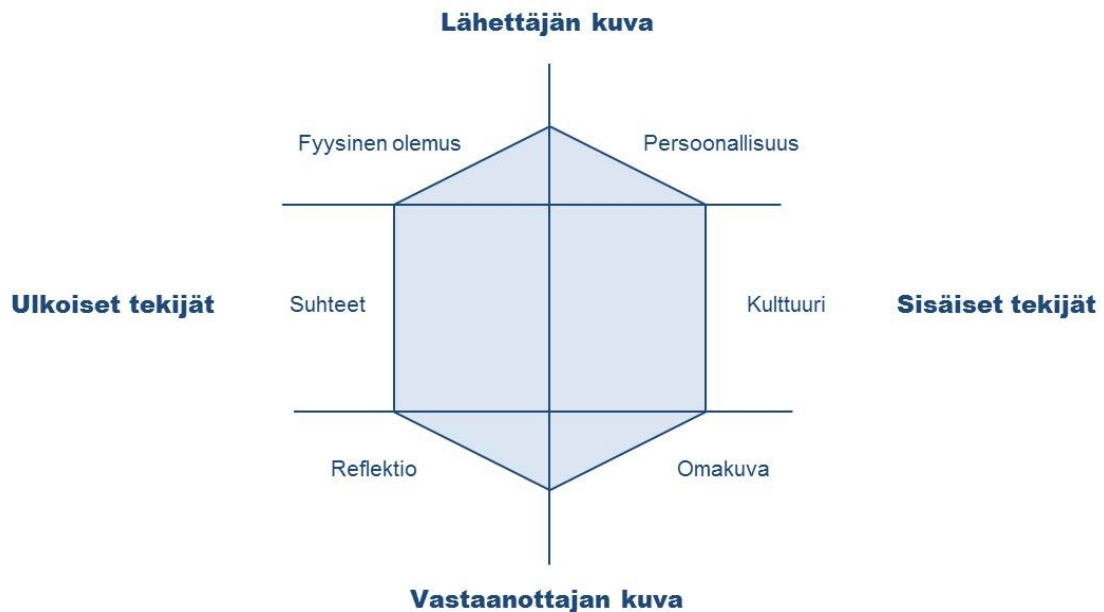
Vahva yritysbrändi tuo huomiota, kiinnostusta ja aktivoi yrityksen sidosryhmiä. Yritysbrändi houkuttaa tunnistettavien arvojen ja symbolien kautta, jotka erilaistavat yrityksen. (Hatch & Schultz 2003, 1046.) Yritysbrändin matkiminen on tehty vaikeaksi, ellei mahdottomaksi. Yleensä yritysbrändin symbolit (kuten nimi, logo, fonttityyppi, värimaailma, slogan, musiikki) ovat patentoituja. Niinpä kilpailijat eivät voi käyttää niitä. (Balmer & Gray 2003, 989.)

Yritysbrändi ei kuitenkaan vain erilaista, vaan se myös luo yhteenkuuluvuutta. Yritysbrändi ilmaisee ne arvot, jotka ovat tärkeitä sen sidosryhmille, ja tämä kiinnittää ne entistä vahvemmin yritykseen. (Hatch & Schultz 2003, 1046.) Postmodernissa kulutusyhteiskunnassa ihmiset haluavat identifioitua tiettyihin brändeihin, joiden kanssa jakavat samat arvot. Ihmiset haluavat liitettävän itseensä brändin ominaisuuksia. (Balmer & Gray 2003, 973-974.)

Visuaalinen ilme on sitä miltä yritysbrändi näyttää. Identiteetin luomisen ja erottautumisen kannalta ei ole aivan sama, miltä yritys näyttää. Aiemmin todettiin, että visuaalisen ilmeen elinkaari on 5-8 vuotta, jonka jälkeen se tulisi vähintään päivittää vastaamaan identiteettiä. On hyvä selvittää, tukeeko ilme edelleen brändilupausta.

Brändin olemusta voi analysoida ja ymmärtää paremmin niin sanotun Kapfererin 6-kulmaisen brändi-identiteetti-*prisman* (kuvio 16) avulla. Malli on ennen kaikkea tuotebrändien ymmärtämistä varten, mutta mielestäni sitä voi soveltaa myös yritysbrändin analysointiin.

Kuvio 16. Kapfererin brändi-identiteettiprisma



Lähde: Kapferer 2008, 183.

Brändillä on *fyysinen olemus*. Se on brändi konkreettisesti, se mitä brändi tekee ja miltä se näyttää. Esimerkiksi Coca-Colalla fyysistä olemusta on pullon muoto ja musta juoma. Brändillä on *persoonallisuus*. Se kuvaa, millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen. Onkin tavallista, että brändiä mainostaa joku tunnettu henkilö, joka symboloi brändin persoonaa. Brändillä on *kulttuuri*. Kulttuuria ovat brändin arvot ja perusolettamukset. Kulttuuri yhdistää brändin yritykseen ja erilaistaa sen kilpailijayritysten tuotteista. Brändillä on *suhteita*. Brändi toimii vuorovaikutuksen keskiössä yhdistäen ihmisiä. Yves Saint Laurent toimii rakkauden lähettiläänä, Nike ylistää ihmismvartaloa ja kehottaa 'just do it'. Brändi on *reflektio*. Brändi nähdään ihannekuvana, jonakin joksi haluaisi tulla, ja jonka ominaisuuksia haluaisi siirrettävän itsen. Brändi puhuttelee *omakuvaa*. Erona edelliseen omakuvan mukainen brändi puhuttelee sitä mitä henkilö todellisuudessa on. (Kapferer 2008, 182-186.)

Nämä kuusi osa-aluetta ovat yhteydessä toisiinsa. Jokainen tukee toinen toistaan. Identiteettiprismaa voi käyttää apuna brändin arvioinnissa ja kehittämisessä. On tärkeä huomata, että brändiä kehitettäessä ei hiota imagoa, ulkoista kuvaa, vaan lähdetään sisältä, identiteetistä. Näin havaitaan brändin syvin olemus ja ymmärretään brändi kokonaisuutena. (Kapferer 2008, 187-189.)

4.3.2 Brändiarkkitehtuuri

Eräs yritysbrändiin liittyvä strateginen päätös on brändiarkkitehtuuri. Brändiarkkitehtuurilla tarkoitetaan konsernin, tytäryritysten ja tuotteiden välistä yhteyttä ja tämän visuaalista havainnollistamista. Van den Bosch ym. listasivatkin aiemmin (luku 3.2.2) tämän yhdeksi visuaalisen identiteetin tehtäviksi.

Wally Olinsin vuonna 1978 kehittämä tunnettu brändiarkkitehtuurimalli on edelleen käytössä. Lisäksi siitä on tehty lukuisia variaatioita. Alkuperäistä mallia kritisoidaan (muun muassa Balmer & Gray 2003, 983) osin vanhentuneeksi ja soveltu-mattomaksi nykyajan monimutkaisiin yritysmuotoihin. Sen vuoksi muun muassa Aaker ja Joachimstahler (2000), Balmer ja Greyser (2003) sekä Keller (2002) ovat kehittäneet uusia malleja brändihierarkian kuvaamiseen. Koska Olinsin malli on edelleen varsin laajasti tunnettu ja siteerattu, käytetään sitä mallina tässä työssä.

Olinsin brändiarkkitehtuurimallissa organisaatiolla voi olla monoliittinen, tuettu tai brändätty brändi-identiteetti.

- **Monoliittisessa** (monolithic) identiteetissä yritys käyttää yhtä nimeä ja visuaalista ilmettä kaikissa liiketoimissaan kautta organisaation. Monoliittisessa mallissa toiminta on integroitu, jolloin viestintä kaikille kohderyhmille on samannäköistä ja kustannustehokasta. Sama imago ja maine pystytään siirtämään koko tuotesortimenttiin. Nokia ja Philips ovat tästä esimerkkejä.
- **Tuetussa** (endorsed) identiteetissä liiketoimintayksiköllä on oma visuaalinen identiteetti. Emoyritys kuitenkin tukee sitä nimellä ja visuaalisella tyyllil-lään. Tuetusta identiteetistä on lukuisia variaatioita, joissa emoyhtiön, yksiköiden, tuotelinjojen ja tuotebrändien näkyvyysaste vaihtelee. Esimerkkeinä tästä mallista ovat Apple ja L’Oreal. Tämän rakenteen etuna on, että yksiköt pystyvät hyödyntämään sekä omia vahvuuksiaan että emoyrityksen tunnettuutta. Haittana on, että useat logot viestinnässä vaikeuttavat brändiviestintää ja hämmentävät vastaanottajaa.
- **Brändätyssä** (branded) tai hajautetussa identiteetissä mikään visuaalinen elementti ei yhdistä eri liiketoimintayksiköitä tai tuotebrändejä emoyhtiöön ja toisiinsa. Tästä esimerkkinä ovat vahvat tuotebränditalot, kuten LVMH ja Procter & Gamble. Brändätyssä mallissa brändin viestintä on selkeätä ja tunnistettavaa. Malli on kuitenkin kallis ylläpitää.

(Baker & Balmer 1997, 372; Melewar ym. 2005, 384-385; Kapferer 2008, 347-371.)

Mikään brändihierarkia ei ole toista absoluuttisesti parempi. Päätös käytettävästä brändihierarkiamallista on strateginen. Päätökseen vaikuttavat yrityksen *kokonaisstrategia* ja *liiketoimintamalli*. Yritys voi näkyä yhtenä kokonaisuutena ja hyödyntää vahvaa yritysbrändiä (monoliittinen identiteetti) tai korostaa eri tuotteidensa tai liiketoimintayksiköidensä vahvuuksia ja niiden ainutlaatuisuutta (brändätty tai tuettu). Myös *kulttuurit* vaikuttavat päätökseen. Yksittäisellä tuotebrändillä saattaa esimerkiksi USA:ssa olla niin hyvä tunnettuus, että monikansallisen yrityksen logo saattaa olla jopa haitaksi oheen liitettynä (brändätty). Japanissa puolestaan arvostetaan hyvämaineisen yrityksen näkyvyyttä laajasti koko tuotesortimentissa (monoliittinen tai tuettu). *Innovaatiotahti* on eräs kriteeri. Yritys, joka lanseeraa usein tuotteita, todennäköisesti hyötyy monoliittisesta tai tuetusta mallista, koska yksittäisten brändien tunnetuksi tekeminen vaatisi paljon aikaa ja resursseja. (Kapferer 2008, 372-374.)

Näyttää kuitenkin siltä, että yhä useampi yritys on siirtymässä monoliittiseen tai tuettuun identiteettimalliin, mikä tarkoittaa, että yritysbrändi on entistä näkyvämmiin esillä. Syitä yritysbrändien lisääntyneeseen käyttöön on esitetty jo aiemmin, ja tässä

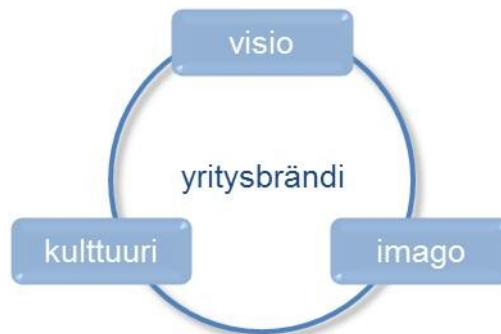
niitä vielä koottuna. Yrityksen näkyvyys tuotteissa lisää läpinäkyvyyttä, joka edistää hyvän maineen syntyä. Se tuo uskottavuutta, koska ihmiset tietävät yrityksen tuotteen takana. Yhden brändin viestintä on selkeämpää ja kustannustehokkaampaa. Pörssinoteeratut yritykset haluavat hyötyä nimensä esilläolosta ja näkyvyydestä – etenkin jos niillä on hyvä maine. (Kapferer 2008, 377-379, 385.) Enemmistö kansainvälisistä suuryrityksistä toimii monoliittisella identiteetillä, jossa korostuu yritysbrändin merkitys. Visuaalisen ilmeen johdonmukainen käyttö on kriittinen menestystekijä luotaessa mielikuvia maailmanlaajuisesti. (Melewar ym. 2000, 195-199.)

Tässä luvussa yritysbrändiä on käsitelty rakenteena ja sen olemusta on määritelty. Jotta yritysbrändi elää yrityksen toiminnassa, luodaan katsaus erääseen malliin. Mallissa yhdistyvät tässä työssä korostetut seikat: strategisuus, organisaatiokulttuurin eli henkilöstön tekojen tärkeys sekä mielikuvalliset seikat, joita luodaan muun muassa visuaalisin keinoin. Tästä tarkemmin seuraavaksi.

4.3.3 Yritysbrändin rakentaminen yhdistämällä visio, kulttuuri ja imago

Yrityksen visuaalisen ilmeen johdonmukainen käyttö auttaa välittämään yritysbrändin arvoja ja luomaan mielikuvia. Yritysbrändin luomisessa on Hatchin ja Schultzin (2003, 1047) mukaan kyse prosessista, jossa yrityksen strateginen visio, organisaatiokulttuuri ja yrityksestä luodut mielikuvat, imago, toimivat saumattomassa yhteistyössä (kuvio 17).

Kuvio 17. Yritysbrändin osa-alueet toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään



Lähde: Hatch & Shultz 2003, 1047.

Strategisella visiolla Hatch ja Schultz (2003) tarkoittavat johdon määrittämää keskeistä ideaa, jossa kulmineituu yrityksen tavoiteltu tulevaisuuden tila. *Organisaatiokulttuurilla* tarkoitetaan sisäisiä arvoja, uskomuksia ja perusolettamuksia, joita henkilöstöllä on yrityksestä. *Imagolla* he viittaavat ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, osakkeenomistajien, median ja suuren yleisön, käsitykseen yrityksestä. (Ma. 1047-1048.) Seuraavaksi käydään läpi kolme tekijää suhteessa toisiinsa brändinrakennuksessa.

Strateginen visio ja organisaatiokulttuuri

Visio suuntaa yritystä kohti tulevaa. Yritys voi visiossaan asettaa itselleen haastavia tavoitteita, mutta samalla huomioida historia sekä välttää liian suuria strategisia

muutoksia. Strateginen visio ja organisaatiokulttuuri ovat sidoksissa toisiinsa, sillä yrityksen kilpailuetu nousee kulttuurista, mutta vain kun brändiarvot pohjautuvat organisaation kulttuuriin, sen ydinarvoihin ja julkilausumattomiin merkityksiin. Henkilöstöllä on tärkeä rooli brändinrakennuksessa. Vain tällä tavoin brändi on aito. (Hatch & Schultz 2003, 1048-1049.)

Visio ja kulttuuri voivat muodostaa kilpailuedun, kun ne eroavat tarpeeksi kilpailijoista. Apple on esimerkki, joka on onnistunut erilaistamaan itsensä yrityskulttuurin ja visioinnin avulla. Sen henkilöstö näki Applen tuotteet osana uudenlaista elämäntapaa. Steve Jobsin johdolla yritys on mullistanut koko alaa. (Hatch & Schultz 2001, 131.)

Organisaatiokulttuuri ja imago

Organisaatiokulttuurin ja sidosryhmien muodostaman mielikuvan yrityksestä tulisi olla yhtenevät. Tällaiselle yritykselle muodostuu hyvä maine ja siitä pidetään. Yritysviestinnän avulla pyritään vaikuttamaan mielikuviin, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja yritysbrändin muodostumiseen. Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän avulla luodaan yhtenäistä yrityskuvaa, joka välittyy tekoina ulospäin. (Hatch & Schultz 2003, 1049-1050.)

Mielikuvien on pohjauduttava organisaatiokulttuuriin. Näin brändilupaus on yhtä todellisen olemuksen kanssa. Kulttuurin ja imagon välillä ei voi vallita kuilua, tai muuten lupaus ei ole uskottava. (Ma. 1050.)

British Airwaysin uudistus toimii esimerkkinä epäonnistuneesta kulttuurin ja imagon yhteensovittamisesta. Mainonnan avulla luotiin mielikuvaa maailmanluokan lentoyhtiöstä, mutta samaan aikaan henkilöstön käyttäytyminen huokui peribrittiläisyyttä sovinnaisine univormuineen ja teetarjoiluineen. (Hatch & Schultz 2001, 131-132.) Yritysbrändinkin luonnissa on muistettava sanonta ”practice what you preach”, jonka havainnollistamiseen voi hyödyntää esimerkiksi Birkigtin ja Stadlerin (van Riel & Balmer 1997) identiteettimixiä. Käyttäytymisen, viestinnän ja symboliikan on välitettävä samaa viestiä.

Strateginen visio ja imago

Yritysbrändin luomisessa on kyse strategisen vision julkituomisesta. Mielikuvia ei voi käyttää ainoana mittarina onnistumisesta, vaan onnistuminen mitataan suhteessa omiin tavoitteisiin ja arvoihin. Mielikuvat ovat kuitenkin tärkeä peili arvioinnissa. On hyvä huomata, että mielikuviin vaikuttavat muutkin kuin yrityksen itse harjoittama viestintä. Sen vuoksi johdon on luodattava ympäristöä tarkasti, jotta se huomaa mielikuvien muutossignaalit ja pystyy tarvittaessa tarkentamaan visiota. (Hatch & Schultz 2003, 1051.)

Nike esimerkiksi huomasi 1980-luvulla, että yli puolet Niken urheilujalkineiden käyttäjistä käytti urheilujalkineita tavallisina jalkineina. Nike suunnitteli casualmalliston, mutta kukaan ei halunnut niitä, vaan kuluttajat halusivat käyttää samoja kenkiä kuin huippu-urheilijat. Urheilujalkineet heijastivat juuri sitä imagoa, jota kuluttajat kaipasivat itselleen. (Hatch & Schultz 2001, 132.)

Menestyksenkäs yritysbrändin rakentaja siis yhdistää vision, kulttuurin ja imagon toimimaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Visuaalinen ilme ja symboliikka ovat läsnä tässä rakennusprosessissa. Yritysbrändi koostuu symboliikasta,

jonka avulla sidosryhmä luo brändille oman, henkilökohtaisen merkityksen. Symbolit ja merkitykset ovat subjektiivisia, ja jokainen muodostaa brändilupauksesta omanlaisensa elämyksen. Yritysbrändi syntyy elämyksistä, jotka herättävä tunteita. (Hatch & Schultz 2003, 1059.)

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä työssä tutkin, mikä merkitys yrityksen visuaalisella ilmeellä on brändinrakennuksessa. Visuaalista ilmettä tarkastellaan tutkimuksessa strategisena resurssina ja osana yritysidentiteetin johtamista, jonka tavoitteena on muodostaa yritykselle hyvä imago ja maine avainsidosryhmien keskuudessa. Näiden myötä yritys voi rakentaa itsestään brändiä, mikäli se on sille strategisesti tärkeää.

Tutkimuskysymys on:

Mikä strateginen merkitys yrityksen visuaalisella ilmeellä on yritysbrändin rakennusprosessissa?

Tarkoitus on tutkia ilmeen strategista merkitystä yrityksessä, perehtyä sen johtamiseen sekä havaita niin johtamiseen kuin käyttöön liittyviä haasteita. Tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia empiirisen tapaustutkimuksen avulla yhdessä ta-pausyrityksessä. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia kolmen alatutkimuskysymyksen avulla, jotka lähestyvät ilmiötä hieman eri painotuksin, toinen toistaan täydentäen.

Millaista yritysimagea johto ja henkilöstö haluavat rakentaa identiteettistä visuaalisen identiteetin ja viestien avulla?

Mikä yhteys on johdon määrittämällä strategialla ja visuaalisen ilmeen hyödyntämisellä käytännössä?

Miten visuaalisen ilmeen käyttö on integroitu tukemaan yritysbrändiä?

Ensimmäinen tarkastelee kokonaisuutena identiteetin johtamista, jossa identiteetti, imago ja maine seuraavat toisiaan. Siinä selvitetään, mitä tekijöitä yritys haluaa korostaa identiteetistään visuaalisen identiteetin ja viestien avulla. Kysymyksen avulla pohditaan, millaista imagea yritys tietoisesti rakentaa itsestään ja miten sidosryhmät sen vastavuoroisesti näkevät.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan visuaalisen ilmeen yhteyttä yrityksen kokonaisstrategiaan. Kysymyksen taustalla on ajatus, että ilmeellä on strateginen rooli, eikä sitä kehitetä vain irrallisena design-elementtinä.

Kolmas tutkimuskysymys pohtii yritysbrändiin liittyviä strategisia valintoja. Sen avulla selvitetään ilmeen integrointia läpi yrityksen liiketoiminnan ja sen tukea brändille.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan **kvalitatiivisin** tutkimusmenetelmin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta muun muassa tutkimusmallin ja tarkoituksen osalta, ontologiselta ja epistemologiselta luonteeltaan ja metodologialtaan. Kvalitatiivinen tutkimus muun muassa pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen ote on hermeneuttinen. Todellisuus on subjektiivista ja tutkijan persoonallisuus vaikuttaa tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus liitetään tulkitsevaan maailmankuvaan, jossa sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti maailma

rakentuu ajan kuluessa viestinnän ja yhteisen kanssakäymisen myötä. Ymmärtääkseen paremmin jonkin viestinnän ilmiön, auttaa, jos on itse osallisena, työskennelty siinä maailmassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21-23; Daymon & Holloway 2010, 4-5.)

Yksinkertaisimmillaan ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä näkyy metodissa. Kvantitatiivinen suuntaus perustuu numeroiden käyttöön ja siinä pyrkii ennustettavuuteen ja tarkkoihin tuloksiin. Kvalitatiivinen suuntaus on kons-tekstisidonnaista, jossa teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään paremman ymmärtämisen toivossa, ei niinkään tarkan mittauksen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24-25.)

Tutkimuksessa on kvalitatiivisen suuntauksen määritelmän mukaisesti tarkoitus saavuttaa parempi ymmärrys aiheesta eli visuaalisen ilmeen merkityksestä. Visuaalisen ilmeen merkitystä tutkitaan tietyssä kontekstissa, eivätkä tulokset välttämättä ole yleistettävissä esimerkiksi muille toimialoille. Tavoitteena ei ole saada laajasti vertailtavissa olevaa dataa, vaan tuottaa ymmärrystä ilmiöstä tässä kontekstissa. Vastaukset voivat olla vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja tulkintoja, mutta tarkoitus onkin tuoda esiin eri toimijoiden näkökulmia samaan aiheeseen.

5.1.1 Toteutus tapaustutkimuksena

Tutkimus toteutetaan **tapaustutkimuksena**. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa ympäristössä. Tutkimus on vahvasti kontekstuaalinen ja siinä saadaan kohteesta syvällistä tietoa. Yleensä tapaustutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen, mutta lähteitä voi olla useita. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia ilmiötä pidemmän aikaa tai kuvata ilmiötä juuri tutkimushetkellä. (Daymon & Holloway 2010, 105-107; Yin 2009, 17-19.)

Tarkemmin sanottuna tässä gradussa kyse on ekstensiivisestä tapaustutkimuksesta (extensive case study research) erona intensiiviseen tapaustutkimukseen (intensive case study research). Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa ei keskitytä yksilöihin, vaan pyritään havainnoimaan tiettyä tapausta kokonaisuutena. Tutkimuksessa on kiinnostuttu asioiden välisistä suhteista. Tavoitteena voi olla luoda lisää ymmärrystä johonkin ilmiöön tai täydentää olemassa olevaa teoriaa etenkin tietyssä kontekstissa. Tutkimusta tehdessä kiinnostus on pikemminkin ilmiössä kuin tapauksessa itsessään. Löydösten avulla teoriaa voi täydentää tai luoda kokonaan uusi malli. Tarkoituksena ei ole testata hypoteesien toteutumista, vaan tutkia tietyn ilmiön olemassa oloa tietyssä kontekstissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 122-124.)

Tämän tapaustutkimuksen kohteena on yksi yritys, Kalevala Koru, mutta lähteitä on useita. Tutkittava ilmiö on visuaalisen ilmeen merkitys brändinrakennuksessa. Kyse ei ole pitkän ajan seurannasta, vaan tarkoitus on muodostaa käsitys juuri tutkimushetken tilanteesta. Tavoite on lisätä ymmärrystä ilmiössä Kalevala Korussa, joka toimii toimialalla, jossa design ja visuaalisuus ovat keskeisiä menestystekijöitä.

5.1.2 Primääri- ja sekundäärilähteet

Tapaustutkimuksen tekijällä on useita vaihtoehtoja kerätä aineisto ilmiön tutkimista varten. Talouteen liittyvissä tutkimuksissa haastattelut ovat tavallisia **primäärilähteitä**. **Sekundäärilähteinä** saatetaan käyttää muita aineistoja, jotka toimivat usein todisteena. Tällaisia voivat olla esimerkiksi dokumentit (muistiot, kirjeet), julkaisut

mediassa (artikkelit, mainokset, esitteet), digitaalinen aineisto (nettisivut) ja fyysiset tavarat (valokuvat, kyltit, huonekalut). Usean lähteen käyttöä kutsutaan triangulaatioksi. Usean lähteen käytöllä näkökulmaan saadaan eri perspektiivejä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 126; Yin 2009, 114-117.)

Tässä tutkimuksessa primäärilähteenä käytetään haastatteluja. Sekundäärilähteenä on yrityksen käyttämä materiaali, jossa visuaalinen ilme on käytössä. Tällaisia ovat muun muassa esitteet ja muu painomateriaali ja kotisivut. Nämä toimivat todisteena tutkimuksessa, eikä niitä ole tarkoitus analysoida esimerkiksi semioottisin menetelmin.

5.1.3 Tiedonkeruu teemahaastatteluin

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään siis haastattelua. Haastattelumuoto on **teemahaastattelu**. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolla tarkoitetaan strukturoidun lomakehaastattelun ja täysin avoimen strukturoimattoman haastattelun välimuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi, vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa kuitenkin on määritelty vain haastattelun aihepiirit, teema-alueet, jolloin kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelutilanne on vapaamuotoinen. (Eskola & Suoranta 1998, 87-88.) Vain haastattelun teemat on määritelty, joten kysymykset muotoutuvat hieman erilaisiksi haastattelutilanteen mukaan. Joustavuuden ansiosta haastattelujen fokus voi vaihdella tilanteen mukaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 127.) Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Uskon, että puolistrukturoidulla teemahaastattelulla saan eniten tutkimukseen soveltuvaa tietoa. Strukturoidussa lomakehaastattelussa omat ennako-oletukseni saattaisivat tulla ilmi kysymyksenasettelussa, jolloin vastausvaihtoehtoista saattaisi jäädä pois kiinnostavia puolia. Vastauksia ei voisi myöskään täsmentää vapaalla tekstillä. Rajoittuisin myös kysymään ennalta olettamiani asioita. Teemahaastattelussa sen sijaan ennakkoon mietityt teemat käydään läpi vuorovaikutteisessa tilanteessa, ja lisäksi esiin saattaa nousta spontaanisti asioita, joita en ole huomannut kirjata kysymyksiin. Toisaalta täysin strukturoimaton, avoin haastattelu voisi olla haastava, koska tutkimuksen aihepiiristä ei välttämättä ole vankkaa mielipidettä, jolloin keskustelua ei syntyisi ilman teemoitettavia kysymyksiä. Gradun luonteen vuoksi aihepiiri on myös rajattu suppeaksi, joten keskustelun on pysyttävä tietyn teeman sisällä. Tarkkoja kysymyksiä näin ollen ei ole pakko esittää, kunhan jokainen aihealue tulee käsitellyksi jokaisessa haastattelussa.

Näytteen koko eli tässä tapauksessa **haastateltavien määrä** riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Tapaustutkimuksessa pysytään vain muutamassa, mahdollisesti jopa yhdessä havaintoyksikössä. Tapaustutkimuksen tarkoitushan on saada tietoa jostain yhdestä tapauksesta. Tilastollisen yleistyksen sijaan pyritään ymmärtämään jotain tapahtumaa syvällisemmin ja saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä. Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa, koska jokaiseen yksilöön kohdistuva tiedonkeruu voi sisältää suuren joukon havaintoja – aineisto on siis myös määrällisesti runsas. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59.)

Määrän saturaatiopisteeksi kutsutaan sitä määrää haastateltavia, jonka jälkeen ilmiöstä ei saada enää merkittävää uutta tietoa. Saturaatiopisteelle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta sen voi arvioida vain, kun tietää, mitä aineistostaan hakee, eli tutkimuksen tavoite on selvä. Usein sopiva haastateltavien määrä on 4-10. (Eriksson & Kovalainen 2008, 125; Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

Haastateltavien valinta perustuu viitekehukseen, jonka mukaan yritysbrändin rakennuksessa tulee sovittaa yhteen visio (johto), organisaatiokulttuuri (henkilöstö) ja mielikuvat (sidosryhmät). Tämän mukaisesti tutkimukseen on valittu kaksi henkilöä Kalevala Korun johdosta ja kaksi henkilöstöstä. Lisäksi haastattelun neljää keskeistä B-to-B-sidosryhmäläistä, joiden mielipiteet ovat Kalevala Korulle tärkeitä. Uskon, että saturaatiopiste saavutetaan näillä haastatteluilla. Tosin tapaustutkimuksen luonteesta johtuen on vaikea määrittellä tarkasti, milloin ilmiöstä on riittävästi tietoa.

5.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksenkin teossa voidaan puhua laaduntarkkailusta. Tutkimuksen laadukkuutta voidaan parantaa tekemällä hyvä haastattelurunko, huolehtia teknisistä apuvälineistä, pitämällä haastattelupäiväkirjaa ja litteroimalla haastattelu mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan reliabeliutena ja validiutena. **Reliaabeliudella** (reliability) tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saataisiin sama tulos kahdella tutkimuskerralla tai kahden eri tutkijan tutkimana. Reliaabeliuden toteutumista voi testata, jos tutkimuksen kulusta pitää tarkkaa kirjaa. Kvalitatiivinen tutkimus tosin on aina kontekstisidonnaista ja tulkinta subjektiivinen, joten tämän kriteerin täyttymiseen pitänee suhtautua tietyin varauksin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186; Daymon & Holloway 2010, 89-90.)

Validiutta (validity) voi arvioida kahdella tavalla. Ensinnäkin voidaan arvioida **tutkimusasetelman** validiutta, joka edelleen jaetaan rakenteelliseen (käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä), sisäiseen (pätevätkö tulosten kausaalisuhteet) ja ulkoiseen validiuteen (tutkimustulosten yleistettävyys). Toisekseen voidaan arvioida **mittausvalidiutta**. Tällainen voi olla esimerkiksi ennustevalidius, joka tarkoittaa, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186-188.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008) sekä Moisander ja Valtonen (2006) kyseenalaistavat reliabiliteetin ja validiuden käyttämisen arviointikriteereinä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Vaikka tutkimusten tavoite on paljastaa tutkittavien käsityksiä, on oltava tietoinen, että tutkija itse vaikuttaa tietoon jo keruuvaiheessa sekä myöhemmin tulkinnoissaan ja käsitteistössä, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeiseksi luotettavuuden kriteeriksi nousee rakennevalidius: onko tutkittu sitä mitä aiottiin ja miksi tutkittavien maailma kuvataan sellaisena kuin se kuvataan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Reliabiliteetin ja validiuden käsitteet juontuvat positivistisesta tutkimusperinteestä. Daymon ja Holloway (2010) ehdottavatkin muita tekijöitä luotettavuuden arvioinnin kriteereiksi, jotka sopivat paremmin kvalitatiiviseen, tulkitsevaan tutkimusperinteeseen. He arvioisivat tutkimusta sen autenttisuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden mukaan. (Mt. 92-94.)

Pyrin lisäämään tutkimuksen reliabiliteettia ja validiutta monella tapaa. Haastattelukysymykset perustuvat viitekehyksen luomaan rakenteeseen (rakenteellinen validius). Vaikka kyse on puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, olen laatinut haastattelukysymyksiä, en vain teemoja. Näin varmistan itselleni, että tulen kattaneeksi varmasti kaikki aihealueet (reliabiliteetti ja rakenteellinen validius). Yritän olla johdattelematta kysymyksenasettelulla vastauksia tiettyyn suuntaan sekä olla tulkitsematta vastauksia ennako-odotuksieni suuntaisesti.

5.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kohteena on Kalevala Koru Oy. Visuaalisen ilmeen merkitystä yritysbrändin rakennuksessa tarkastellaan kolmen tahon näkökulmasta, joka perustuu Hatchin ja Schultzin näkemykseen yritysbrändin rakentumisesta näiden kolmen vuorovaikutuksesta:

- yrityksen johto (visio)
- yrityksen työntekijät (organisaatiokulttuuri) ja
- sidosryhmä (mielikuvat).

Tämän jaon mukaan yritys valitsi mielestään sopivimmat henkilöt haastateltaviksi:

- kaksi henkilöä Kalevala Korun johdosta,
- kaksi henkilöä Kalevala Korun henkilöstöstä ja
- neljä henkilöä sidosryhmistä.

Haastattelut tehtiin 4. – 18.2.2011. Jokaista haastateltiin yksittäin, henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisten haastatteluiden ansiosta jokainen pystyi esittämään oman näkemyksensä ilman muiden läsnäolon ja sanomisten vaikutusta omiin näkemyksiin. Yhden haastattelun kesto oli 25-60 minuuttia. Haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen jälkeen keskustelut litteroitiin. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin, tulkittiin ja siitä tehtiin johtopäätökset.

Teemahaastattelun määritelmän mukaisesti jokaisessa haastattelussa käytiin samat teemat. Eksaktit kysymykset saattoivat vaihdella haastatteluittain. Kysymysten näkökulma ja painotus myös vaihtelivat sen mukaan, oliko kyse johdosta, henkilöstöstä vai sidosryhmästä. Teemat ja muutamat keskeiset kysymykset olivat:

- Korut toimialana. Kuvaile toimialaa ja Kalevala Korun merkitystä.
- Identiteetti. Kuvaile Kalevala Korun identiteettiä.
- Imago. Millainen imago Kalevala Korulla on?
- Maine. Miten arvioisit Kalevala Korun mainetta?
- Yritysbrändi. Monoliittisen brändihierarkian edut ja haitat.
- Visuaalinen ilme. Mihin Kalevala Korun ilme perustuu, mitä sillä halutaan kertoa? Mikä tekee ilmeestä erottuvan?

Jotta en kysymyksilläni johdattele vastauksia, pyrin muodostamaan kysymysten sanamuodot niin, että en käytä tieteellisiä termejä. Tällä pyrin välttämään asettumisen tiettyyn viitekehykseen ja sen että vastaaja ”vastaa niin kuin kuuluu”.

5.4 Tapausyrityksen esittely

Kalevala Koru Oy on Suomen suurin koruyritys. Se suunnittelee, valmistaa ja markkinoi kulta-, hopea- ja pronssikoruja. Yhdessä Lapponia Jewelry Oy:n kanssa se muodostaa Koru-konsernin, jonka liikevaihto on noin 24 miljoonaa euroa ja henkilökunnan vahvuus noin 240. Kalevala Korun tuotanto ja hallinto toimivat Helsingin Pitäjänmäellä. Kaikki korut valmistetaan Suomessa, ja raaka-aineissa suositaan suomalaista alkuperää olevia materiaaleja. (Kalevala Koru 2011.)

Yritys vaalii huolella vahvaa tuotemerkkiään. Se näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa, niin myynnissä, markkinoinnissa kuin valmistuksessakin. Suomalaiset arvostavat Kalevala Korua, mikä näkyy muun muassa Markkinointi & Mainonta -lehden ja Taloustutkimuksen järjestämässä Suomen Arvostetuimmat brändit -tutkimuksessa. Vuonna 2010 Kalevala Koru oli Suomen 10. arvostetuin brändi. (Kalevala Koru 2011, Metsämäki 2010.)

Yrityksen slogan kuuluu: Kalevala Koru - astu tarinaan.

Yritys toimii design-liiketoiminnassa. Tämän takia on mielenkiintoista tutkia, miten visuaalisen ilmeen merkitys näkyy estetiikkaa ja visuaalisuutta korostavassa liiketoimintaympäristössä. Haluan tutkia yritystä, joka toimii kuluttajaliiketoiminnassa ja jolla on vahva yritysbrändi. Kalevala Koru on vuosi toisensa perään valittu yhdeksi Suomen arvostetuimmista brändeistä. Tämä tuo mielenkiintoisen lisän tutkimukseeni.

Historia

Kalevala Korun tarina sai alkunsa vuonna 1935. Tuolloin Helsingissä järjestettiin juhlat Suomen kansalliseepos Kalevalan 100-vuotispäivän kunniaksi. Juhla innosti kirjailija Elsa Heparautaa pohtimaan, miten suomalaisen kulttuurin arvo tunnustettaisiin. Syntyi idea pystyttää muistomerkki. Sitä varten perustettiin naistoimikunta, joka keräsi varoja kansalaiskeräyksellä ja teettämällä koruja Kansallismuseon korumallien perusteella. Koruista tuli menestys. Talvisota kuitenkin keskeytti patsashankkeen, ja kertyneet rahat päätettiin antaa hädänalaisten auttamiseen. Patsas tehtiin sotien jälkeen, mutta paljon alkuperäistä suunnitelmaa pienempänä. Patsas sijaitsee Kalevala Korun myymälässä. Naistoimikunnasta muodostui Kalevalaisten Naisten Liitto, joka edelleen omistaa Kalevala Koru Oy:n. (Kalevala Koru 2011.)

Yrityksen tarina on vähintäänkin mielenkiintoinen ja omaperäinen. Ennen kaikkea se on hyvä tarina. Tämä historiallinen muotoiluparinne näkyy edelleen niin Kalevala Korun tuotteissa kuin logossakin. On kiintoisaa selvittää, miten tämä tarina näkyy yrityksen ilmeessä. Kuten todettua, identiteetin – ja visuaalisen identiteetin - juuret ovat yrityksen historiassa. Historia liittyy vahvasti suomalaisuuteen. Miten tämä näkyy ilmeessä?

Missio ja arvot

Kalevala Korun missio on tuottaa iloa asiakkaille, henkilöstölle ja omistajilleen. Ammattimaisuus, ryhdikäs vastuunotto sekä kokemuksen ja näkemyksen yhdistäminen ovat Kalevala Korulle tärkeitä arvoja. Taloudellisesti kestävä liiketoiminta ja sen rohkea kehittäminen ovat myös yrityksen kestävä ja pitkäjänteisen toiminnan, asiakaspalvelun ja työllisyyden lähtökohtia. (Kalevala Koru 2011.)

Valmistamalla korut Suomessa Kalevala Koru säilyttää ja uudistaa korusuunnittelun ja kultasepäntaidon perinnettä sekä työllistää oman taiteilija- ja käsityöläisyhteisön. Kalevala Koru pyrkii korujen valmistuksessa aina myös ympäristöystävällisyyteen muun muassa säästämällä ja kierrättämällä raaka-aineita. (Kalevala Koru 2011.)

Missio ja arvot ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia määreitä. On mielenkiintoista selvittää, näkyvätkö nämä yrityksen viestinnässä ja visuaalisessa ilmeessä.

Tuotteet ja muotoilu

Korumallistossa on lähes koko yrityksen toiminnan ajan ollut sekä historiallisia että moderneja koruja. Kalevala Korun korusuunnittelijoilta on vaadittu historian ymmärrystä, mutta toisaalta vahvaa omaa näkemystä, jotta he ovat pystyneet toteuttamaan rohkeasti uuden muotokielen koruja. Muotoiluilmeen tulee nivoutua suomalaiseseen kulttuuriin ja tehdä uusia ja unohdettuja tarinoita oivaltavasti näkyviksi. (Kalevala Koru 2011.)

Kalevala Korun korumuotoilijat suunnittelevat koruja myös tilaustyönä ja yksinoikeudella yrityslahjoiksi tai merkkipäivän kunniaksi. Lopputuloksena taiteellinen oivallus yhdistyy asiakkaan tavoitteisiin viestiä erilaisille ryhmille, kuten omille työntekijöille, liikekumppaneille ja yhteistyöpartnereille. (Kalevala Koru 2011.)

Kalevala Koru yhdistää historiaa ja modernia. Kiintoisaa on huomata, konkretisoi-tuuko tämä ajattelumaailma myös visuaalisen ilmeen työstämisessä. Kiinnostava yksityiskohta on myös omien korumallien suunnitteleminen yrityksille keinona viestiä itsestään. Tässä työssä kuitenkin ei puututa tuotemuotoiluun, mutta se kulkee väistämättömästi rinnan visuaalisen ilmeen kanssa.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitän tekemäni tutkimuksen tulokset. Työn tavoitteena on selvittää varsinaisen tutkimuskysymyksen mukaisesti, **mikä strateginen merkitys yrityksen visuaalisella ilmeellä on yritysbrändin rakennuksessa**. Visuaalista ilmettä tarkastellaan tutkimuksessa strategisena resurssina, jota johdetaan osana yrityksen kokonaisidentiteettiä. Tutkimuksessa halutaan havainnoida yhden tapausyrityksen avulla, miten yrityksen visuaalista identiteettiä johdetaan sekä mitä haasteita tähän johtamiseen liittyy. Visuaalisen ilmeen avulla identiteetistä tuodaan esiin vain harvittuja asioita ja näin luodaan tietoisesti strategisten tavoitteiden mukaista imagoa avainsidosryhmien keskuudessa. Onnistuuko yritys heijastamaan näitä identiteetti-tekijöitä eli onko imago tavoitteiden mukainen? Entä tukevatko nämä tavoitteet myös yrityksen brändin tavoitteita? Muun muassa nämä asiat selvisivät tutkimuksessa.

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena Kalevala Korulle. Tutkimusta varten haastateltiin 8 henkilöä yrityksen johdosta, työntekijöistä ja sidosryhmistä. Tulokset perustuvat näihin haastatteluihin. Lisäksi käytössä oli havainnollistamismateriaalina yrityksen erilaisia painotuotteita ja mainosmateriaalia.

Tuloksissa yksittäisten henkilöiden kommentit ovat nimettömiä. Sitaatit on nimetty lyhentein:

- J1 ja J2 ovat Kalevala Korun **johdon** kommentteja.
- H1 ja H2 ovat Kalevala Korun **henkilöstön** kommentteja.
- S1, S2, S3 ja S4 ovat Kalevala Korun **sidosryhmäläisten** kommentteja.

Ilmiötä tarkastellaan viitekehyksessä kuvatun yritysidentiteetin johtamisen mallin avulla. Tarkastelunäkökulmana ovat yllämainitut johto, henkilöstö ja sidosryhmät.

Tutkimustulokset esitetään kolmessa alaluvussa, jotka on muodostettu tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Nämä ovat:

- **Millaista yritysimagea johto ja henkilöstö haluavat rakentaa identiteetistä visuaalisen identiteetin ja viestien avulla?**
Kysymykseen pureudutaan luvussa 6.1 ”Vahva identiteetti, vaihtelevat mielikuvat”. Tulosten tarkastelu perustuu työn viitekehykseen, jossa identiteetti, imago ja maine seuraavat toisiaan jatkumossa.
- **Mikä yhteys on johdon määrittämällä strategialla ja visuaalisen ilmeen hyödyntämisellä käytännössä?**
Luvussa 6.2 tuodaan esiin otsikon ”Ilme ja strategia nivoutuneet” mukaisesti visuaalisen ilmeen ja strategian yhteyttä. Taustana on, että ilme ei ole aiempien paradigmojen mukaisesti pelkkä design-asia vaan nykyajattelun mukaisesti monitieteinen ja strateginen asia. Toisaalta kysymyksessä huomioidaan Hatchin ja Schultzin näkemys brändin muodostumisesta strategisen vision ja organisaatiokulttuurin saumattomasta yhteistyöstä.
- **Miten visuaalisen ilmeen käyttö on integroitu tukemaan yritysbrändiä?**
Luku 6.3 käsittelee yritysbrändiä otsikolla ”Ilme tukee brändin tarinallisuutta”. Luvussa selviää, miten ilmeen käyttö eri kohteissa on integroitu tukemaan brändiä. Esiin tuodaan myös näkökulmia yrityksen monoliittiseen brändiarkkitehtuuriin.

6.1 Vahva identiteetti, vaihtelevat mielikuvat

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen identiteettiä, imagoa ja mainetta omina kokonaisuuksinaan – kuitenkin kutakin osana prosessia rakentaa yrityksestä brändi. Kysymyksen avulla luodaan kokonaisvaltainen katsaus kirjallisuusosiossa esiteltyyn työn viitekehykseen, jossa kuvataan yritysidentiteetin johtamisen tarkoitus.

Luvussa selvitetään millainen Kalevala Korun syvin olemus, sen identiteetti, on. Kalevalakorulaiset kertovat, mitä yritys haluaa viestinnän avulla tuoda esiin identiteetistään. Toisin sanoen, minkälaisen imagon se haluaa itsestään muodostettavan. Kuten Brown ym. (2006, 103) kirjallisuuskatsauksessa toivat esiin, mielikuvallinen positiointi on tärkeä strateginen, johdon tekemä päätös, jonka mukaisesti henkilöstö viestii yrityksestä päivittäisessä työssään. Yritys tietoisesti viestii haluamiaan asioita itsestään.

Analyysikeinona hyödynnetään lisäksi osittain Balmerin ACID-testiä (Balmer & Soenen 1999), jossa tarkastellaan yrityksen eri identiteettitasoja. Testistä on kerrottu luvussa 4.1. Testi on todellisuudessa paljon laajempi, ja tässä sitä hyödynnetään vain soveltuvien osien. Pyrin muodostamaan käsityksen, mitä yrityksen todellinen identiteetti (actual identity) on, mitä se viestii ulospäin (communicated identity) sekä lopuksi mitä mielikuvia sidosryhmäläiset ovat muodostaneet yrityksestä (conceived identity). Maineen voi laskea osaksi jälkimmäistä, mutta se käsitellään selvyiden vuoksi omana lukunaan. ACID-testi muistuttaa rakenteeltaan viitekehyksessä kuvattua jatkumoa, minkä vuoksi se soveltuu tähän tarkasteluun antaen siihen samalla teoreettisen analyysimallin. Pyrin selvittämään visuaalisen ilmeen merkityksen jatkumossa, aivan sen alkulähteiltä, todellisesta identiteetistä. Tarkastelen, viestiikö ilme sitä, mitä sen halutaan viestivän yrityksestä sekä mikä sen painoarvo on mielikuvien muodostuksessa.

Muun muassa Trueman ym. (2004) ovat hyödyntäneet ACID-mallia tutkimuksissaan. He tutkivat Bradfordin kaupungin identiteettitasoja; sen viestintästrategian mukaisen viestinnän ja kaupunkilaisten mielikuvien välistä mahdollista kuilua. He totesivat muun muassa, että jotta kaupungin brändistä muodostuu aito, on viestinnän ja todellisuuden oltava yhtä.

Luku etenee mukaillen ja yhdistäen sekä viitekehyksen mallin yritysidentiteetin johtamisesta että ACID-testin identiteettitasoja. Alkuun alaluvussa 6.1.1 tuodaan esiin näkemyksiä Kalevala Korun todellisesta identiteetistä ja sen myötä myös visuaalisesta identiteetistä. Alaluvussa 6.1.2 edetään tasoon 'viestitty identiteetti' eli mitä asioita yritys nostaa identiteetistään viestinnän avulla esiin. Seuraava alaluku (6.1.3) pohtii, millaisen imagon edellä mainitut visuaalinen identiteetti ja viestintä ovat luoneet yrityksestä, ja alaluku (6.1.4) millainen maine yrityksellä on. Viimeisessä alaluvussa (6.1.5) asiat kootaan vielä yhteen ja aiheesta keskustellaan.

6.1.1 Vahva ja omaleimainen identiteetti

Yrityksen identiteetti rakentuu persoonallisuudesta. Niinpä on syytä tuoda esiin muutama luonnehdinta Kalevala Korun persoonasta. Kuten luvussa 3 todettiin, usein luodaan analogia yrityksen ja ihmisen persoonallisuuden välille. Kalevala Korua yrityksenä kuvastaa erään haastateltavan mukaan hyvin yrityksen oma toimitusjohtaja, Laura Lares, joka on ”energinen ja pippurinen, mutta perinteitä arvostava” (S4).

Kalevalakorulaiset itse kuvaavat yrityksen olevan hieman kuin ministeri Paula Lehtomäki: fiksu ja asiallinen, ammattimainen, luotettava ja edustava (J1 ja H2). Toisaalta yritys voisi olla joku vielä intohimoisempi ja joku joka toisi iloa ja positiivisuutta. Tällainen voisi J1:n mukaan olla suunnistaja Minna Kauppi, jota kuvaavat adjektiivit asiantuntija ja pätevä, mutta särmikäs ja hauska. Kalevala Koru on käyttänyt laulaja Hanna Pakarista markkinoinnissaan. Hänen taustansa ja persoonansa sopivat Kalevala Koruun, kuten H2 luonnehtii:

Hanna Pakarinen oli siihen aikaan sopiva. Rock-asennetta ja attitudea, mutta ylpeä juuristaan ja aidosti suomalainen.

Yrityksen todellinen identiteetti on parhaiten tiedossa yrityksessä työskentelevillä. Tosin myös yrityksen parissa ja alalla pitkään työskennelleet pystyvät melko hyvin kuvailemaan yrityksen identiteettiä. Kalevalakorulaiset kuvailevat yritystä näin:

Syvin olemus tulee arvoista. Me ollaan rohkeita, ajattomia, aitoja. Identiteetti syntyy rohkeudesta olla edelläkävijä. Meidän täytyy tehdä avauksia. Jos tällä alalla jotain tapahtuu, niin kyllä se pitää tapahtua meidän toimesta. Ajattomuus sillä ajatuksella, että meidän tarkoitukseen ei ole olla se trendikkäin. Sen sijaan ollaan ajassa kiinni, aistitaan elämää ja ollaan elämässä mukana. Tuotteet elää pitkään. Aitous näkyy monessa asiassa. Ollaan yrityksenä läpinäkyvä, arvo-ohjautuva. (J1)

Aito ja rohkea. Positiivisella tavalla särmikäs, ei arrogantti, lämmin. Suomalaisen ulottuvilla kaikissa merkityksissään: hinnallisesti, logistisesti jakeluketjun kannalta. Tietyllä tavalla suomalaiseen elämään liittyvä - arkeen ja juhlaan. Huumorintajuinen. Tekee asioita omalla tavallaan. Kulttuuriin vakavuudella mutta ei ryppyotsaisesti suhtautuva. Oman perspektiivinsä ja historiansa tunnistava. On asioita, joilla Kalevala Koru ei halua missään nimessä pelleillä, eikä sen kuulu sitä tehdä. Tietysti tarinallinen, se erottaa kilpailijoista. (J2)

Vastuullinen suunnannäyttävä, joka on kiinnostunut maailmamenosta: kilpailijoiden toimista, ympäristöasioista, eettisyydestä, megatrendeistä, uudesta teknologiasta. Pyrimme reagoimaan ja kehittymään muuttuvassa maailmassa. (H1)

Peloton, ahkera, rohkea, syvälinen, tarinallinen. (H2)

Luonnehdintojen lisäksi Kalevala Korun identiteettiä voi kuvailla Melewarin ja Jenkinsin identiteettimallin mukaisesti (Melewar & Jenkins 2002). Kalevala Korun kohdalla yrityksen historia ja kansallisuus määrittävät sen identiteettiä voimakkaasti. Kalevala Korulla on ollut noin kolmannes Suomen korumarkkinoista ennen isojen kansainvälisten merkkien markkinoilletuloa (H2). Vahva markkina-asema on varmastikin vahvistanut identiteettiä entisestään. J2 kuvaa yrityksen sitkeyttä markkinoilla: "Siperiassa toimivan liikeyrityksen on oltava vahva tai sitten se ei ole enää toiminnassa 74 vuoden jälkeen." Edelleen Kalevala Koru on merkittävä toimija alalla, mistä kertoo seuraava lainaus (J2):

Kalevala Korulla on moninainen merkitys. Se on ykkösyritys volyymitaan ja brändimaineeltaan. Se on veturina koko alalle Suomessa. Sillä on poikkeuksellinen merkitys verrattuna muihin markkinoihin: hyvin harvalla maalla on niin voimakas korubrändi kuin Kalevala Koru on Suomessa. ---

Sillä on valtava merkitys koulutuksellisesti. --- tämän tyyppistä valmistavaa koruteollisuutta tässä mittakaavassa ei juurikaan enää ole.

Hyvin iso kulttuurinen merkitys. Kalevala Koru on yksi niitä ikoneja jotka on kuljettanut kansallista identiteettiä, kansallista perinnettä ja korutraditiota vahvasti ajan

yli sekä tuomalla historiallista että rakentamalla sitä. Sillä on merkitystä yhtenä merkittävistä suomalaisista design-yrityksistä.

Eräs sidosryhmäläinen (S4) sanoo jopa, että on vaikea nimetä muuta korubrändiä. Hänen mukaansa kaikki tuntevat Kalevala Korun. ”Se on ollut aina olemassa”. Toinen sidosryhmäläinen jatkaa samoilla linjoilla (S1):

Kalevala Korulla on pitkät perinteet ja se menee syvälle suomalaisessa kulttuurissa jo Kalevala-nimen vuoksi. Erittäin merkittävä osa suomalaista kulttuuria ja korutoimialaa.

Tähän S2 vielä jatkaa, että Kalevala Koru on suunnannäyttäjä. Kilpailijat seuraavat tarkkaan sen toimia. Omaleimaiset tuotteet ovat merkittävä osa Kalevala Korun identiteettiä – jopa rasisitteeksi asti.

Tarinat erottaa. Kalevalaisuus, mistä kaikki kumpuaa. Ainutkertaisuus. Omaleimaisuus. (S2)

Jokaisessa korussa on oma tarina, ja tätä ei voi muut kilpailijat sanoa. Se on ollut meillä aina. --- Tarinat tarjoavat enemmän merkityksiä kuin peruskoru, joka tulee kaukaa. (H2)

Hyvin oma tyyli. Oman tyylliset korut ovat vahvuus, mutta osittain rasite. Oletuksena on, että korut liittyvät jotenkin kansalliseen ja kulttuuriin. (S1)

Melewarin ja Jenkinsin mallissa (2002) viestintä ja visuaalinen identiteetti, mutta myös yrityksen toimiala, nostettiin omaksi osa-alueekseen osana yrityksen kokonaisuidentiteettiä. Kalevala Korun kaltaisen muotoilu-yrityksen ollessa kyseessä tuotteen design on ensiarvoisen tärkeätä, ja olikin kiintoisaa selvittää, korostuuko toiminta estetiikan parissa myös jollain tavalla visuaalisessa identiteetissä. Tulos yllätti sidosryhmäläisten osalta.

Kalevalakorulaiset toivat kommentissaan esiin, että yrityksen tuotteet eivät ole välttämättömyystuotteita, mikä on eräänlainen reunaehto. ”Bisnes on kauneutta ja ilon välittämistä”, H1 kommentoi. J2 jatkaa: ”Koru on esteettinen tuote, ja kaikella mikä siihen liittyy, on estetiikalla merkitystä - visuaalisen ilmeen merkitys on 1000-kertainen verrattuna tuotteisiin, jotka eivät perustu estetiikkaan.” J1 muistuttaa vielä, että koruilla on tietty merkitys ihmisen elämässä, ja korun markkinoinnissa käytetään paljon piiloviestejä.

Sidosryhmäläiset näkevät asian hieman toisin. S3 ei koe, että visuaalisella ilmeellä olisi korutoimialalla sen suurempi merkitys kuin muillakaan toimialoilla. Hänen mukaansa visuaalinen ilme on vain yksi osa brändinrakennusta. S1 sanoo jopa, että korutoimialalla ilmeeseen kiinnitetään vähemmän huomiota kuin muilla toimialoilla. Hänen mukaansa tämä voi johtua alan toimijoiden pienuudesta, jolloin riittävää ammattitaitoa ei ole. Toimintatavat eivät ole hänen mukaansa kovin ammattimaisia. Hän näkeekin kansainvälisten merkkien tulon alalle positiivisena, sillä se pakottaa kotimaisia toimijoita skarppaamaan.

Van den Bosch ym. (2006a) tutkivat, miten organisaation toimiala vaikuttaa visuaalisen ilmeen elementtien johdonmukaiseen käyttöön. Ennakko-oletuksena heillä oli, että palvelualalla ilmeen käyttöön on kiinnitettävä enemmän huomiota, koska yritys ei tuota mitään konkreettista. Heidän tutkimuksensa mukaan ei kuitenkaan ollut merkittävää eroa, toimiiko yritys tuotanto- vai palvelualalla.

Kalevala Korulla on vahva, omanlaisensa identiteetti. Se myös tuo sen esiin. Koru-toimialalla ylipäättään tuntuu olevan niin sanotusti käyttämätöntä potentiaalia – mikä on yllättävää, koska kyse on nimenomaan kauneuden myynnistä ja mielikuvien luonnista. Visuaalinen ilmeen avulla luodaan mielikuvia ja rakennetaan brändiä. Kilpailun kiristyessä ja ulkomaisten toimijoiden tullessa Suomeen ovat ammattimaisesti johdettu identiteetti ja erottuva ilme omiaan luomaan yritykselle näkyvyyttä ja tekemään siitä tunnistettavan, kuten van den Bosch ym. (2006) listasivat erääksi visuaalisen identiteetin tehtävistä. Suurten toimijoiden tulo Suomen-markkinoille on saattanut pakottaa Kalevala Korunkin pohtimaan omaa identiteettiään ja sen myötä vahvuuksiaan markkinoilla, etenkin jos oma markkinaosuus on ollut laskussa, kuten edellä tuli esiin.

6.1.2 Viestiä eteenpäin

Edellä kuvattiin yrityksen identiteettiä ja visuaalisen identiteetin merkitystä sen välittämisessä sidosryhmille. Tässä aluvuossa tarkastellaan Balmerin AC²ID-testin seuraavaa identiteettitasoa: 'Communicated Identity' eli viestittyä identiteettiä (Balmer & Greyser 2002). Taso kuvaa yrityksen viestintää yrityksen itsensä näkökulmasta, ei sitä miten ulkopuoliset sen kokevat. Viestintä on tietoisten ja ehkä tiedostamattomienkin valintojen tulosta. Sen avulla halutaan valitusti tuoda esiin ja korostaa yrityksestä joitain asioita, mutta ei kaikkea. On yrityksen itsensä päätettävissä, mitä se tuo viestinnässään esiin identiteetistään. Tämä on osa identiteetin johtamista ja osa jatkumoa, jossa identiteetistä tuodaan esiin puolia, joista muodostuu yritykselle tietty imago.

Kalevala Korulla on vain vähän todellista yritysviestintää, eli sellaista jossa keskitytään ainoastaan yritystason asioihin. Sillä on esimerkiksi vain yksi omistajataho, eikä pörssiyhtiön tavoin velvollisuutta tulos- ja yritystiedottamiseen. Lähestulkoon kaikki viestintä on markkinoinnillista ja liittyy jollain tapaa tuotteiden myynnin edistämiseen. J1 toteaa:

Yritysviestinnässä viestitään yrityksen missiota. Brändimarkkinoinnissa viestitään brändin tavoitteita, mutta tietenkään markkinointiviestinnässä ei voi viestiä eri asioita, vaan ilo, rohkeus, ajattomuus ja aitous pitää näkyä myös brändin markkinoinnissa.

Kalevala Koru tuo yritysviestinnässään esiin toimintansa vastuullisuutta. Se tekee yhteiskuntavastuutyötä muun muassa erilaisten opiskelijahankkeiden kautta. Kalevala Koru haluaa myös tuoda esiin arvojen mukaisesti rohkeutta ja ajattomuutta. Nämä konkretisoituvat esimerkiksi asioiden kehittämisenä ja uuden teknologian hyödyntämisenä.

Osaamme katsoa taaksepäin, mutta myös voimakkaasti eteenpäin. Haluamme olla edelläkulkijoita. Haluamme näkyä ja tehdä asioita, joita emme ole aikaisemmin tehneet. Kun joku juttu on koettu ja tehty, niin seuraavan pitää olla jotain muuta. (J2)

Haluamme olla ajassa, tässä hetkessä elävä yritys, eikä sinne muinaisuuteen nojaava. Tietyksi meillä on se vankka arvomaailma. Historia on tärkeä ja ne korut siellä, mutta se ei ole enää sitä, mitä me nyt ollaan. Me ollaan modernimpi, ei trendikäs, mutta moderni korufirma. Menetelmät ovat nykyaikaisia, vaikka edelleen on käsi-työtä. Koko ajan kehitämme tekniikkaa ja teknologiaa, olemme hyvin nykyaikainen. (H1)

Kalevala Korun todellinen identiteetti ja viestitty identiteetti tuntuvat olevan linjassa. Yritys heijastaa viestinnällään todellista identiteettiään sekä korostaa tekijöitä,

jotka erottavat sen kilpailijoista. Kuten Melewar ym. (2005b, 69) toteavat, yrityksen identiteetti on strateginen erottautumiskeino ja sen avulla voi luoda pitkällä aikavälillä kilpailuedun. Karaosmanoglu ja Melewar (2006, 196) muistuttavat, että viestinnän on toimittava yhdyssiteenä identiteetin ja imagon välillä.

Kalevala Korulla on vahva identiteetti ja viestintä tukee sitä. Birkigt ja Stadler kuvaavat identiteettiä kolmiona, jonka jokaisen kärjen - tekojen, viestien ja symboliikan - on oltava tasapainossa (van Riel & Balmer 1997, 341). Mielestäni Kalevala Korun identiteettikolmio on tasapainossa. Teot, viestit ja symboliikka välittävät samaa viestiä, jolloin ne rakentavat yritykselle yhtenäistä imagoa. Kuitenkin, kun asiaa tarkastelee ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta, asia ei enää vaikutakaan niin yksinkertaiselta. Yritys itse näkee itsensä ja viestii itsestään modernina ja tässä hetkessä elävänä yrityksenä, mutta mikä onkaan sidosryhmien mielikuva, vai pitäisikö sanoa mielikuvat?

6.1.3 Monta mielikuvaa

Balmerin AC²ID-testin identiteettitasolla 'Conceived Identity' viitataan ulkopuolisten sidosryhmien kokemaan identiteettiin yrityksestä. Tällä tarkoitetaan mielikuvia, yrityksen imagoa. Hyvän imagon saavuttaminen keskeisten sidosryhmien keskuudessa on eräs yritysidentiteetin johtamisen tavoitteista. Kappaleessa 4.1 tuli esiin, että harvoin kaikilla henkilöillä ja sidosryhmillä on yhtenäinen kuva yrityksestä. Mielikuva on jokaisen henkilökohtainen tulkinta, mutta parhaimmillaan se on pienoistodellisuus, joka muodostuu yritysidentiteetin mukaiseksi (Kitchen & Schultz 2003, 80). Nämä kaikki asiat konkretisoivat Kalevala Korun kohdalla haastatteluissa.

J1 on asian ytimessä toteamalla:

Kalevala Koru on muotoilutalo, designtalo, jonka myynnistä noin 90 % tulee nyky-muotoilijoiden työstä, aika modernistakin korumuotoilusta. Jos menet kadulla kysymään, minkälainen yritys on Kalevala Koru, vastaus on: "Ne tekee isoja pronssikoruja". Tässä on viestinnällisesti valtava gap! Tätä olemme miettineet usein, mistä tämä gap johtuu, ja miten siihen voi vaikuttaa. Luulen, että jos yritys ja brändi eivät olisi yhtä, muutos pronssikoruvalmistajasta aivan toisentyypiseen valmistajaan olisi ollut helpompi. Mukana ovat edelleen kalevalaiset naiset ja pronssikorujen historia, niin mielikuvan muuttaminen on tosi haasteellista.

H1 jatkaa sanomalla, että on käsittämätöntä, miten juurtuneita tietyt mielikuvat ovat:

Vaikka me kuinka määrätietoisesti tehdään tietyn tyyppistä mainontaa ja viestiä, jossa meillä on ihan kirkas päämäärä ja tapa tehdä ja omasta mielestä viesti on selkeä, silti sieltä takaa tulee paluu menneeseen. Meitä yhä edelleen pidetään muinaiskoruvalmistajana.

Kalevala Korun historiallinen perimä näkyy edelleen vahvasti mielikuvatasolla. J1 toteaa Kalevala Korun olevan kansalliseeposyhteytensä vuoksi osa suomalaista kulttuuriperimää, mistä mielikuvat edelleenkin kumpuavat.

Sidosryhmien mielikuvat poikkeavat hieman toisistaan. J2 sanoo jälleenmyyjien taitin olevan varsin hyvin tässä päivässä, koska he niin sanotusti elävät Kalevala Korulle. He saavat kaikki materiaalit ja tiedot uutuuksista, jolloin heidän mielikuvansa on varsin lähellä sitä, mitä Kalevala Koru haluaakin.

Sidosryhmäläinen toteaa, että kumppanimielikuva on hyvin hoidettu, mutta vähän jäykkä. Mielikuvatasolla S1 kuvaili yritystä ”julkkiseksi, jolla alkaa olla jo hieman harmaata ohimolla, on tyylikäs edelleen, mutta hieman ikääntynyt, positiivisesti kuitenkin. Henkilö ei osaisi käyttää Facebookia.” S3 luonnehtii yritystä tietyissä asioissa hyvin vauhdikkaaksi ja edelläkävijäksi, tietyissä jarruttavaksi ja vanhoilliseksi. Vastauksissa tuli esiin toiminnan pikemminkin tuotanto- kuin asiakaslähtöisyys.

S3 näpäyttää, että 10 vuotta sitten yritystä ei olisi voinut kutsua nykyaikaiseksi ja trendikkääksi. Hän jatkaa vielä:

Vaikea saada nykyaikaista imagoa, jos tuotteet ovat muinaismuistoesineitä. --- Nyt kun korumallisto on enemmän tässä päivässä kiinni, niin koko merkin imago on trendikkäämpi.

S2 toteaa, että kun ei työskennellyt yrityksen kanssa, mielikuva oli pölyttynyt, mutta perehdyttyään yritykseen on mielikuva totaalisesti muuttunut. Hän muistuttaa viestinnän ja markkinoinnin tärkeydestä vanhojen mielikuvien muuttamisessa:

Viestitään niistä asioista, jotka sillä hetkellä ovat relevantteja ja oikeita. Jos halutaan tuoda tiettyä asiaa esiin, niin sen asian vahvistaminen on tärkeää.

Kuten Markkanen (1999) aiemmin totesi, yrityskuva ja mielikuvat syntyvät yleensä voimakkaimmin omakohtaisten kokemusten perusteella, ja mikäli tekojen, viestien ja symboliikan välillä on ristiriita, teot ratkaisevat. Yrityksen on jokapäiväisellä toiminnallaan heijastettava identiteettinsä tärkeimpiä ominaisuuksia. (Mt. 20-22.)

Teot, jotka edellä olleissa kommentteissa konkretisoivat yrityksen toiminnallisuutena ja tuotteistona, ratkaisevat mielikuvien muodostuksessa – niin hyvässä kuin pahassakin. Perehtyessään yritykseen näkee modernin tuotesortimentin, ei pelkkiä raskaita pronssikoruja, mutta samalla havaitsee toiminnallista jäykkyyttä. Ne kuluttajasiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita koruista, omaavat ehkä Kalevala Korun kannalta ihanteellisimman mielikuvan, mutta on paljon, jotka muodostavat mielikuvansa entisaikaan perustuen.

J2 toteaa, että on paljon ihmisiä, joiden tutkaan Kalevala Koru ei osu. On eri kohderyhmiä, jotka näkevät Kalevala Korun omien silmälasiansa kautta, mutta se ei välttämättä ole hänen mukaansa huono asia, jos heidän kuvittelemansa imago yhtyy heidän tarveimagoonsa. ”Pieni kohderyhmä näkee meidät aivan samalla tavalla kuin me itse”, hän toteaa. Kysyttäessä Kalevala Korun tavoiteimagoa H2 vastaa, että ”iältään vanha mutta henkisesti nuori”. Hänen mukaansa esimerkiksi mainontaan haetaan tiettyä särmää tekemällä hallittuja irtiottoja joutumatta kuitenkaan puheiden keskukseksi.

Johto ja henkilöstö tiedostavat fragmentoituneen yritysimgon. Haasteena imagon muokkaamisessa on sidosryhmien erilaiset taustat ja tiedon taso – miten toisaalta hyödyntää identiteetin vahvuuksia mutta toisaalta uudistua vision mukaiseksi ja muokata näiden mukaiset viestit eri ryhmille. Eräs asia, jolla yritysimgoa eri sidosryhmien välillä pyrittiin yhdenmukaistamaan ja samalla muuttamaan lähemmäs todellista identiteettiä, oli logouudistus, josta kerrotaan lisää luvussa 6.2.2. Haastateltujen sidosryhmäläisten vastauksissa visuaalinen ilme ei kuitenkaan noussut spontaanisti esiin merkittävänä tekijänä mielikuvien muodostuksessa. Teot nousivat vahvimmin mielikuvia muokkaavaksi tekijäksi. Tosin ilmeen merkityksestä on todettava, että ne sidosryhmät, joiden mielikuva yrityksestä on lähimpänä yrityksen

haluamaa, ”altistuvat” myös eniten yrityksen materiaalille – jossa siis visuaalinen ilme on keskeisessä roolissa. Tekojen ohella siis myös visuaalinen ilme on muokannut heidän mielikuviaan haluttuun suuntaan.

Tässä alaluvussa on tarkasteltu yrityksen imagoa eli ulkopuolisten kokemaa identiteettiä. ACID-testissä ”Conceived Identityyn” voi laskea kuuluvaksi imagon lisäksi myös maineen, niinpä seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten visuaalinen ilme näkyy yrityksen maineessa. Se on samalla yrittäjäidentiteetin johtamisen seuraava vaihe.

6.1.4 Poikkeuksellisen hyvä maine

Maine on henkilön havaintojen summa yrityksestä pitkällä aikavälillä. Maine muuttuu hitaammin kuin imago, mikä on erityisesti strategisten ja pitkän tähtäimen ratkaisujen kannalta edullista. Hyvä maine ja hyvin menestynyt yritys liitetään usein toisiinsa. (de Chernatony 1999, 170.)

”Kalevala Koru on absoluuttisesti hyvämaineinen yritys”, sanoo J1. Tästä tuntuivat kaikki haastateltavat olevan yksimielisiä. Mainetta kuvattiin ”erinomaiseksi”, ”erittäin hyväksi” ja ”hyvin vahvasti positiiviseksi”. S4 totesi jopa hieman inhorealistisestikin yleisesti yritysten nykytilasta:

Ei ole mitään, mikä olisi [Kalevala Korun] maineen loannut. Ikävä kyllä, nykyään asian joutuu ajattelemaan näin päin. Eli maine on positiivinen, kunnes sitä ei enää olekaan.

J2 kuvaa Kalevala Korun mainetta: ”Hyvin, hyvin erilaisissa ryhmissä kun kulkee ja kertoo olevansa Kalevala Korusta, niin aina herättää positiivisen vaikutelman.” Toisin hänkin jatkaa, että näin hyvä tilanne ei ole kaikkien yritysten kohdalla: ”Ihmiset usein lähtökohtaisesti suhtautuvat yrityksiin epäillen tai miettien, että se vaanii rahoja.”

Sen minkä de Chernatony lausui edellä, todistaa todeksi myös J1:

Ihmisten luottamus on aika absoluuttinen. Ollaan isojen asioiden kanssa tekemisissä, --- Olemme velkaa edellisille sukupolville, jotka ovat luoneet maineen ja arvostuksen. Ei voi enempää eikä vähempää kuin ylläpitää sitä ja jopa parantaa sitä.

Pitkäjänteinen maineenhallinta tuottaa tulosta. J2 sanoo:

Kalevala Koru on valtavasti itseään suurempi yritys. Pk-yritys, jonka merkitys, maine ja brändiarvo on monta nollaa enemmän kuin mitä yrityksen koko antaa ymmärtää.

Tämä nimenomaan on yrityksen identiteetin johtamisen tavoitteena. Yritys on luonut itselleen maineen, jonka avulla yrityksestä on muodostunut brändi ja sen brändiarvo on kasvanut. Hatch ja Schulz (2001) toteavatkin artikkelissaan, että yritysbrändin arvo voi olla yli kaksinkertainen kirjanpitoarvoon verrattuna (ma. 130).

Hyvän maineen eräänlaisena kääntöpuolena ovat toisaalta myös korkeat odotukset etenkin kuluttajien suunnalta. H2 toteaaakin leikkisästi: ”Uskon, että jälleenmyyjät suhtautuvat meihin kuin normaaliin firmaan.” Tällä hän viittaa kuluttajien jopa epärealistisiin odotuksiin tuotteiden ikuisesta kestävydestä ja vahingoittumattomuudesta.

Toinen Kalevala Korun maineeseen liittyvä riski saattaisi todentua monoliittisen brändiarkkitehtuurin seurauksena. J2 muistuttaa, että yksi brändi on haavoittuvainen negatiiviselle julkisuudelle, ja uutiset assosioituvat aina tuotteistoon.

Mainetta voi tarkastella van den Boschin ym. (2005) tavoin viiden osatekijän avulla, jotka esiteltiin luvussa 4.2. Kaikki maineen osatekijät: näkyvyys, erottuvuus, aitous, läpinäkyvyys ja jatkuvuus ovat tulleet tai tulevat esiin muutoinkin tulososiossa, joten tähän on nostettu vain muutamia kommentteja kuvaamaan kutakin kohtaa.

Näkyvyys

Sitä [brändiä] on tuotu esiin, sitä on pidetty ihmisten mielissä kaikkine versioineen. (S2)

Näkyvyys on haaste, jos emme saa myymälään omaa materiaalia. Miten silloin erotamme kilpailijoista? (H1)

Erottuvuus

Huomaan mainoksesta ilmankin logoa, että on Kalevala Korun mainos. (S1)

Tunnistan Kalevala Korun ilmoitukset selkeästi muista. Linja on omintakeinen, eroaa kilpailijoista. (S2)

Aitous

Perinteikkyyt ja perinteet on se juttu. Se on äidiltä tyttärelle -merkki. (S3)

Me ei tehdä päälle liimattuja asioita, vaan tehdään asioita, jotka tuntuvat meille täysin luontevilta. --- Emme harjoita viherpesua, jossa yritämme väittää jotain vaan aidosti pohdimme voimmeko sanoa näin. Kun voimme, silloin asialla on todellisuus-pohjaa. (J1)

Läpinäkyvyys

Halutaan olla läpinäkyvä. Täällä käy paljon vierailijaryhmiä. Näytämme esimerkiksi kauppiaille, miten korut syntyvät, teemme tuotantokierroksia, jotta he näkevät mitä täällä tapahtuu. (H1)

Ollaan yrityksenä läpinäkyvä, arvo-ohjautuva, aito, sanan varsinaisessa merkityksessä. Kaikessa mitä tehdään, kommunikoidaan avoimesti jälleenmyyjille ja kuluttaja-asiakkaille. (J1)

Jatkuvuus

Myös lehdissä näkyvä mainonta on samanlaista, sama visuaalinen linja. (S1)

Olemme yhdessä rakentaneet viestit, joten olisin äärimmäisen hämmästynyt, jos viestimme olisivat erilaisia. (J2)

Kalevala Korun maine on erittäin hyvä ja positiivinen. Kun vertaa van den Boschin ym. (2005) viittä kohtaa visuaalisen ilmeen tuesta maineen muodostuksessa, löytyy Kalevala Korun kohdalta lukuisia yhtymäkohtia. He mainitsevat vielä, että hyvämaineiset yritykset tukevat itse aktiivisesti maineen muodostusta viestinnän avulla. Aiemmin Kalevala Koru mainitsi muun muassa vastuullisuuden erääksi yritysvies-

tinnän teemaksi, ja Kalevala Koru onkin arvioitu Kauppalehden vuoden 2010 vastuullisuustutkimuksessa Suomen 4. vastuullisimmaksi yritykseksi (J2).

Hyvä maine on eräs osoitus siitä, että yrityksen identiteettiä ja visuaalista identiteettiä sen osana on johdettu hyvin. Yritys toimii uskottavasti, ja kuten J1 mainitsee edellä, yritys ei harjoita viherpesua. Tämä on olennainen ajatus Birkigtin ja Stadlerin identiteettikolmiossa (van Riel & Balmer 1997, 341). Yrityksen toimet ovat linjassa sen kanssa, mitä yritys sanoo tekevänsä, eikä se viherpesun avulla yritä väittää muuta. Aitous ja läpinäkyvyys kommenteissa tukevat tätä ajatusta. Maine syntyy pitkäjänteisesti, ja tätä ajatusta tukevat kommentit jatkuvuudesta – visuaalinen linja on samanlaista ja viestit yhteneviä. Näkyvyys ja erottuvuus tulevat tässä esiin osana maineenhallintaa, mutta ne tulevat esiin myös toisaalla tuloksissa. Kalevala Korun ilme on omaleimainen ja se erottuu kilpailijoista. Sidosryhmät esimerkiksi arvioivat brändin olevan arvostettu siitä syystä, että se on näkyvillä ja ihmisten mielissä jatkuvasti.

6.1.5 Identiteetin, imagon ja maineen kohtaaminen

Tässä luvussa tarkasteltiin yrityksen todellista identiteettiä, viestittyä identiteettiä sekä koettua identiteettiä eli imagoa ja mainetta. Tarkastelu perustuu viitekehyksen jatkumoon yrityksen identiteetin johtamisesta. Sen lisäksi analyysissä hyödynnettiin Balmerin ja Soenenin (1999) ACID-testiä, jonka avulla tarkastellaan eri identiteettitasoja. Tässä luvun asioita tarkastellaan kootusti.

ACID-testin avulla arvioidaan, ilmeneekö eri identiteettitasojen väleillä kuiluja. Kalevala Korun todellisen identiteetin (actual identity) ja koetun identiteetin (conceived identity) eli imagon välillä on havaittavissa kuilu tiettyjen sidosryhmien osalta. Tämä tosin oli jo Kalevala Korun tiedossa, ja he ovat itsekin asiaa pohtineet. Vahva identiteetti ja pitkä historia ovat luoneet yrityksestä niin vahvoja mielikuvia, että imagon muuttaminen vastaamaan nykytilannetta vie aikaa. Trueman ym. (2004, 323-324) mainitsivat mainekriisin yhdeksi riskiksi, mikäli eri identiteettitasojen välillä vallitsee syviä kuiluja, eikä niiden korjaamiseksi tehdä mitään. Kalevala Korulla tästä asiasta tuskin nousee maineriskiä, sillä asian eteen tehdään töitä.

Sekä Balmerin ja Soenenin ACID-testin mukaisten identiteettitasojen vielä tiiviimpään linjaamiseen että viitekehyksen mukaisen jatkumon kohtien saumattomaan etenemiseen on hyvät lähtökohdat. Identiteettitasoja tarkasteltaessa voidaan huomata, että yrityksellä on vahva identiteetti eikä imagonkaan voi sanoa olevan huono, se on vain fragmentoitunut sidosryhmittäin. Kuten Davies ja Chun (2002, 155) toivat kirjallisuuskatsauksessa esiin, tällaisesta tilanteesta on hyvä lähteä muokkaamaan imagoa suotuisammaksi. Vaikeampi tilanne olisi, jos imago olisi keinotekoisesti rakennettu ”liian hyväksi” eikä olisi rahkeita todellisuudessa täyttää niitä. Olisi vain ajan kysymys, milloin korttitalo romahtaisi.

Tuloksia voi tarkastella myös viitekehyksen jatkumon kannalta. Identiteetissä korostuvat toisaalta pitkät perinteet, toisaalta moderni muotoiluyritys. Yritys- ja markkinointiviestinnässä missio ja arvot ovat keskeisessä roolissa. Erottuvuutta luodaan tarinoiden avulla. Kun identiteetistä korostetaan ilmeen ja viestinnän avulla haluttuja asioita, identiteetin johtamisen jatkumo etenee määrätietoisesti kohta kohdalta, ja sen avulla saavutetaan tavoitteet.

Imago muodostuu näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja on sekoitus vanhaa arvokkuutta ja uutta modernia muotoilua. Jos imago on parhaimmillaan representatio identiteetistä, niin sitä se on Kalevala Korun kohdalla etenkin keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Vaikka mielikuvat eroavat eri sidosryhmittäin ja kuluttajaryhmittäin, tuntuu kaikkien mainekäsitys silti olevan yhdenmukainen. ”Kalevala Korulla on absoluuttisen hyvä maine”, erästä haastateltavaa lainatakseni.

Jos tarkasteluun yhdistää Hatchin ja Schultzin (2003) mallin yritysbrändin muodostumisesta, niin johdon asettama visio toteutuu hyvin henkilöstön elämässä organisaatiokulttuurissa. Teot eli organisaatiokulttuuri ovat linjassa vision kanssa. Eri sidosryhmien mielikuvissa on eroja. Kuitenkin liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeiden B-to-B-sidosryhmien mielikuvat ovat hyvin lähellä yrityksen haluamaa. Mielestäni se on olennainen menestyksen mittari, koska tällöin kolmen tekijän voi sanoa toimivan yhteistyössä. Keskeiset sidosryhmät ovat niitä, jotka kohtaavat useimmin yrityksen materiaaleja, joissa ilme on käytössä. Muun muassa ilmeen avulla on luotu mielikuvia, jotka ovat yhteneviä johdon asettaman vision ja henkilöstön toteuttaman organisaatiokulttuurin muodossa.

Haasteena yrityksellä on linjata identiteetti, imago ja maine vielä paremmin. Vaikka yritys itse tietoisesti viestii visuaalisen identiteetin keinoin identiteetistä tavoitteiden ja arvojen mukaisia asioita, ei imago silti ole yhtenevä. Jatkumo ei etene aivan tavoitteiden mukaisesti, vaan mielikuvat eroavat. Haasteena on saada mielikuvallinen viesti läpi niille henkilöille, jotka eivät tällä hetkellä näe Kalevala Korua sen todellisen identiteetin kaltaisena. Erikoista tosin on, että vaikka mielikuvat eroavat, on mainekäsitys yhtenevä, jolloin jatkumo ikään kuin palaa linjaan.

6.2 Ilme ja strategia nivoutuneet

Toinen tutkimuskysymys pohtii, mikä yhteys on johdon määrittämällä yrityksen strategialla ja visuaalisen ilmeen hyödyntämisellä käytännössä. Kysymyksen taustalla on ajatus, että yrityksen visuaalinen identiteetti on strateginen, ei pelkkä designasia, jolloin se tulee linjata yritys- ja viestintästrategian kanssa. Visuaalista identiteettiä tulee johtaa tavoitteellisesti. Tällä tavoin käytäntö tukee strategiaa.

Alalla on vallinnut useita paradigmoja ja koulukuntia. Vallitsevan nykykäsityksen mukaan yrityksen identiteetti on ylimmän johdon asia, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetu. Eri koulukunnat (ks. luku 3.1.2) korostavat identiteetin johtamisessa strategiaa, kulttuuria, viestintää tai trendikkyyttä, mutta painotus on joka tapauksessa yhä enemmän strategisuudessa. Kuten Markkanen (1999, 24, 49) totesi aiemmin, identiteettiprosessi pyrkii strategisen tulkinnan avulla toteuttamaan ydinkilpailutekijöitä niin, että ne konkretisoituvat henkilöstön toiminnassa ja muodostuvat arvokkaiksi sidosryhmille.

Strategisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuskysymyksessä ilmeen nostamista strategiseksi resurssiksi. Sen avulla voidaan ilmentää strategian olemassaoloa ja antaa sille ilmeen avulla kasvot. Ilme tosin sanoen pukee strategian visuaaliseen muotoon. Kun visuaalinen ilme nähdään strategisena resurssina, sen avulla yritys voi luoda itselleen kilpailuedun: luoda itselleen ainutlaatuisen ja erottuvan brändi-ilmeen.

Bakerin ja Balmerin (1997) sekä van den Boschin ym. (2006b) mukaan visuaalisen identiteetin tehtävä on muun muassa symboloida strategiaa, tukea viestintästrategi-

aa, osoittaa designin nykyaikaisuus, luoda tunnistettavuutta ja brändihierarkian avulla kertoa yrityksen rakenteesta.

Yritys voi hyödyntää ilmettä strategian keskeisen sanoman välittämisessä. Ilmeen elementtien tulisi tukea tätä sanomaa. Yrityksen strategian muutos on tavallinen tilanne, jolloin ilmeen päivittäminen tulee ajankohtaiseksi – ilmeen on toimittava myös uuden, muuttuneen strategian tulkkinä. Ei siis riitä, että ilme on päivitetty vastaamaan viimeisimpiä design-trendejä, vaan se on päivitettävä vastaamaan yrityksen strategiaa.

Luvun aluksi (luku 6.2.1) kalevalakorulaisten kommentteista selviää, mitä visuaalisen ilmeen viidellä elementillä (nimellä, logolla, värillä, fontilla ja sloganilla) halutaan viestiä. Samassa yhteydessä on sidosryhmäläisten kommentteja elementeistä. Näiden jälkeen luvussa 6.2.2 kerrotaan, millä tasolla yrityksessä ilme ja strategia ovat nivoutuneet. Tämä konkretisoituu muun muassa ilmeen muutosprojektina. Luku 6.2.3 kertoo vielä strategian ja visuaalisen ilmeen välisen yhteyden.

6.2.1 Kalevalaisuus ilmeen elementeissä

”Allekirjoitan, että tämä on meidän ilme. Sen kanssa on helppo elää”, arvioi J1 nykyistä ilmettä. H2 kuvaa ilmeen olevan valtaväestöön purevaa, ei liian finiä, mutta ei myöskään muodin etunenässä kulkeville. Hänen mukaansa ilmeellä tavoitellaan tyylikkyyttä, harmoniaa ja yhteneväisyyttä.

Sidosryhmäläinen (S4) kuvaa ilmettä selkeälinjaiseksi, elegantiksi, rauhoittavaksi, tyylikkääksi, ei-kikkailevaksi, hyvin perinteiseksi ja luotettavaksi.

Nimi

Nimi ’Kalevala Koru’ juontaa juurensa Elsa Heporaudan Kalevala-juhlista saamasta ideasta.

Se on ollut vuodesta -37 lähtien. Nimi on peräisin omistajista. Yrityshän on syntynyt vahingossa, sitä ei ole alun perin tehty yritykseksi, vaan koruja alettiin valmistaa liiton varainhankintaan. (J2)

Logo

Logossa nimi on Kalevala Korun omalla fontilla mustikansinisellä pohjalla. Slogania käytetään liikemerkin yhteydessä, jos se siihen sopii (kuvio 18). J2 huomauttaa, että Kalevala Koru ei koskaan myy tuotteitaan logo edellä, kuten luksusbrändit:

Kalevala Koru on vahvasti oikeasti muotoiluyritys. Logo vain kvalifioi niitä arvoja, joita koruun liittyy.

Sidosryhmäläiset ovat tyytyväisiä logoon.

Kaiken kaikkiaan logo ja värimaailma on positiivisia kun toimitaan Suomessa. Värimaailma toimii ihan mainiosti. Slogan ”Astu tarinaan” tukee Kalevala Korun perinteikkyyttä. Pääsee Kalevala Korun tarinaan mukaan. Ollaan pidetty toimivana ratkaisuna. (S3)

Kuvio 18. Logo ja slogan



Astu tarinaan.

Lähde: Kalevala Koru 2011

Värit

J1 kuvaa Kalevala Korun sinistä väriä mustikansiniseksi, ei univormunsiniseksi, jota edellisen logon sininen edusti.

Sini-valkoisuus on vahvasti suomalaisuuteen liittyvä. Hyvin tärkeä. Jos on joku yhdistävä tekijä kaikille suomalaisille Kalevala Korusta, niin se on suomalaisuus. Suomalaisuudella on valtavan keskeinen osa meidän brändiä. Sillä ei kuitenkaan ole missään keskeisessä kohderyhmässä uutuusarvoa, koska olemme olleet sitä aina. Sen ihmiset tietävät, mutta se ei ole erottava tekijä. Muut elementit nivELYvät vahvasti toisiinsa. (J2)

Fontti

Kalevala Korulla on aivan oma fonttityyppi, joka on suunniteltu sille viimeisimmän logomuutoksen yhteydessä kolmisen vuotta sitten. Sitä käytetään logossa ja mainosteksteissä. J1:n mukaan kirjaimia pyöristettiin, millä luotiin helppoa lähestyttävyyttä, sympaattisuutta, iloa ja positiivisuutta.

Slogan

Slogan ”Astu tarinaan” liittyy brändilupaukseen. J1 kertoo sloganista:

Kun kannan Kalevala Korua, minusta tulee osa tarinaa. Tarinallisuus, koru kertoo jostain, käyttäjänsä tarinaa. Astu tarinaan tarkoittaa sitä, että Kalevala Koru kertoo tarinaa ja kerrot omaa tarinaa käyttämällä Kalevala Korua. Se on portti tarinoihin.

Sidosryhmäläiset arvioivat, kuvaako ilme Kalevala Korua. Heiltä pyydettiin myös ehdotuksia ilmeen kehittämiseen.

S3:n mukaan ilme on Kalevala Korun oloinen. Logo kertoo yrityksen olevan samaan aikaan perinteinen ja nykyaikainen. ”Mutta eihän logo ihan mahdollottomasti kerro yrityksestä”, hän kuitenkin huomauttaa. Hän on oikeassa. Markkanenkin (1999, 23) huomautti, että yrityksen on toiminnallaan luotava symboleille sisältö ja strateginen suunta.

S4 hyödyntäisi logon neliskulmaista muotoa laajemminkin viestinnässä. ”Sitä myötä kun muoto tulisi niin logon muodossa kuin esitteen muodossa, käyntikortissa ja missä vaan, niin ne kaikki tukisivat toisiaan”, hän sanoo. Hän hyödyntäisi myös luonnon elementtejä kuvituksessa. Hän etsisi luonnosta neliölogoon sopivia elementtejä ja ottaisi siitä jujun kuvitukseen.

S1:n mukaan ilmettä voisi päivittää paremmin nykyaikaan. Hänen mukaansa muutokset ovat olleet hyvin varovaisia. ”Näemme asiat liian usein vessapaperirullan läpi”, hän kuvaa tilannetta, jossa suuri yleisö ei kiinnitä huomiota itselle suurelta tuntuvaan muutokseen. Myös S2 sanoo kaipaavansa skarppausta ja pientä freesausta ilmeeseen. Hän näkee yrityksen modernina, mutta pohtii, että kenties logo on jäänyt jälkeen yrityksen todellisesta tilanteesta.

Erottautumisen paikka Kalevala Korulle voisi S3 mukaan olla korurasiat: ”Kalevala Koru käyttää samanlaista rasiaa kuin varmaan 50 % suomalaisista korualan yrityksistä.”

Jos tarkastellaan ilmeen elementtejä sellaisenaan, sekä kalevalakorulaiset että sidosryhmäläiset tuntuvat pitävän niitä onnistuneena. Elementit kertovat Kalevala Korusta ja näyttävät siltä. Tarinallisuus ja suomalaisuus ovat brändille olennaisia ja ne välittyvät elementeistä muun muassa fonttityypin ja värimaailman muodossa. Ilmeen eri elementit nojaavat yrityksen strategiaan ja välittävät sitä, jolloin ne ovat tehokkaassa käytössä – eivät pelkkiä irrallisia design-elementtejä. Toki ne osaltaan kertovat yrityksen ajantasaisesta design-maailmasta, niin visuaalisen ilmeen elementtien kuin tuotemalliston osalta. Tämä on ainakin kalevalakorulaisten itsensä mielestä olennaisen tärkeitä muotoiluyritykselle, kuten tuli esiin luvussa 6.1.1.

Sidosryhmäläiset mainitsivat pyydettäessä kehittämiskohteita. Itse elementit saivat pääosin positiivisia kommentteja, mutta niiden hyödyntämiseen käyttökohteissa he ideoivat ja toivoivat luovempia ratkaisuja. Elementtien hyödyntäminen käytännön työskentelyssä puhuttaa myös seuraavissa alaluvuissa.

6.2.2 Ilme strategian tulkkina

Van den Bosch ym. (2006a ja 2006b) tutkivat visuaalisen ilmeen johdonmukaista käyttöä. Heidän tutkimuksensa mukaan on tärkeitä, että henkilöt jotka käyttävät visuaalisen ilmeen elementtejä työssään, tuntevat strategian ilmeen takana. Mitä paremmin he tuntevat yrityksen ja strategian, sitä johdonmukaisemmin he käyttävät ilmeen elementtejä. Henkilöstön on tunnettava yrityksen strategia, jotta he tietävät, mitä ilmeen avulla halutaan viestiä.

J1:n mukaan ilme ja strategia keskustelevat aika hyvin keskenään. Hän arvioi, että henkilöstö on poikkeuksellinen tietoinen strategiasta ja tavoitteista, myös brändin strategiasta ja viestinnän tavoitteista:

En juurikaan törmää siihen, että joutuisin miettimään, että ei tämä ole meidän tapa esiintyä tai eihän me olla tätä tai sanota näin. Ihmiset ovat informoituja ja ovat sivistäneet, mutta se johtuu siitä, että yrityksen arvopohja on syy miksi ihmiset ovat töissä täällä. Meillä kaikilla on dna:ssa kalevalainen nainen. Olemme kaikki kalevalaisia naisia, näistä asioista ei tarvitse hirveästi keskustella. Ihmiset ymmärtää ja ovat sitoutuneita.

J2 sanoo olevansa subjektiivinen henkilö arvioimaan, välittääkö ilme strategiaa. Hän toteaa:

Mielestäni olemme onnistuneet täydellisesti. Meidän visio on tulla merkittävimmäksi, mutta ennen kaikkea merkityksellisimmäksi niin siihen liittyy syvyys, sielu ja tarina ja se että Kalevala Koru on jotain muuta kuin kliininen tuote. Meidän missio on tuottaa iloa. Se näkyy visuaalisessa ilmeessä: positiivisuus, hauskuus ja elämänmakuisuus.

Strategiaan liittyy brändien todeksi eläminen. Se on meidän keskeinen bisnesstrategia numero 1. Paitsi että se viestii sitä, niin se on se. Meidän strategia on nimenomaan kehittää brändiä tällä tavoin ja tällä toimintasuunnitelmalla. Ne eivät pelkääntään nivoudu vaan se on juuri sitä.

Ilme on saatettu suunnitella viestimään strategiaa, mutta toteutuuko tämä käytännön työssä? Miten tietoisesta prosessista ilmeen käyttöön jokapäiväisessä työssä esitteiden, ilmoitusten ja julisteiden parissa on kyse? Uskon, että kun strategia on säistetty, ei edes mieti toteuttavansa strategiaa, vaan työ on yhtä kuin strategia. Tämä tuli esiin kommentteista:

Tietysti jos ajatellaan ilmeen luomista, eihän se ole näin tietoista työtä, se on kuitenkin aika luova prosessi miettiä mitä tämä voisi tarkoittaa visuaalisesti. --- Tämä ei ole varmasti ole ollut niin tieteellinen prosessi, jossa olisi mietitty että tässä on niiden missio ja tässä arvot, joten selvästikin ilme on tämä. Ne ovat syntyneet limittäin ja lomittain mutta kuitenkin niin että ne kommunikoivat keskenään. Ilme viestii niitä asioita, joita yritys haluaa viestiä. (J1)

H1 toteaa, että kyse on todella käytännönläheisistä asioista. Toteutuksessa on mieltävä, miten korut saadaan kokonaisuutena hyvin esille, vasta sen jälkeen mietitään tarkemmin esimerkiksi värejä ja muotoja. Hän lisää vielä, että Kalevala Koru kokonaisuutena koostuu niin pienistä sirpaleista, että välillä on palattava lukemaan käsikirjat läpi, jotta strategia pysyy selkeänä mielessä.

Johto sekä myynnin ja markkinoinnin johtoryhmä ovat määritelleet linjan Kalevala Korulle, mutta toisaalta vastauksissa tulee esiin, että välillä on tehtävä kompromisseja, jotta toteutus toimii käytännössä. On ymmärrettävää, että käytäntö sanelee tiettyjä ehtoja, joiden mukaan on edettävä. Jo ilmeen suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon sen käytettävyys eri välineissä. Miltä logo esimerkiksi näyttää valkoista tai kirjavaa taustaa vasten? Onko fontti helppolukuinen pidemmissä teksteissä? Ilmeen on toimittava kaikkialla.

Hatchin & Schultzin (2003) mukaan yrityksen brändi muodostuu kolmen tekijän saumattomasta yhteistyöstä: johdon määrittämän strategisen vision, henkilöstön luoman organisaatiokulttuurin ja sidosryhmien muodostamien mielikuvien. Kalevala Korun visio on ”olla Euroopan merkityksellisin ja merkittävin valmistava koruyritys” (J2) sekä ”olla vahva suomalainen korumerkki, koruyritys, joka puhuttelee suomalaisia kuluttajia perusarvoillaan, hyvin kehittyvä, ei trendikäs, vaan alan kehityksen kärjessä” (J1).

Jos ilmettä tarkastelee Hatchin ja Schultzin näkökulmasta, niin nämä kolme tekijää keskustelevat melko hyvin keskenään. Vaikka ajattelumalli kuvastaa paljon laajempaa kokonaisuutta kuin vain visuaalista ilmettä, silti voi todeta, että johdon asettama visio merkityksellisyydestä ja arvo-ohjautuvuudesta näkyy hyvin henkilöstön teoissa sekä osittain myös mielikuvissa. Kalevala Korusta halutaan tuoda esiin, että ”se on muutakin kuin vain metallikappale, jonka voi laittaa roikkumaan. Siinä on jotain syvällistä” (H1). Tätä tuodaan esiin visuaalisuudessa. Myös haastateltujen sidosryhmien mielikuvat Kalevala Korusta tukevat näitä. Tämä kuvastaa ilmeen tavoitteellista johtamista.

Mielikuvissa on kuitenkin hajontaa. Mielikuvat eroavat niin visiosta kuin organisaatiokulttuuristakin. Osan suuren yleisön mielikuvien voi sanoa laahaavaan siitä, mitä johto on asettanut visioksi ja mitä henkilöstö toteuttaa työssään. Luultavasti tämä on kuitenkin yleistä. Yritys itse elää visiotaan ja asettaa tavoitteita, joita toteutetaan

nykyhetkessä, ja ne jalkautuvat ja konkretisoivat mielikuviin viiveellä. Koko ajan on asetettava uusia tavoitteita ja toteutettava niitä päivittäisessä työskentelyssä. Visio ei olisi visio, jos se olisi jo totta tällä hetkellä. Visio asetetaan tulevaisuuteen, ja sen mukaisia strategisia toimia toteutetaan juuri tässä hetkessä. Mielikuvat muuttuvat hitaasti näiden toimien mukaisiksi. Ilmettä on päivitettävä.

Yrityksen ilmeeseen tehdään tavallisesti muutos, kun yrityksessä on tapahtunut jokin strategisesti merkittävä muutos, jolloin se halutaan ilmaista myös visuaalisesti (van Riel & Balmer 1997, 349). Ilmettä johdetaan muuttamalla sitä strategiapäivitysten myötä tai päivittämällä sitä muutoin ajan tasalle. Ajantasaistamisessakin voi kuitenkin puhua strategisesta asiasta – onhan yrityksen strategiaan tehty päivityksiä joka tapauksessa vuosien varrella ja samaan aikaan markkinatilanne on muuttunut. Yritys voi osoittaa oman ajantasaisuutensa esimerkiksi ilmettään muuttamalla.

Kalevala Koru on uudistanut ilmettään sekä strategisten muutosten yhteydessä että ajantasaistaakseen ilmettä, mutta silloinkaan ei ollut kyse pelkästä ilmeen freesauksesta, vaan muutos on ollut strateginen päätös. Tämä osoittaa, että ilmettä pidetään yrityksessä strategisena resurssina, jota johdetaan tietoisesti.

Viimeistä edellinen visuaalisen ilmeen muutos ajoittui yritysostotilanteeseen kymmenisen vuotta sitten. Tuolloin toinen koruyritys liitettiin Kalevala Koruun. Dowling (2001, 285) varoitti visuaalisen identiteetin muutokseen liittyvistä vaaroista, jollainen on muun muassa muutosprojektin väärä suhteuttaminen: on turha tehdä ilmeeseen evoluutiomuutosta, jos yritys käy läpi revoluutiota.

Yritystoston yhteydessä Kalevala Koru uudisti ilmeensä täysin, eli sekä strategisen muutoksen että ilmeen muutoksen voi sanoa olleen revoluutio, jolloin on aihettakin tehdä muutos selvästi näkyväksi myös ulkopuolisille visuaalisin keinoin. J1 sanoo, että Kalevala Koru profiloitiin moderniksi koruvalmistajaksi. Koska muutos oli suuri, yritys sai siitä myös palautetta. ”Logo on yhteinen asia, sitä ei saa mennä kope-loimaan noin vain – se on yhteistä omaisuutta”, H1 kommentoi palautteen antajien tunteja. Kommenteista tulee esiin Kalevala Korun ikonimainen asema suomalaisille, se on eräänlaista kansallisuusomaisuutta. Kuviossa 19 on kuvattu viimeisimmät logon muutokset.

Kuvio 19. Logomuutokset vuosina 2002 - 2003 ja 2007 - 2008



Lähde: Kalevala Koru 2008.

Viimeisin muutos ilmeeseen tehtiin kolmisen vuotta sitten. Tuolloin muutokseen ei liittynyt merkittäviä yrityksen liiketoiminnassa tai kilpailuympäristössä tapahtuneita

ta muutoksia. J2 muistuttaa kuitenkin, että toki strategiaa on päivitetty ajoittain ja ilmeen on istuttava siihen strategiaan.

J1 kertoo muutoksen syistä:

3 vuotta sitten tehtiin muutos vain koska oli sen aika. Edellisestä muutoksesta oli kuitenkin jo 7 vuotta. Se ilme oli aikansa elänyt, ja nyt oli aika tehdä brändimääritystä vastaava uusi ilme. Ilmettä oikeastaan täsmennettiin.

Visuaalista ilmettä pitää päivittää aika ajoin koska ajat muuttuu. Ihmisten tapa ja kyky lukea viestejä muuttuu. Ilmeessä näkyy päivitys ja se, että se on tässä ajassa.

Myös kirjallisuudessa todettiin, että 5-8 vuotta on tavallinen aikaväli päivittää ilmettä vastaamaan paremmin identiteettiä (Melewar ym. 2005a, 391). Ilmeen muutos oli tällä kertaa pienempi, mutta silti on huomioitava, että se aiheuttaa aivan yhtä paljon työtä kuin suurempi muutos. Dowling (2001) muistuttaa, että ilmeen muutos on aina kallis projekti, ja pienemmissä, juuri havaittavissa ilmeen muutoksissa materiaalit voi päivittää pikkuhiljaa, jolloin säästetään kustannuksissa. Projektin laajuutta H2 kuvasi:

Logouudistus on iso projekti! Kaikki pitää vaihtaa: valomainokset, käyntikortit, kassit, esitteet, siis ihan kaikki. Kaikki vanha menee roskeen. Logouudistus on valtavan iso rahallinen satsaus.

Kalevalakorulaiset kommentoivat ilmeen muutoksen tavoitteita ja tulosta samoilla esimerkeillä, jotka on mainittu myös tämän työn kirjallisuuskatsauksessa:

Meillä on uskollisia käyttäjiä, ja me emme lähde Gap-tyyppiseen toimintaan. Me ei voida tehdä valtavan nopeita ja isoja muutoksia, vaan niiden on oltava enemmän Shellin kaltaisia. Elämme ajassa ja teemme muutosta. Korun käyttäjien ja jotka meidät tuntevat täytyy tietää missä mennään ja heidän täytyy pystyä allekirjoittamaan muutos. (J1)

Muutos oli todella onnistunut, se ei hypännyt silmille. Se oli pieni viilaus, modernisointi, jota kaikki ei välttämättä huomannut. Mitään negatiivista ei tullut. Lähinnä palaute oli, että onpa raikkaan ja paremman näköinen. (H1)

J2 kiteyttää ilmeen muutoksen:

Ilmettä päivitetään koko ajan pikkuisen, eikä niin että kerralla joudutaan tekemään huikean loikan jostain. Parhaimmillaan brändipäivitys on silloin kun asiakas ei sitä huomaa, mutta hän huomaisi jos sitä ei tapahtuisi.

Sidosryhmäläisistäkään kaikki eivät huomanneet viimeisintä muutosta. Tästä voi päätellä, että muutos oli onnistunut, koska yrityksen tarkoitus oli vain päivittää ilmettä. Muutoksen huomanneet kommentoivat, että ilme muuttui kansainvälisemmäksi ja modernimmaksi. Tosin osa sidosryhmäläisistä kaipaa jo muutosta ja päivitystä nykyiseenkin ilmeeseen. Hatch ja Schultz (2003, 1051) huomauttavat kuitenkin, että vaikka sidosryhmien mielikuvat ovat tärkeä peili arvioinnissa, on tärkein mittari ilmeen onnistumisessa peilaus omiin tavoitteisiin ja arvoihin.

6.2.3 Visuaalisen ilmeen strategisuus

Tässä luvussa tuotiin esiin, miten strategisuus näkyy visuaalisessa ilmeessä. Strategisuuden voi toisaalta ajatella liittyvän siihen, miten hyvin ilmeen elementit

pystyvät välittämään yrityksen strategiaa visuaalisin keinoin. Toisaalta strategisuus liittyy ilmeen elämiseen strategian kanssa synkronisesti. Selvimmin tämä näkyy yrityksen muutostilanteessa – kuvaako ilme yritystä vielä muutoksen jälkeen.

Kalevala Korun ilmeellä on strateginen rooli. Ilmeen elementit (nimi, logo, värit, fontti ja slogan) ovat strategisten linjausten mukaisia. Niiden sisältämä sanoma tukee brändilupausta, joten jokainen elementti rakentaa osaltaan yrityksestä brändiä, aivan kuten yritysidentiteetin johtamisen tavoitteena onkin.

Visuaalisella ilmeellä on strateginen rooli myös siitä näkökulmasta, että sitä päivitetään strategiamuutosten myötä. Ilme kertoo ulospäin, että yrityksen toiminnassa on tapahtunut joko olennainen liiketoiminnassa tapahtunut muutos, kuten yritysosto tai mielikuvallinen, positointiin liittyvä muutos. Ilmeen muutoksen laajuus on linjattu toiminnassa tapahtuneen muutoksen kanssa. Ilmeen muutoksista ja päivittämisistä voi päätellä, että ilmeellä on yrityksessä strateginen merkitys, ei pelkkä designin ajantasaistamismerkitys.

Tosin sidosryhmäläisten mielestä ilmettä voisi jälleen päivittää. Tässä esiin nousee jälleen fragmentoitunut kuva yrityksestä ja eräs identiteetin johtamisen haaste. Ne, jotka tuntevat yrityksen hyvin, elävät johdon visiota jo todeksi, ja kaipaavat ehkä modernimpaa ilmettä ja toteutuksia. Yritys kuitenkin haluaa muuttaa ilmettä varoen, jotta muutos ei ärsytä ihmisiä, kuten edellä tuli esiin. Tavoitteena on päivittää ilmettä pikkuhiljaa niin, että ulkopuoliset eivät muutosta välttämättä huomaa, mutta huomaisivat, mikäli muutosta ei olisi tehty.

Johdon asettama visio elää käytännön tasolla ilmeen elementeissä. Kuten J2 edellä totesi, ”strategiaan liittyy brändin todeksi eläminen, jossa brändi paitsi viestii sitä [strategiaa], niin se on se”. Johto myös uskoo, että henkilöstö tuntee strategian hyvin ja toteuttaa sitä päivittäisessä työssään. Markkanen (1999, 22-23) korostaa, että elementit muuttuvat symboleiksi vasta, kun niillä on sisältöä. Yrityksen on toiminnallaan luotava sisältö ja strateginen suunta. Tässä voi nähdä analogian myös Hatchin ja Schultzin (2003) näkemykseen strategisen vision, organisaatiokulttuurin ja mielikuvien jatkuvasta vuoropuhelusta keskenään.

6.3 Ilme integroitu brändinrakennukseen

Tässä luvussa keskitytään yritysbrändiin. Yritysbrändi rakentuu yrityksen identiteetistä pitkäjänteisen ja johdonmukaisen johtamisen tuloksena – mikäli yritys on tehnyt strategisen ratkaisun ja päättänyt rakentaa itsestään brändin. Kalevala Koru on yksi Suomen arvostetuimpia brändejä (Metsämäki 2010).

Luku vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten visuaalisen ilmeen käyttö on integroitu tukemaan yritysbrändiä? Kysymys sisältää kaksi tutkimustehtävää: ensiksi se haluaa selvittää, miten ilmeen käyttö on integroitu yrityksessä kaikkeen sen toimintaan ja käytetäänkö ilmettä johdonmukaisesti ja yhtenäisesti kautta linjan. Tässä korostuu yrityksen identiteetin hyvä johtaminen. Tuloksista kerrotaan luvussa 6.3.1. Toisekseen kysymyksen avulla halutaan selvittää, tukevatko nämä toimenpiteet kokonaisuudessaan yrityksen brändinrakennusta eli ovatko ne muun muassa brändilupausten ja brändin arvojen mukaisia, jolloin ilmeen strateginen rooli korostuu. Tuloksista kerrotaan luvussa 6.3.2.

Luvussa 6.3.3 tuodaan esiin vielä eräs keskeinen strateginen visuaalisen ilmeen käyttöön liittyvä päätös: brändiarkkitehtuuri. Kalevala Korulla on käytössä monoliittinen brändihierarkia, eli samaa brändiä ja ilmettä käytetään sekä yrityksen että tuotteiden viestinnässä. Viimeinen alaluku (6.3.4) tarkastelee luvun tutkimuskysymystä vielä kokonaisuutena. Luvussa 6.3 visuaalisen ilmeen merkitystä tarkastellaan hivenen enemmän markkinointiviestinnän näkökulmasta kuin edellisissä luvuissa, koska tarkastelun keskiössä on brändi.

6.3.1 Toimien johdonmukainen integrointi kautta linjan

Visuaalisen ilmeen johdonmukainen käyttö on tärkeitä. Ilmeen käyttö on integroitava kanssakäymisessä yhtenäiseksi, jotta yritys välittää visuaalisella ilmeellään kaikissa välineissä ja keinoissa itsestään samanlaista kuvaa.

Melewarin ja Saundersin (2000) tutkimus tuo esiin standardoidun visuaalisen ilmeen merkityksen vahvan visuaalisen identiteetin rakentajana. He huomauttavat, että nykyään yrityksillä on houkutus tavoitella lyhyen tähtäimen voittoja vaihtuvien myynninedistämiskampanjoin, jolloin visuaalinen ulosanti on tapauskohtainen. Brändiä rakennetaan kuitenkin pitkällä tähtäimellä, jolloin yhtenäinen ilme kaikissa välineissä ja keinoissa on heidän mukaansa tärkeitä.

Baker ja Balmer (1997) tutkivat brittiläisen Strathclyden yliopiston visuaalisen ilmeen käyttöä. He totesivat, että koska yliopistolla ei ollut politiikkaa ilmeen käyttöön, ilmettä käytettiin epäjohdonmukaisesti. Eri laitoksilla oli omat tyylinsä toteuttaa ilmettä käytännössä, eikä niitä välttämättä yhdistänyt mikään visuaalinen tekijä. Tutkimuksen seurauksena ilme sidottiin paremmin strategiaan, yliopistolle luotiin graafinen ohjeistus ja brändiarkkitehtuuri muutettiin joustavasti käytetystä brändäytystä joustavaan monoliittiseen malliin.

Kalevala Korun visuaalisen ilmeen käyttöä sidosryhmäläiset pitävät yleisesti johdonmukaisena ja yhtenäisenä eri kanavissa, välineissä ja lähteissä. Kehitettäväkkin kuitenkin on.

S4 kuvaa yrityksen ilmettä:

Ilme on selkeälinjainen, elegantti ja suomalainen. Luotettava, nimenomaan niin että ei vaihdu vuoden välein, vaan pysyy vakaana. Se kuvastaa vakautta ja määrätietoisuutta. Tiedetään mihin ollaan menossa ja uskotaan siihen, eikä lähdetä kaikkiin trendi-ilmiöihin mukaan. Ollaan uskollisesti sitä mitä ollaan.

S1 kiittelee Kalevala Korun määrätietoista linjaa mainonnan suhteen. Kalevala Koru muun muassa suunnittelee itse jälleenmyyjien käyttämät mainokset, jolloin jälki on aina samannäköistä:

Tekevät hyvää työtä, kontrolloivat, eivät anna liikaa löysää. Jos viisi eri mainostointia tekisi Kalevala Korua, niin se olisi siinä. Se olisi ihan piirrelyä.

Sidosryhmäläiset kaipasivat kuitenkin vielä ryhdikkäämpää otetta ilmeen käyttöön. Powerpoint-esityksissä esimerkiksi on saattanut olla kirjoja, eikä visuaalinen ulosanti ole tukenut yritystä parhaalla tavalla. Esitteiden sisältö ja ulkonäkö sai kahtalaisia kommentteja: joku mainitsi niiden epäyhtenäisen linjan näyttävän hieman halvalta, toinen kiitteli esitteiden erilaisuuden korostavan kulloinkin kyseessä olevan tuotesarjan omaleimaisuutta.

Kalevala Korun kaltaiselle yritykselle, joka myy tuotteita kuluttajille, myymälä on yksi tärkeä viestintäkanava. S1 kuvailee myymälöiden esillepanon kirjon olevan ”ai-ka viidakkoa”. Hänen mukaansa kansainväliset brändit ovat ottaneet paremmin haltuun myymälät yhtenäisellä esillepanolla ja ilmeellä:

Jos halutaan että tuotteet ovat tietyllä tavalla esillä, on sen oltava yksinkertaista, ja sitä ei pysty tekemään muulla tavalla. --- Näin brändinhaltijan on helpompi ohjata ja kontrolloida. Jos on teline, ne on selkeästi siinä. Ei edes voi säveltää.

Hän toivookin Kalevala Korulta yksityiskohtaisempia ohjeita, miten yritys haluaa tuoda brändiä esiin.

Kun se on tehty, siitä linjasta pidetään kiinni. --- Pidetään kiinni siitä mitä on. Myymälöiden ohi kulkee joka päivä valtava määrä asiakkaita. Kun Kalevala Koru löytää tietyn tyylin, sitä voi toistaa julisteissa, mainoksissa, jolloin kaikki tukee samaa ilmettä. (S1)

Kalevala Korulla ilmeestä ja brändinhallinnasta vastaa myynnin ja markkinoinnin johtoryhmä sekä päävastuullisena myynti- ja markkinointijohtaja. Yrityksessä on tapana, että hän tarkistaa esimerkiksi kaikki lehti-ilmoitukset ennen painoon menoa. Hän selventää asiaa sanomalla:

Ihan vaan sen takia, että brändistä vastaavalla täytyy olla veto-oikeus sanoa, että tämä ei oo sitä. Toisaalta näitä tilanteita tulee aivan äärettömän harvoin. Väitän että viestinnän porukka joka tätä tekee, on sisäistänyt mitä ja miten brändi viestii, miltä se näyttää, mihin kohtaan laitetaan logo.

Yritys on melko pieni, ja pieni on myös se joukko, joka viestii ilmeen avulla yrityksestä ulospäin. Ilmeen ja viestin integrointi liiketoimintaan kautta linjan on helposti hallittavissa. Toimitusjohtaja kuvaa tilannetta:

Täällä on korkeintaan 10 henkilöä, jotka viestii yrityksestä. Toki myymälöiden ihmiset ovat kuluttajarajapinnassa ja he viestivät ja se on keskeinen kosketuspinta. Tämä on niin pieni organisaatio. Työnjako on hyvin selkeä. Yrityksestä käy puhumassa joko minä, viestintäpäällikkö tai markkinointijohtaja. Olemme yhdessä rakentaneet viestit, joten olisin äärimmäisen hämmästynyt, jos viestimme olisivat erilaisia. Meitä on 200 ihmistä, joista 170 toimii tuotannossa. Toki on tärkeitä, mitä he puhuvat, mutta heillä ei juurikaan ole virallista viestinnällistä roolia tai tilanteita.

Yrityksen henkilöstön käytössä on graafinen ohjeistus sekä valmiit asiakirja- ja esityspohjat. Tarvittaessa ilmeen käytöstä ja brändinhallinnasta kerrotaan henkilöstöinfoissa, esimiespalavereissa ja henkilöstölehdessä. Yrityksellä on omia visualisteja sekä free-lancer-visualisteja, jotka vastaavat ilmeen käytöstä myymälöissä. Ilmeen yhtenäistä käyttöä yrityksen ulkopuolella tuetaan lisäksi kuvapankin materiaalilla. Siellä on graafinen ohjeistus, kuvia ja valmiita ilmoituspohjia, joita Kalevala Koru toivoo jälleenmyyjien käyttävän.

Toivomme, että jälleenmyyjät käyttävät meidän tekemiä lehti-ilmoituksia, jolloin ilme on yhdenmukainen. Voi tulla ikäviä esimerkkejä, jos jälleenmyyjällä on eri käsitys brändinhallinnasta kuin meillä. Taas tullaan siihen, että jälleenmyyjä ei voi päättää, miltä Kalevala Koru näyttää, vaan kyllä me se päätetään. --- Se on sitä niin sanottua brändinvartointia. niin se vaan on. (J1)

Kuten on tullut todettua, yrityksen visuaalisen ilmeen elementit ovat yrityksen itsensä hallinnoitavia, ja sen kannattaa hyödyntää tätä mahdollisuutta mielikuvien rakennuksen välineenä. Schultz ja Kitchen (2004, 351) muistuttavat, että yrityksen

on itse määriteltävä, mitä arvoja se haluaa viestiä brändinsä avulla, muutoin joku ulkopuolinen taho ottaa sen tehtäväkseen, kuten myös J1 juuri edellä totesi.

On tärkeätä, että yritys näyttää joka paikassa samalta, jotta siitä muodostuu yhtenäinen mielikuva. J1 kiteyttää asian ytimekkäästi:

Välillä tuntuu tylsältä ja ikävältä naputtaa ihan pienistä asioista, mutta toisaalta brändin rakentaminen ja ylläpitäminen on viime kädessä aivan detalji-hommaa. Ihan vaikka se, että missä kulmassa logo on – jos on sovittu, että se on oikeassa alakulmassa, niin se on.

Sidosryhmien vastauksissa tuli esiin, että Kalevala Korun ilmettä ei ehkä käytetäkään niin johdonmukaisesti kuin on suunniteltu. Jotta ilme rakentaa mielikuvia ja brändiä halutunlaiseksi, on käyttö oltava kautta linjan yksiselitteisesti strategian mukaista. Näin ilmeen käyttö on tehokasta, ja se täyttää sille asetetun tehtävän.

Kaikki haastateltavat nimesivät pyynnöstä jonkin yrityksen tai brändin, jonka visuaalinen ilme on heidän mielestään onnistunut. Ei ollut niinkään kiinnostavaa kuulla, minkä yrityksen kukin nimeää, vaan mitkä tekijät haastateltavien mielestä tekevät ilmeestä onnistuneen. Sekä Kalevala Korun johdon, henkilöstön että sidosryhmäläisten vastauksissa korostuivat juuri ne seikat, jotka tässäkin työssä on nostettu tärkeiksi seikoiksi visuaalisessa ilmeessä kokonaisuudessaan. Seuraavassa esitetään haastateltujen luonnehdintoja onnistuneista brändi-ilmeistä.

Johdon kommentteja:

Tyylikästä, hyvin vähäeleistä ja systemaattisesti noudattaa konseptia, todella tunnistettavaa, todella kaunista. (J1)

Se [brändi] on hyvin vaikuttava, johdonmukainen, kiinnostava, Tässä päivässä. Se tuo korujen messagen. Koruihin ei liity valtavaa tarinataustaa, vaan siinä korussa itsessään on usein kuvallinen tai verbaalinen viesti. Se on tehty tosi hyvin. (J2)

Henkilöstön kommentteja:

Korualalta ehdottomasti [yritys]. En pidä koruista, mutta pidän tavasta miltä ne näyttävät ja tulevat esille. Johtuu siitä, että se on viilattu viimeistä piirtoa myöten, kaikki on mietitty. Ne on oivaltanut, että niillä on juuri oikea kohderyhmä. Mallisto uudistuu, se on tärkeätä, se on kaiken a ja o. Näyttää aina uudelta ja raikkaalta. Aina viimeiseen saakka mietitty. Niillä on kaikki: rasiat, pakkaukset, esitteet, pienimmät silkkipaperit, vitriinit, displayt, myymäläilme, ihan kaikki. Alalla katson asioita koko pakettina. Kun ne tekee muutoksen, se on kokonaisvaltainen, kaikki tehdään kerralla ja viimeisen päälle. (H1)

Olen selkeiden linjojen ystävä. --- He ovat todella uskollisia omalle tyylilleen. (H2)

Sidosryhmäläisten kommentteja:

Heillä on selkeä ja johdonmukainen tapa. Ne on tehnyt sitä pitkään. Tyylijajillisesti kaikilla sveitsiläisillä tyyli on aika samanlainen, selkeä, tyylikäs. Aina mietitty ketkä ovat tuotteen ja brändin kasvot. (S1)

[brändi]. Logo on pehmeä. Muotokielensä ja ilmoitukset on hyvin tiukasti konseptoitu. Ilmoitukset ovat hyvin tunnistettavissa. (S2)

No, yksi joka on hoitanut tyylikkäästi konseptointia on [brändi]. Konsepti on tyylikäs, kuvasto on tyylikäs, esittelymateriaalit on tyylikkät. Ei kovin tunnettu vielä, mutta on yritystä. (S3)

[brändi]. Se on osannut hyvin brändätä ja säilyä sekä tv-mainonnassa että ulkoasuaan aina tunnistettavissa. Samalla linjalla aina. (S4)

Vastauksissa korostuu, että ilmettä on käytettävä johdonmukaisesti. Tarkoin määritelty käyttö ja sen myötä laadittu tiukka konsepti helpottaa tätä työtä. Tämä tarkoittaa ilmeen integrointia kokonaisvaltaisesti, ”kerralla ja viimeisen päälle”, kuten edellä todettiin. Esimerkiksi graafisen ohjeen ja myymäläesillepano-ohjeiden on syytä olla niin yksiselitteisiä, että niitä on helppo noudattaa. Tämän ansiosta brändi-ilme näyttää samalta kaikkialla.

Lisäksi tulee esiin, että ilmeen on rakennuttava todellisuuteen, identiteettiin perustuen, onhan se osa identiteettiä. Sen on kerrottava brändistä olennainen: ”se tuo korujen messagen”, kuten edellä kommentoitiin. Tällöin ilme korostaa juuri kyseiselle brändille ominaisia asioita sekä tekee siitä ainutlaatuisen ja tunnistettavan. Tunnistettavuus liittyy myös johdonmukaisuuteen ja konseptointiin: ilme näyttää samalla missä tahansa sen kohtaa. Ihmisen on helppo tunnistaa tietty visuaalinen ulosanti brändille kuuluvaksi.

Kaikki haastateltavat tuntuvat olevan yhtä mieltä onnistuneen brändi-ilmeen reseptistä. Haastateltavien kommentit puhuvat samaa kieltä kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen asioiden kanssa: ilmettä on käytettävä johdonmukaisesti ja integroitava se kaikkeen viestintään, jotta se välittää yhdenmukaista, haluttua mielikuvaa yrityksestä sekä lopulta rakentaa vahvaa yritysbrendiä.

Kalevala Korulla on käytössä lukuisia keinoja yrityksen visuaalisen identiteetin johtamiseen. Sillä on graafinen ohjeisto, kuvapankissa valmiit ilmoituspohjat jälleenyymyjille ja visualisteja luomassa myymäläilmettä. Yritys tekee itse omaa mainontaansa, jolloin työn jälki kumpuaa arvoista, ja ”kalevalaisen naisen dna:sta”, kuten J1 aiemmin kuvasi henkilöstöä. Lisäksi yrityksestä vie ulospäin viestiä vain kymmenisen henkilöä virallisesti, vaikka luonnollisesti koko henkilöstö rakentaa päivittäisellä toiminnallaan kuvaa yrityksestä. Visuaalisen ilmeen käyttö näyttää olevan melko tiukasti ohjattua; vain pieni joukko käyttää sitä ja sekin ohjatusti. Silti sidosryhmät toivoivat vielä tiukempaa konseptointia myymäläesillepanossa. Konseptoinnin tulisi olla niin yksiselitteinen, että sitä on helppo noudattaa. Myös muuhun viestintään (esitteet, Powerpoint-esitykset) kaivattiin yhdenmukaisempaa visuaalista ulosantia. Ilmettä tulisi johtaa vielä määrätietoisemmin, jotta se välittää yhtenäistä viestiä yrityksestä ja rakentaa imagoa tavoitteiden mukaisesti.

6.3.2 Ilme brändin tarinallisuuden tukena

Edellä tarkasteltiin Kalevala Korun ilmeen käytön johdonmukaisuutta. Tässä luvussa tulee esiin, millä tavoin nuo toimet tukevat brändille ominaisia asioita, esimerkiksi brändilupausta ja brändin arvoja, toisin sanoen, miten toimet kokonaisuudessaan rakentavat brändiä. Kun ilmeellä on strateginen painoarvo, sen suunnittelussa on huomioitu sen brändiä tukeva tarkoitus.

Brändi on merkki omistajuudesta. Sitä yksilöidään nimen ja logon avulla. Brändi on myös sopimus, joka pitää sisällään brändilupauksen. Nimi ja logo ovat merkkejä lupauksesta. (Balmer & Gray 2003, 973, 982.) Kalevala Korun brändilupausta tuodaan

esiin logon yhteydessä käytettävässä sloganissa "Astu tarinaan". Kalevala Korun brändilupaus on: "Kun kannan Kalevala Korua, minusta tulee osa tarinaa". J2 kuvaa tarinan matkaa läpi koko arvoketjun:

Se on hänen [kuluttajan] tarinansa. Hän on subjektina tarinassa, hän ei ole tarinan luoja, vaan on tarina, jossa on korun suunnittelijan tarinaa, Kalevala Koru -yrityksen ai-
nutlaatuista tarinaa, viesti suunnittelijalta korun käyttäjälle, lahjan antajan ja lahjan
saajan välinen tarina, ja korun kantajan oma tarina.

Tarinallisuus on brändin ytimessä. Se on aivan keskeinen asia Kalevala Korulle. J1 kuvaa tarinallisuuden kokonaisvaltaista merkitystä:

Korun juoni lähtee jostain, korulla ei ole itsessään olemassaolon oikeutusta, vaan se elää tarinansa kautta. --- Meillä ei ole tarinattomia koruja.

H2 täydentää sanomalla, että jokaisella korulla on oma tarina. Tarina on todella kirjoitettu jokaisen korun mukana tulevaan viestilappuun. "Sitä ei ole kilpailijoilla", hän muistuttaa. Kilpailijoista halutaan erottautua virallistakin reittiä. Kalevala Koru on rekisteröinyt tuotemerkin ja logon kaikilla markkinoillaan. J1 toteaa: "Jos joku tulee liian lähelle, niin huomautamme siitä: nyt on sekaantumisen vaara olemassa".

Tarinallisuuteen liittyy myös heimolaisuus:

Heimolaisuus tarkoittaa sitä, että yksi ja sama koru voi yhdistää eri ihmisiä juuri tarinan kautta. Heimolaisuutta on myös se että se on helposti lähestyttävä ja oman oloinen. (J1)

J2 kuvaa Kalevala Korua ja heimolaisuuden merkitystä:

Hyvin inklusiivinen, yhdistävä ja heimoja luova. Yhteinen lippu, me kannamme Kalevala Korua.

Tarinallisuus erottaa Kalevala Korun kilpailijoista. Ilmeessä tarinallisuuden voi havaita sloganin "Astu tarinaan" lisäksi vahvimmin mainonnan kuvamaailmassa ja verbaliikassa. Kuvituksessa näkyvät toisaalta tietynlainen mystiikka ja kansantarinat, toisaalta kuvamaailma kertoo myös modernia kaupunkitarinaa. Verbaliikan avulla tarinallisuus saadaan esiin jokaisen korun mukana tulevassa viestilapussa, jossa korun tarina on kerrottu. Myös mainosteksteissä luodaan mielikuvia. Logo sen sijaan viestii pikemminkin yrityksen moderniutta kuin tarinallisuutta. Sillä ehkä halutaan ohjata ihmisten käsityksiä yrityksestä moderniksi muotoiluyritykseksi, eikä korostaa yhteyttä esimerkiksi kansalliseepoksen tarinoihin. Kuten sanottua, pelkkä logo kertoo vain hyvin vähän yrityksestä, eikä sen ilmaisuvoiman turviin voi jättäytyä liiaksi. Ilmeen elementit (nimi, logo, värit, fontti, slogan) yhdessä voisi kuitenkin laittaa elämään tarinallisemmin niiden käyttökohteissa, niin että käyttökohteista tarinallisuus tulisi paremmin esiin. Tarinat brändilupauksena on selkeä kilpailuetu Kalevala Korulle.

Brändi identifioi heimoja. Tässä voi havaita myös mielenkiintoisen analogian: brändin alkuperäinen merkitys karjan merkitsijänä ja toisaalta myös korun brändin alkuperäinen tarkoitus arvometallin leimana kumpikin kannattelevat ajatusta heimon kuulumisesta. Postmodernissa yhteiskunnassa ihmiset haluavat samastua brändiin ja sen arvoihin. Kapfererin (2008, 182-186) brändi-identiteettiprismassa-kin brändiä analysoidaan muun muassa sen tuottaman reflektion ja omakuvan kanalta.

Brändilupauksen, tarinallisuuden, lisäksi brändin arvot ovat tärkeitä. Ilmeen on tuettava brändin arvoja. J1 sanoo, että visuaalisen ilmeen on oltava yhtenäinen, edustava ja brändille sopiva. Brändin arvot ovat suomalaisuus ja eettisyys. Hänen mukaansa he ovat miettineet paljon, minkä vuoksi Kalevala Koru menestyy vuosi toisensa jälkeen Markkinointi & Mainonta -lehden Suomen arvostetuimmat brändit -tutkimuksessa. "Mikä on se kovista kovin ydin brändissä, johon ei kajota, jotta ei tule tehtyä vahinkoa arvostukselle?", hän pohtii ja jatkaa vielä:

Jos katsoo brändilistaa, siellä on pitkään Suomessa toimineita, suomalaisia brändejä. Ne ovat niin sanotusti kansan omaisuutta. Iittalaa, Fazeria. Sellaisia brändejä jotka ovat suomalaisille tuttuja ja turvallisia ja edustaa suomalaisille suomalaista yrittäjyyttä ja itsetuntoa. Samat brändit voivat säilyä listalla niin kauan kuin ne kaikuluotaavat suomalaisten ihmisten elämää, ja on osa jopa arkipäivää. (J1)

Tarinallisuus brändilupauksena ja suomalaisuus arvona voivat olla helpompi ilmentää ilmeessä kuin eettisyys arvona. Konkreettisesti suomalaisuutta symboloivat logon sini-valkoinen väritys sekä nimi 'Kalevala'.

Kenties yrityksen tarkoin määrittelemät arvot, brändin arvot ja niiden mukaan toimiminen sekä selkeä brändilupaus ovat olleet eräitä tekijöitä siivittämässä Kalevala Korun menestystä muun muassa yhdeksi Suomen arvostetuimmista brändeistä. J1 mainitsi edellä kaikuluotaamisen tärkeäksi menestystekijäksi. Myös Kitchen ja Schultz (2003) korostavat, että yritysten on käytävä jatkuvaa dialogia, olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Menestyäkseen on osattava kuunnella sidosryhmiä ja huomioida heidät visioinnissa. (Ma. 358-361.) Samankaltaiseen ajatukseen perustuu myös Hatchin ja Schultzin (2003) ajatus vision, kulttuurin ja mielikuvien jatkuvasta kanssakäymisestä yritysbrändin muodostumisessa.

S1 kommentoi yrityksen vahvaa identiteettiä, joka on sekä vahvuus että haaste:

Ihmiset odottavat, että Kalevala Koru on tietynlainen, mikä liittyy Kalevala-epokseen. Miten siinä pystytään uudistumaan kuitenkin repimättä juuria on iso haaste.

Tässä huomaa Kalevala Korun haasteen brändin kehittämisessä. Yrityksellä on tietty identiteetti ja organisaatiokulttuuri, mutta etenkin johdon visiossa se elää modernimmassa maailmassa. Vision on oltava linjassa organisaatiokulttuurin kanssa, jotta se on uskottava, jotta ei käy kuten British Airwaysin uudistuksessa, jossa se uusine logoineen ja maailmavalloittajana muun muassa tarjoili edelleen peribrittiläiseen tapaan teetä. Visio, organisaatiokulttuuri ja mielikuvat eivät olleet tässä tapauksessa linjassa, eikä brändi siten uskottava. Hatch ja Schultz (2003) korostavat, että uskottavan yritysbrändin vision, kulttuurin ja imagon välillä ei saa olla kuilua. Kalevala Korun kohdalla kuilua ei ole vision ja organisaatiokulttuurin välissä, mutta näiden ja mielikuvien välillä sellainen on havaittavissa. J1 kommentoi:

Aina voi uudistaa ja tehdä uusia juttuja, mutta on aina oltava perustelu brändilupauksen ja kohderyhmän kautta. Jos se kommunikoi näiden kanssa ja jos uudella asialla on selkeä viesti meidän kohderyhmälle, niin se on ihan ok. Mutta irrallisia heittoja ei voi tehdä, koska ne murentavat brändin imagoa ja yhdenmukaista ymmärrystä brändistä.

Kalevala Korun brändin arvostus ja sitä myötä menestys kilpailussa ovat sinänsä hienoja asioita, mutta arvostuksen voi nähdä myös toisenlaisessa valossa. H2 huomauttaa, että arvostuksen kääntöpuolena on, että yritystä pidetään "liian pompöösinä, joka kahvitassi kädessä toteaa olevansa ar-vos-tet-tu y-ri-tys". Koska brändiä ar-

vostetaan niin paljon, on mietittävä tarkkaan, mitä sillä voi tehdä. Hän toteaa kuitenkin: ”Jotain uusia hallittuja siirtoja pitäisi tehdä.”

Kalevalakorulaiset tarkastelevat menestystä sisältäpäin ja arvioivat menestyksen kumpuavan arvoista ja brändilupauksen toteuttamisesta. Sidosryhmäläiset nostivat menestystekijäksi suomalaisuuden, joka onkin yksi Kalevala Korun brändin arvoista. Lisäksi kaikki mainitsivat tunnettuuden olevan tärkeä menestystekijä, ”lähes kaikilla suomalaisilla naisilla on jokin Kalevala Koru”.

Luulen, että valtaosa meistä on melkoisia patriootteja. Siitä [brändistä] on pidetty huolta. Sitä on tuotu esiin, sitä on pidetty ihmisten mielissä kaikkine versioineen. (S2)

Visuaalisen ilmeen merkitys brändin menestystekijänä ei tule juurikaan esiin sidosryhmän kommentteissa. Heille tunnettuus on laajempi asia kuin vain visuaalisuutta. He suhtautuvat brändin menestykseen käytännönläheisesti – mitä enemmän brändi on esillä, sitä arvostetumpi se on. On kuitenkin todettava, että brändin määrätietoinen ja johdonmukainen rakentaminen ja kehittäminen, brändiarvojen ja -lupauksen mukaan toiminen, ovat tärkeitä brändin menestykselle. Brändin näkyvyyttä voi ostaa rahalla, mutta esimerkiksi hyvää mainetta ei. Se on pitkäjänteisen, tavoitteellisen johtamisen tulosta.

Kalevala Korun brändi rakentuu uskottavasti vision, organisaatiokulttuurin ja mielikuvien yhteistyössä. Brändilupauksen, tarinallisuuden, viestimisessä yritys tekee johdonmukaista työtä, ja se osataan liittää brändiin – tosin pienin varauksin. Aivan brändilupauksen sanoin ”Kun kannan Kalevala Korua, minusta tulee osa tarinaa”, tuskin brändiä osataan kuvata, eikä se liene tarkoituskaan, mutta tuo viesti välittyy Kalevala Korusta ja luultavasti se vallitsee etenkin keskeisten sidosryhmien mielissä.

Vahvempi mielikuvallinen haaste liittyy historialliseen perimään. Joidenkin mielikuvat kumpuavat vuosien, jopa vuosikymmenien takaa, ja näitä ”raskaan pronssikorvalmistajan” identiteetin piirteitä muutetaan hitaasti. Vaikka ilme on brändilupauksen mukainen, on mielikuvallisten seikkojen vinouma aivan toisaalla, se on ihmisten mielissä. Vahva identiteetti ja historia voi tässä tilanteessa olla myös jonkinasteinen rasite, tai ainakin haaste, joka luultavasti jatkaa olemassaoloaan vielä jonkin aikaa.

6.3.3 Yhden brändin strategialla menestykseen

Tässä luvussa tarkastellaan erästä brändin visualisointiin liittyvää strategista kysymystä: brändiarkkitehtuuria. Kalevala Koru on menestynyt Suomen arvostetuimmat brändit -tutkimuksessa. Liiketaloudellisesti mitattuna sanotaan, että maailman menestyneimmät yritykset toimivat monoliittisella brändiarkkitehtuurilla – kuten Kalevala Koru Oy toimii.

Melewar ym. (2000) tutkivat kansainvälistyviä brittiyrityksiä Malesiassa. Heidän mukaansa 80 % valitsee monoliittisen brändiarkkitehtuurin. Monoliittisen brändiarkkitehtuurin ja standardoidun visuaalisen ilmeen käytön avulla yrityksen tunnistettavuus ja vastaanotto on parempaa.

Brändiarkkitehtuuri on strateginen päätös brändiin liittyen. Kalevala Korun monoliittinen brändiarkkitehtuuri ei ole alun perin ollut kovin tietoinen päätös, voihan yrityksen sanoa syntyneen kulttuurivaikuttajien toimesta vahingossa, sivujuonena varojenkeräysprojektissa. Strateginen on kuitenkin ollut se päätös, että yritys on vuodesta 1935 asti toiminut nimellä Kalevala Koru Oy, ja samaa nimeä kantavat

myös yrityksen tuotteet. Sekä yritys että tuotteet toimivat samalla brändillä ja visuaalisella ilmeellä. Aihetta nimenmuutokselle ja toisenlaiselle brändiarkkitehtuurille olisi voinut olla vuosien varrella suurten strategisten muutosten yhteydessä, kuten yritystalon yhteydessä vuosittain vaihteessa.

Kalevala Koru on vahva yritysbrändi. Vahvuutta kannattaakin hyödyntää maksimimalla näkyvyys ja tunnettuus monoliittisen brändiarkkitehtuurin avulla. Haastattelut ovat yksipuolisen samaa mieltä.

Tämä on niin valtava vahvuus. Jos sopisimme, että korut ovat jotain muuta, niin menettäisimme jotain. (J2)

Juuri oikea linja, vahvistaa brändimielikuvaa. Jos Kalevala Koru olisi yrityksenä tuntematon ja korusarjat olisivat omilla nimillä esiin tuotuja, tunnettuus pirstaloituisi ja olisi huomattavasti pienempi. Nyt kaikki tietävät Kalevala Korun kun näkevät logon. Tietävät mistä on kyse. (S1)

Näen että on hyvä ratkaisu toimia niin, että yrityksellä ja tuotteella on sama brändi. Varsinkin kun keskittyy yhteen merkkiin, niin se toimii. Se on selkeää. Jos yrityksellä on tarkoitus lisätä merkkejä, kuten nyt My saaga, niin asiaa on mietittävä uudelleen. Silloin menee sekaisin, jos firman nimi on jotain ja merkkejä useita. Jos on Kalevala Koru ja useita korumerkkejä, niin on hankala toimia. Nyt kun toimitaan Kalevala Koru -yrityksellä ja -tuotteilla, se on paras ratkaisu. (S3)

Monesti on tuotteita, joiden omistajataho on jotain aivan muuta, eikä kuluttajalla ole aavistustakaan, mikä se on. Koska Kalevala Korulla itsellään on niin hyvä maine, niin kannattaahan sitä tuoda esiin kaikessa. Höperöä olisi jos tuotteen brändi olisi jotain muuta, silloin sitä ei enää osattaisi mieltää Kalevala Koruksi. (S4)

Yritysbrändit, niiden läsnäolo joko monoliittisella tai tuetulla mallilla, ovat lisänneet näkyvyyttä erityisesti 2000-luvulla. Voi sanoa, että myös trendien valossa Kalevala Korun brändiarkkitehtuuri on suotuisa strateginen ratkaisu. S4 tuo kommentissaan edellä esiin omistajatahon läpinäkyvyyden tärkeyden. Läpinäkyvyysvaatimuksen lisääntyminen on ollut yksi tekijä, minkä vuoksi yritykset ovat logollaan näkyvimmin esillä myös tuoteviestinnässä ja -markkinoinnissa. Yrityslagon ansiosta viestistä tunnistaa, mikä tahon takana on.

Monoliittisen brändiarkkitehtuurin avulla yritys maksimoi näkyvyytensä. Puhutaan sitten yrityksestä tai tuotteista, esillä on Kalevala Koru. Positiivista tämä on erityisesti tässä tapauksessa, kun brändillä on hyvä maine ja sitä arvostetaan – mikä kertoo osaltaan hyvästä yritysidentiteetin johtamisesta. Tätä kannattaakin hyödyntää, ja tuoda brändiä esiin viestinnässä. Sidosryhmäläiset nostivat edellä nimenomaan näkyvyyden erääksi tärkeäksi syyksi Kalevala Korun brändin arvostukselle.

Riski monoliittinen malli on silloin, kun jokin negatiivinen asia nousee julkisuuteen. Koskepa asia kumpaa tahansa, yritystä tai tuotteita, niin yhteinen brändi saa kärsiä. Kalevala Koru on saanut tuta tämän, tosin melko pienimuotoisesti, kun se yrityksenä ilmoitti yt-neuvotteluista. Tämä herätti sidosryhmäläisissä huolen: onko koruissa jotain vikaa? Vaikka kyse oli puhtaasti liiketaloudellisista toimista, liitetään brändi yhtä lailla yritykseen ja tuotteistoon, ja johtopäätökset tehdään miettimättä kummasta on kyse.

Kun viestinnässä ja tuotteistossa näkyy selvästi, mikä yritys on takana, se herättää luottamusta. Se kertoo avoimuudesta. Yritys ei halua olla näkymättömissä tuote-

brändin takana, vaan toimii rehellisesti omalla nimellään. Vaikkakaan ei logiikka näin yksioikoinen ole – brändätyllä brändiarkkitehtuurilla toimiminen ei automaattisesti tarkoita epärehellistä toimintaa. Päätös on strateginen ja tehtävä kokonaisstrategian ja liiketoimintamallin mukaan.

Voidaan väittää, että strateginen päätös pysyä yhdessä ja samassa brändissä sekä yritykselle että tuotteille on ollut onnistunut. Yritys pystyy hyödyntämään brändin tunnettuutta, arvostusta ja hyvää mainetta. Se säästää kustannuksissa, kun ylläpidettävänä on vain yksi brändi. Myös uusien tuotteiden lanseeraus jo tutun brändin alle on helpompaa, kun mielikuvat ovat siirrettävissä. Tosin tämä on toisaalta myös taakka. Kun lanseerataan uusi tuote Kalevala Korun brändillä, siirtyvät mielikuvat niin hyvässä kuin pahassakin. Kalevala Koru näkee itse itsensä modernimpana, mutta edelleen osa yleisöstä näkee Kalevala Korun ensisijaisesti raskaiden pronssikorujen valmistajana. Haaste on saada viestinnällä pysäytettyä myös nämä ihmiset tarkastelemaan Kalevala Korua uudessa valossa. Monoliittinen ilme määrittää brändin tuotteiston ihmisten mielikuvissa tietyn näköiseksi.

Erilaistamiskeinona Kalevala Koru käyttää esimerkiksi esitteiden ulkoasun variaatioita. Se sai osalta haastatelluista kiitosta juuri sen vuoksi, että näin pystytään korostamaan tietyn korusarjan ominaisuuksia, mutta osa näki erilaisuuden sekavana ja halvan oloisena. Kalevala Korulla on periaatteena, että se menee markkinoinnissa korostetusti tuotteet, ei brändi edellä, kuten monet luxus-brändit, joiden markkinoinnissa brändimielikuvan rakentaminen on pääosassa. Tämä toimintamalli on haaste monoliittisen brändin johtamisessa. Miten säilyttää yhtenevä ja brändiä tukeva visuaalinen linja, mutta samaan aikaan korostaa yksittäistä korusarjaa? Kun koru nousee keskiöön, brändihierarkia alkaa muistuttaa tuettua mallia, vaikka koruilla ei välttämättä omaa visuaalista brändi-ilmettä olisikaan. Näin ollen Kalevala Korun kohdalla myös siirtyminen tuetun brändiarkkitehtuurimallin suuntaan voisi toimia: se hyödyntäisi Kalevala Koru brändin arvostusta, mutta samalla antaisi tilaa itse tuotteelle.

On selvää, että Olinsin klassikoksi muodostunut ajatus kolmijakoisesta brändihierarkiasta on pelkistetty malli. Harva yritys toimii aivan puhtaasti mallin mukaan, vaan soveltaa sitä omia tarpeitaan parhaiten palvelevaksi. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin tuli esiin (ks. luku 4.3.2), nykyajan monimutkaisia yritysmuotoja varten on kehitetty lukuisia muita brändihierarkiamalleja.

6.3.4 Strategiset brändiratkaisut

Lopuksi kootaan vielä yhteen kolmannen tutkimuskysymyksen teemat. Luvussa on tarkasteltu visuaalisen ilmeen käyttöä brändin kannalta.

Yritysbrändiin liittyvät päätökset ovat ylimmän johdon asia, toisin kuin yksittäisen tuotebrändin. Kalevala Korulla päätökset tekee myynnin ja markkinoinnin johtoryhmä, ja ylintä päätäntävaltaa käyttää markkinointijohtaja. Voi todeta, että Kalevala Korulla yritysbrändi on strategisesti johdettu resurssi. Ilmeen integrointi yritysbrändin tukemiseksi onnistuu Kalevala Korun kaltaisessa pienessä organisaatiossa hyvin. Viestit pysyvät yhtenevinä, koska vain muutamilla henkilöillä on virallinen viestinnällinen asema – vaikkakin koko henkilöstö rakentaa imagoa omalla käyttäytymisellään. Koska Kalevala Korun lähes kaikki viestintä on pikemminkin markkinoinnillista kuin yrityksen asioista tiedottavaa, on brändi aina keskeisessä roolissa. Jokainen viesti osaltaan tukee Kalevala Korun brändiä.

Kalevala Korulla on ollut sen perustamisesta lähtien käytössä monoliittinen brändi-identiteetti. Strateginen päätös pysyä tässä mallissa on toimiva niin johdon, henkilöstön kuin sidosryhmäläisten mielestä. Monoliittisen brändi-identiteetin avulla ilmeen integrointi kaikkeen liiketoimintaan on yksinkertaisempaa kuin muissa malleissa, jolloin samalla yritysidentiteetin johtaminen on tehokkaampaa. Kalevala Koru näkyy samanlaisena esimerkiksi yritysviestinnässä B-to-B-sidosryhmille, markkinointiviestinnässä kuluttaja-asiakkaille ja sisäisessä viestinnässä. Ei ole tarpeen erikseen miettiä visuaalista ilmettä eri kohderyhmille, kuten tilanne olisi brändätyn identiteettimallin kohdalla.

Yksi näkyvä viestintäkanava on sadat jälleenmyyntipisteet ympäri maan. Myymälöissä Kalevala Koru voisi hyödyntää monoliittisen identiteetin mahdollistamaa maksiminäkyvyyttä konseptiomalla ilmeen vielä tiukemmin. Esillepanoratkaisujen tulisi olla riittävän yksinkertaisia, jotta ne toteutuvat mahdollisimman samanlaisena kaikkialla ja näin rakentavat johdonmukaisesti yhtenäistä ja haluttua mielikuvaa. Tiukka konsepti tarkoittaa ensinnäkin ainutlaatuista ja tunnistettavaa brändi-ilmettä, joka on strategisten tavoitteiden mukainen. Toisekseen toteutuksen tulisi olla riittävän tarkasti ohjeistettu ja käytännössä toimiva, jotta se tukee integroinnin periaatetta olla käytössä kaikkialla ja vielä samanlaisena.

Monoliittisen brändi-identiteetin ansiosta pystytään hyödyntämään brändin hyvää mainetta ja tunnettuutta muun muassa uusien tuotteiden lanseerauksessa. Tämä juuri on yksi monoliittisen mallin ansio; sen avulla pystytään siirtämään brändiin liitettävissä ominaisuuksia uusiin tuotteisiin. Samalla mallin huono puoli on sen jäykkyys. Mallin periaatteeseen kuuluu, että brändi näkyy kaikkialla samalla tavalla, jolloin entisiä mielikuvia vahvistetaan. Haasteena on, miten uudistaa brändimielikuvaa, miten liittää uusia ominaisuuksia brändiin.

Eräs keino muokata brändimielikuvaa on jo osittain Kalevala Korulla käytössä. Se ei nimittäin korosta tuoteviestinnässään niinkään Kalevala Korun logoa ja brändiä, vaan antaa tilaa itse tuotteelle. Kenties brändilupaus voisi näkyä tuotteen viestinnässä vielä voimakkaammin, jolloin korun omaleimaisuus korostuisi. Tämä olisi hienoinen siirtymä monoliittisestä brändi-identiteetistä joustavaan tuettuun malliin. Tuetussa mallissa voidaan hyödyntää sekä Kalevala Korun hyviä puolia, että samalla korostaa yksittäisen korumallin erottavia ja omaleimaisia tekijöitä.

Muutosten suhteen on kuitenkin oltava hienovarovainen, kuten yritys on itsekin saanut kokea suurten muutosten yhteydessä. Kalevala Korua arvostetaan brändinä, mikä asettaa tiettyjä reunaehjoja toiminnalle. Brändi on menestynyt alan kilpailuissa. Ihmiset arvostavat tuotteita. Arvostuksella voi olla myös kääntöpuolensa: brändiä voidaan pitää etäisenä, tuotteita liian arvostettuna ja ”pompöösinä”, kuten H2 tokaisi. Ihmiset saattavat arvostaa suuresti brändiä ja tuotteita, mutta eivät silti koe niitä omakseen ja osta niitä. Kalevala Korun viimeisimmän logomuutoksen yksi tarkeitus oli tehdä brändistä ja tuotteista helpommin lähestyttäviä.

Tarinat ovat varmastikin toinen keino inhimillistää brändiä ja tuotteistoa. Ne tekevät brändistä merkityksellisen itselle, koska tuotteella on sielu. Tässä työssä ei puututa kuitenkaan tuotteistoon, joten tarinoita tarkastellaan vain brändinrakennuksen ja erityisesti visuaalisen ilmeen kannalta. Tarinat näkyvät ilmeen yksittäisistä elementeistä eksplisiittisimmin sloganissa, joka kuuluu: ”Astu tarinaan”. Ilmeen elementtejä kuitenkin hyödynnetään markkinointiviestinnässä niin, että ne kokonai-

suutena yhdessä kuvamaailman ja tekstien kanssa välittävät tarinoita eli brändilupausta: "Kun kannan Kalevala Korua, minusta tulee osa tarinaa".

Tarinat tekevät Kalevala Korusta ainutlaatuisen. Ne ovat sille strategisesti tärkeitä. Kun tarinat olisivat vielä selvemmin läsnä visuaalisen ilmeen elementtien välityksellä, ne vahvistaisivat ilmeen integroitumista paremmin brändinrakentamiseen.

7 Päätelmät

Tämä viimeinen luku kokoaa työn yhteen. Aluksi kerrataan lyhyesti kirjallisuuskatsauksessa esiteltyä aiempaa tutkimustietoa sekä esitetään tutkimuksen keskeiset havainnot. Luvussa 7.2 havaintojen merkittävydestä keskustellaan laajemmin. Lopuksi luvussa 7.3 arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

7.1 Tutkimuksen tiivistelmä

Tämän pro gradu -työn tarkoitus oli tutkia visuaalisen ilmeen strategista merkitystä. Ilme nähtiin osana yritysidentiteetin johtamista, jonka tarkoitus on muodostaa yrityksestä brändi. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena Kalevala Koru Oy:lle. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastateltavien valinta ja samalla tutkimusnäkökulma perustui Hatchin ja Schultzin malliin (2003) brändinrakennuksesta, jossa brändi rakentuu kolmen tekijän vuorovaikutuksesta: strategisen vision (johto), organisaatiokulttuurin (henkilöstö) ja mielikuvien (sidosryhmät). Haastateltavat olivat täten Kalevala Korun johtoa ja henkilöstöä sekä keskeisiä sidosryhmiä.

Visuaalinen ilme on osa yrityksen kokonaisidentiteettiä, minkä vuoksi työn keskeiseksi ajatukseksi nousi malli yritysidentiteetin johtamisesta (kuvio 1). Yritysidentiteetin johtamisen tavoitteena on muodostaa hyvä imago yrityksen avainsidosryhmiensä keskuudessa. Hyvän imagon puolestaan toivotaan johtavan ajan myötä hyvään maineeseen, joiden ansiosta sidosryhmät suosivat yritystä. Vahvan identiteetin, hyvän imagon ja maineen ansiosta yrityksestä itsestään voi muodostua brändi. Yritysidentiteetin johtamisen suurempana tavoitteena on luoda yritykselle kilpailuetu.

Ilmiötä lähestyttiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla, jotka kerrataan seuraavaksi. Jokainen kysymys tarkastelee ilmiötä eri kannalta ja samalla vastaa päätutkimuskysymykseen: Mikä on visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymys kuului:

Millaista yritysimagea johto ja henkilöstö haluavat rakentaa identiteetistä visuaalisen identiteetin ja viestien avulla?

Kysymyksenasettelu nojautuu koko työn läpi kulkevaan jatkumoon yritysidentiteetin johtamisesta, jossa identiteetti, imago ja maine seuraavat toisiaan. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaista imagea yritys viestinnän ja visuaalisen ilmeen avulla pyrkii luomaan itsestään sekä kohtaako tämä sidosryhmän mielikuvien kanssa.

Kalevala Korulla on pitkä historia ja merkittävä asema suomalaisessa koruliiketoiminnassa. Kalevala Korun identiteetti on vahva ja omaleimainen. Kalevalakorulaiset haluavat tuoda esiin muun muassa yrityksen rohkeutta, ajattomuutta ja aitoutta sekä toiminnan vastuullisuutta. Se haluaisi liitettävän itseensä särmikkyyttä ja iloisuutta. Näitä asioita se myös tuo esiin viestinnässään. Tämän lisäksi visuaalisen ilmeen uudistuksilla on haluttu linjata mielikuvia lähemmäs viestittyä identiteettiä. Kuitenkin kun tarkastelee asiaa sidosryhmien puolelta, mielikuvat eivät täysin kohtaa viestityn identiteetin kanssa. Mielikuvissa on hajontaa, ja edelleen esimerkiksi

osa suuresta yleisöstä näkee Kalevala Korun ainoastaan suurten historiallisten korujen valmistajana, vaikka nykymallistosta noin 90 % on modernin korusuunnittelun tulosta. Toisaalta yritysidentiteetin johtamisen tavoitteena on saavuttaa hyvä imago *keskeisten* sidosryhmien keskuudessa, ja siinä Kalevala Korun voi tämän tutkimuksen perusteella sanoa onnistuneen. Toisaalta liiketaloudellisen menestyksen kannalta olisi tärkeitä tavoittaa uusia sidosryhmiä, jotka näkevät yrityksen modernina design-yrityksenä ja jotka liittyvät yritykseen sen haluamia ominaisuuksia.

Jos mielikuvissa on hajontaa, niin mainekäsitys on yhtenäinen kaikkien haastateltavien mielissä. Se on ehdottoman positiivinen. Visuaalisen ilmeen merkitys tässä jatkumossa on ohjata ja vahvistaa identiteetin ominaisuuksia haluttuun suuntaan - ensin mielikuviksi, sitten maineeksi ja lopulta brändiksi. Kalevala Korun kohdalla ominaisuudet kantavat koko nuolijatkumon läpi niin, että viimeisessäkin kohdassa, brändissä näkyy yrityksen filosofia, missio, persoonallisuus ja identiteetin eri osat alueet. Balmerin ACID-testiä mukaillen voi todeta, että yrityksen eri identiteettitasot ovat linjassa keskeisten sidosryhmien osalta. Sen sijaan kuilu vallitsee yrityksen vision ja osan suuren yleisön kokeman identiteetin eli mielikuvien välillä.

Visuaalisen ilmeen strateginen rooli voi näkyä jatkumossa usealla tavalla. Tätä roolia selvitettiin erityisesti toisen ja kolmannen alatutkimuskysymysten avulla.

Toinen tutkimuskysymys kuului:

Mikä yhteys on johdon määrittämällä strategialla ja visuaalisen ilmeen hyödyntämisellä käytännössä?

Kysymyksellä haluttiin selvittää, johdetaanko yrityksen visuaalista ilmettä strategisena resurssina vai pelkkänä design-asiana. Kysymyksen taustalla oli lisäksi Hatchin ja Schultzin malli vision, organisaatiokulttuurin ja mielikuvien yhteistyöstä brändinrakennuksessa, eli miten strategia näkyy mallin mukaisesti käytännön työskentelyssä ja edelleen sidosryhmämielikuvissa.

Ilmeen yksittäiset elementit, logo, fontti, värit ja slogan, välittävät strategiaviestejä. Henkilöstö on sisäistänyt strategian, minkä ansiosta ilme tukee käytännön toteutussakin strategiaa. Tosin tätä on vaikea arvioida sen vuoksi, että usein työskentely on luovaa ja ratkaisut vaativat käytännön toimivuutta, eivätkä henkilöt suoranaisesti ajattele toteuttavansa yrityksen strategiaa.

Kalevala Korun ilmeen muutos yrityksen suurten strategisten muutosten yhteydessä kertoo ilmeen strategisesta roolista. Ilme on uudistettu symboloimaan liiketoiminnassa tapahtunutta merkittävää strategista muutosta. Tämän lisäksi ilmettä on päivitetty vastaamaan muuttunutta strategiaa, ja myös ilmeen muutos on mitoitettu vastaavasti pienemmäksi. Tällöin ilmettä on vain päivitetty nykyaikaisemmaksi niin, että muutosta ei välttämättä ole edes huomannut.

Kolmas tutkimuskysymys kuului:

Miten visuaalisen ilmeen käyttö on integroitu tukemaan yritysbrändiä?

Kysymys liittyy edellisen tapaan ilmeen strategiseen rooliin, mutta nyt vielä selvemmin yritysbrändin kannalta. Ilme tukee brändinrakennusta, kun sitä käytetään johdonmukaisesti ja yhtenäisesti kaikkialla. Kalevala Korun kohdalla ilmeen integrointi on yksinkertaista toteuttaa muun muassa pienen organisaation, visuaalisen

ohjeiston ja monoliittisen brändi-identiteetin ansiosta. Ilmeen hyödyntäminen käytännössä voisi tosin sidosryhmäläisten mielestä olla vielä tiukemmin konseptoitua. Tällöin ilme toteuttaisi paremmin brändilupausta, brändin arvoja sekä samalla loisi yhtenäistä brändimielikuvaa. Tarinallisuus on keskeinen osa Kalevala Korun brändiä. Se ilmenee muun muassa sloganina ”Astu tarinaan”. Muun muassa tämä ja muut visuaalisen ilmeen elementit voisivat vielä selvemmin tukea viestinnässä muotokielen ja verbaliikan avulla brändin tavoitteita.

Monoliittisessa brändi-identiteetissä pysyminen kautta olemassaolon on ollut tietoinen strateginen päätös. Sen avulla Kalevala Koru on pystynyt maksimoimaan näkyytensä, mikä on etenkin sidosryhmäläisten mielestä ollut yksi keskeinen menestystekijä brändin arvostukselle. Hyvämaineinen brändi hyötyy siihen liitettävistä ominaisuuksista muun muassa uusien tuotteiden lanseerauksien yhteydessä, mutta toisaalta vanhojen, ei-toivottujen mielikuvien muuttaminen on haasteellista, koska mielikuvat siirtyvät monoliittisen mallin myötä myös uudensuuntaisiin tuotteisiin.

Tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta identiteettiin, visuaalisen ilmeen käyttöön ja yritysbrändeihin liittyen. Nykyajattelun mukaan sekä yrityksen identiteetti että yritysbrändi ovat strategisia resursseja, joista muodostuu yritykselle kilpailuetu ja joihin liittyvät päätökset tekee yrityksen ylin johto (mm. Balmer 2008b, 880-882; Karaosmanoglu & Melewar 2006; Melewar ym. 2005b; Schultz & Kitchen 2004.) Kalevala Korulla nämä päätökset tehdään johtoryhmätasolla.

Ilmeen johdonmukainen käyttö eri käyttökohteissa on tärkeitä. Ilmettä on johdettava tavoitteellisesti, ja se tulee integroida kaikkeen toimintaan. Muun muassa Melewarin ja Saundersin (2000) tutkimus osoitti, että yritys hyötyy tiukasti standardoidusta yritysilmmeen elementtien käytöstä. Heidän mukaansa tulee luoda konsepti, jonka mukaan ilmettä käytetään kaikkialla, muun muassa tuotteissa, pakkauksissa, lomakkeissa ja mainonnassa. Topalian (1984) muistuttaa, että ilmettä on käytettävä standardoidusti myös ei-markkinoinnillisissa paikoissa kuten tuotantolaitosten ja varastojen sisustuksessa. Kalevala Korulla ilmeen käyttöä ohjataan muun muassa visuaalistien, graafisen oppaan ja valmiiden mainospohjien avulla.

Edelleen tulokset tukevat van den Boschin ym. (2006a) tutkimuksen tuloksia. Sen mukaan strategian sisäistänyt henkilöstö ymmärtää myös visuaalisen ohjeiston ja visuaalisen ilmeen elementtien merkityksen ja näiden myötä käyttää elementtejä yhdenmukaisesti. Kalevala Korulla on vahva arvopohja, jonka mukaan henkilöstö työskentelee. Tämä on varmasti yksi tekijä, joka edesauttaa strategian todeksi-elämistä päivittäisessä työssä.

Kalevala Koru toimii toimialalla, joka perustuu estetiikkaan. Van den Bosch ym. (2006a) tutkivat alan vaikutusta yritysilmmeen käyttöön. Heidän mukaansa ei ollut juurikaan merkitystä, toimiiko yritys tuotanto- vai palveluliiketoiminnassa tai voittoa tavoittelevalla tai tavoittelemattomalla alalla. Kalevalakorulaiset itse pitivät juuri alan takia esteettisyyttä myös ilmeessä tärkeänä, kun sidosryhmäläiset pitivät sitä pikemminkin itsestäänselvyytenä alalla kuin alalla. Erään mielestä alan toimijat ovat pieniä, minkä vuoksi visuaalisuuteen kiinnitetään jopa vähemmän huomiota kuin muilla toimialoilla. Tämän voi nähdä mahdollisuutena Kalevala Korulle – suurena toimijana se hyötyy resursseistaan. Identiteettiään ammattimaisesti johtamalla on mahdollista saavuttaa hyvä imago, maine ja yritysbrändi ja näiden myötä se saavuttaa kilpailuetua.

7.2 Keskustelua ilmeen strategisuudesta ja tutkimustulosten käytännön merkityksestä

Tässä luvussa tutkimustulosten merkittävyyttä tarkastellaan laajemmassa liikkeenjohdollisessa kontekstissa. On tosin huomioitava, että visuaalisen ilmeen strategista merkitystä tutkittiin tietyssä kontekstissa, tietyssä yrityksessä. Tämän vuoksi yleistykset eivät välttämättä päde muilla toimialoilla tai eri markkinatilanteessa toimivissa yrityksissä.

Yrityksen identiteetti on todellisuutta. Yritys voi kuitenkin tehdä strategisia päätöksiä kehittää identiteettiään haluttuun suuntaan. Strateginen on myös se päätös, mitä yritys korostaa identiteetistään viestinnän ja visuaalisen ilmeen avulla ja näin joko vahvistaa tai muuttaa mielikuvia haluttuun suuntaan. Suunnan määrittelee yrityksen johto visiossaan. Kysymys on yrityksen positionnista. Mitä yritys haluaa johdon ja henkilöstön kertovan viesteillään, toisin sanoen mitkä viestit ja merkitykset se haluaa sidosryhmien itseensä liitettävän?

Yritys voi valita, millaisia viestejä se haluaa lähettää. Siihen liitettäviä merkityksiä se ei kuitenkaan pysty täysin hallitsemaan, koska jokainen luo itse mielikuvat. Tämän vuoksi yrityksestä muodostettu mielikuva ei ole koskaan yhtenäinen. Yrityksen on kuitenkin hyvä olla tietoinen siihen liitettävistä mielikuvista, jotta se voi omilla toimillaan pyrkiä muokkaamaan niitä. Identiteetin, imagon, maineen ja yritysbrändin välillä mahdollisesti vallitsevia eroja voi testata esimerkiksi Balmerin ACID-testin (Balmer & Soenen 1999) avulla. Erityisesti keskeisten sidosryhmien mielikuvat ovat tärkeitä, sillä niillä on eniten vaikutusta muun muassa yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiin, rahoituksen saatavuuteen, medianäkyvyyteen ja viranomaisuuksiin.

Visuaalisella ilmeellä voi olla strateginen merkitys yrityksen strategian ilmentäjänä. Ilmeen avulla yritys voi välittää strategisesti tärkeitä asioita. Tämän takia ilmettä on hyvä päivittää aika ajoin vastaamaan yrityksen kenties muuttunutta toiminnan painopistealuetta, liiketoimintaympäristöä ja miksei myös nykyajan design-vaatimuksia. Vaikka ilme ei olekaan pelkkä design-asia, on etenkin kilpailluilla toimialoilla käytettävä myös visuaalisen ilmeen tarjoamat mahdollisuudet erottautua kilpailijoista ja luoda näin kilpailuetua. Ilmeen on siis oltava myös designiltaan kilpailukykyinen.

Strateginen merkitys ilmenee myös siten, että ilmeeseen liittyvät päätökset tehdään yritysjohton tasolla. Kun päätökset tehdään riittävän ylhäällä organisaatiossa, ilme tullaan integroiduksi koko liiketoimintaan. Sen käyttö ja sovellettavuus huomioidaan eri liiketoimintayksiköissä ja funktioissa, kaikilla markkina-alueilla.

Brändi-identiteetti on strateginen kannanotto. Haluaako yritys tulla yhdistetyksi tuotteisiin? Halutaanko toimia vain yhdellä brändillä kaikilla markkina-alueilla? Nämä ovat asioita, joissa visuaalisella ilmeellä konkretisoidaan yrityksen liiketoiminnan rakennetta etenkin ulkoisille sidosryhmille. Erityisesti hyvämaineinen yritys hyötyy monoliittisesta brändi-identiteetistä, koska eri sidosryhmien positiiviset kohtaamiset niin yritykseen kuin sen tuotteisiin ja palveluihin lisäävät kerta toisensa jälkeen suotuisuutta brändiä kohtaan ja näin tuovat kilpailuetua. Tämä edellyttää kuitenkin, että ilmettä johdetaan tehokkaasti, jolloin viestinnän jälki on yhtenäistä kaikkialla, ja sillä on sama strateginen tavoite.

Monoliittisessa brändi-identiteetissä visuaalisen ilmeen yhtenäinen käyttö on yksinkertaisempaa verrattuna muihin malleihin. Yritys- ja tuoteviestintä näyttää kaikkialla samalta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että brändin tulisi näyttää samalta vuosi ja vuosikymmen toisensa perään. Päinvastoin, ilmettä voi päivittää hienovaraisesti niin, että ihmiset eivät huomaa muutosta, mutta huomaisivat, mikäli muutosta ei tapahtuisi. Klassikkoesimerkki onnistuneesta ilmeen muutoksesta on Shell, jonka brändi-ilme on säilynyt ajantasaisena läpi vuosikymmenien hienovaraisen muutosten ansiosta.

Valitsepa yritys minkä tahansa brändiarkkitehtuurin, ovat uudistuminen ja elinvoimaisena pysyminen tärkeitä. Ilmeen yksittäiset elementit sinällään eivät kuitenkaan vielä kerro paljonkaan, vaan ratkaisevaa on se, miten ne laitetaan elämään käytännössä. Chanel on esimerkki brändistä, jonka logo on kantanut läpi vuosikymmenien muuttumattomana, mutta joka on siitä huolimatta aina ajankohtainen. Elementit elävät ympäristössään, ja tekevät brändistä houkuttelevan. Johdonmukaisessa käytössä ei siis ole kyse, että ilme pysyy muuttumattomana, vaan että sitä kehitetään kokonaisuutena, jotta se tukee strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä tavoin visuaalisella ilmeellä on strateginen rooli, jonka avulla yritys saavuttaa kilpailuetua alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

7.3 Arvio tästä tutkimuksesta ja ehdotuksia tulevaan

Tässä luvussa arvioin pro gradu -työn toteutusta kokonaisuutena. Pohdin mitä rajoitteita havaitsin. Samassa yhteydessä ehdotan myös jatkotutkimusaiheita.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja aiempaa tutkimusta on julkaisu runsaasti, joten haasteena tiedon määrässä oli oman fokuksen riittävän tarkka rajaaminen. Rajasin tarkasteluun yrityksen identiteetin johtamista kuvaavan jatkumon, jossa tarkastelin visuaalisen ilmeen merkitystä sen eri vaiheissa: identiteetin, imagon, maineen ja yritysbrändin muodostumisessa. Tämä oli työn viitekehys.

Viitekehyksessä yritysbrändin muodostuminen on kuvattu lineaarisesti etenevänä prosessina. Mallia voi kritisoida yksinkertaistetuksi ja vanhanaikaiseksi – viestintä kun on dialogia, joka tapahtuu ja rakentuu samanaikaisesti ja eri kerroksissa. Sitä ei voi kuvata yhteen suuntaan ja yhdessä tasossa etenevällä nuolella.

Viitekehysten yksinkertaistetun mallin avulla oli kuitenkin mahdollista tarkastella ilmeen merkitystä osana jatkumoa, jolloin korostuu sen strateginen merkitys ja vaikutus suurempaan kokonaisuuteen. Malli soveltui hyvin tähän tutkimukseen. Sen avulla ilmeen strategista roolia tuli tarkasteltua sekä yksittäin identiteetin, imagon, maineen ja brändin kannalta että kokonaisuutena. Analyysissa jatkumon osia tarkasteltiin Balmerin ACID-testin avulla, vaikkakin sitä hyödynnettiin tässä tutkimuksessa vain soveltavin osin. Laajentamalla testiä ACID-tasolle (ks. luku 4.1) yritys pystyisi analysoimaan eri identiteettitasoja perusteellisesti itsenäisinä kokonaisuuksinaan sekä toisalta suhteessa toisiinsa. Tulosten perusteella yritys saattaisi havaita kuiluja eri tasojen välillä ja sen myötä linjata ne vastaamaan paremmin toisiaan. Ilmettä tulisi kehittää vastaavasti.

Sidosryhmiä on hyödyllistä kuunnella brändin kehittämistyössä. On oltava avoin ympäristön heikoille signaaleille, jotta toimintaa voidaan kehittää syklisesti. Tätä ajatusta tukee tämänkin tutkimuksen näkökulmaksi valittu Hatchin ja Schultzin (2003) malli yritysbrändin rakentumisesta vision (johto), organisaatiokulttuurin

(henkilöstö) ja mielikuvien (sidosryhmät) jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Tämän jaon mukaan valittiin myös haastateltavat. Sidosryhmän osalta tutkimushaastattelujen näytejoukkoa supistettiin kuitenkin koskemaan ainoastaan yritysviestinnän B-to-B-sidosryhmiä. Valinta oli onnistunut. Mallin avulla pystyi käytännössä hyödyntämään teoreettista mallia sekä rajaamaan haastatellut perustellusti. Laajemman sidosryhmäjoukon mukaanotto olisi hankaloittanut johtopäätösten tekemistä, koska kukin sidosryhmäjoukko tarkastelee ilmettä omista tarpeistaan.

Mielenkiintoista olisi kuitenkin selvittää vielä laajemmin yrityksen oman henkilöstön näkemyksiä, jolloin korostuu henkilöstön merkitys brändinrakennuksessa, mitä muun muassa monet organisaatiotutkijat korostavat. Myös jälleenmyyjien näkemykset visuaalisen ilmeen johdonmukaisesta käytöstä olisivat arvokkaita. He kohtaavat yrityksen visuaalisen ilmeen myymäläesillepanossa päivittäin, minkä vuoksi he saataisivat tarjota arvokkaita käytännön neuvoja ilmeen hyödyntämiseen. Kenties he pystyisivät nimeämään myös ansiokkaita kilpailijoiden toteutuksia ja näin tarjoamaan ideoita ilmeen kehittämiseen.

Kuluttajat rajautuivat tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kuluttajien näkemysten huomioiminen on mielestäni haastavampaa fragmentoituneen mielikuvan vuoksi. Ennen johtopäätösten tekoa kuluttaja-asiakkaat tulisi mielestäni jakaa ryhmiin sen mukaan kuinka hyvin he tuntevat Kalevala Korun, jotta havainnot voi asettaa johonkin kontekstiin. Kuluttajien joukkoälyä voisi kuitenkin hyödyntää ilmeen elementtien käytännön hyödyntämisessä. Vaikka ilmeen kehittäminen onkin yritysjohton strateginen asia, voisi kuluttajien luovuutta käyttää hyväksi dialogissa. Sosiaalinen media tarjoaisi tutkijalle sekä alustan tutkimuksen toteutukselle että mahdollisuuden tarkkailla joukkoälyn tuottamia ideoita.

Visuaalisen ilmeen semioottinen tarkastelu rajautui myös tämän työn ulkopuolelle. Etenkin Kalevala Korun kohdalla se olisi kuitenkin mielenkiintoinen rikkaan muoto- ja kuvakielen vuoksi. Näkisin, että Kalevala Korun kaltaisella brändillä semiotiikalla on suuri merkitys, koska se ammentaa brändin ytimen nimenomaan tarinoista, joissa mielikuvilla ja visuaalisuudella on voimaa. Tarinat elävät niin visuaalisissa kuin verbaalisissa elementeissä. Semioottisen tarkastelun avulla ilmeestä voisi löytää syvempiä merkityksiä. Tulosten perusteella ilmeeseen voisi tarvittaessa tehdä hienovaraisia muokkauksia sekä etenkin hyödyntää semiotiikkaa elementtien käytännön hyödyntämisessä, kuten esitteissä, mainoksissa ja myymäläesillepanossa.

Lähteet

Painetut

Baker, Michael J. & Balmer, John M. T. 1997. Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, vol. 31, 5-6. 366-382.

Balmer, John M. T. 1998. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 1998, 14. 963-996.

Balmer, John M. T. 2001a. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, nro 3/4/2001. 248-291.

Balmer, John M. T. 2001b. From the pentagon: a new identity framework. *Corporate Reputation Review*, vol. 4, 1. 11-22.

Balmer, John M. T. 2008a. Corporate identity, corporate brand management and corporate marketing. Teoksessa *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, toim. T. C. Melewar. 35-54.

Balmer, John M. T. 2008b. Identity based views of the corporation. *European Journal of Marketing*, vol. 42, 9-10. 879-906.

Balmer, John M. T. & Gray, Edmund R. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*. Vol. 37, 7/8. 972-997.

Balmer, John M. T. & Greyser, Stephen A. 2002. Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, vol. 44, 3. 72-86.

Balmer, John M. T. & Soenen, Guillaume B. 1999. The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15. 69-92.

Balmer, John M. T.; Stuart, Helen & Greyser, Stephen A. 2009. Aligning identity and strategy: corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, vol. 51, 3. 6-23.

Bernstein, David 1986. *Yrityksen imago ja todellisuus*. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Brown, Tom J.; Dacin, Peter A.; Pratt, Michael G. & Whetten, David A. 2006. Identity, intended image, construed image and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 34, nro 2. 99-106.

Cooper, Rachel & Press, Mike 1995. *The design agenda. A guide to successful design management*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.

Csordás, Tamás 2008. *Corporate identity: with special regard to human factor*. Väitöskirja. University of Miskolc, Unkari.

Davies, Gary & Chun Rosa 2002. Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, 2-3/2002. 144-158.

- Daymon, Christine & Holloway, Immy 2010. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge, Oxon.
- de Chernatony, Leslie 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15. 157-179.
- de Chernatony, Leslie 2002. Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, vol. 5, 2/3/2002. 114-132.
- Dowling, Grahame 1993. Developing your corporate image into corporate asset. *Long Range Planning*, vol. 26, 2. 101-109.
- Dowling, Grahame 2001. *Creating corporate reputations. Identity, image and performance*. Oxford University Press, Oxford.
- Eriksson, Päivi, & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, Lontoo.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Griffin, Jennifer J. 2002. To brand or not to brand? Trade-offs in corporate branding decisions. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, 2-3. 228-240.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken 2001. Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, vol. 79, 2. 128-134.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, 7/8. 1041-1064.
- Hynes, Niki 2009. Colour and meaning in corporate logos: An empirical study. *Journal of Brand Management*, vol. 16. 545-555.
- Kalevala Koru 2008. *Graafinen ohje 2008*. Helsinki.
- Kapferer, Jean-Noël 2008. *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. 4. painos, Kogan Page Ltd, Lontoo.
- Karaosmanoglu, Elif & Melewar, T. C. 2006. Corporate communications, identity and image: a research agenda. *Journal of Business Communication*, vol. 14, 1-2. 196-206.
- Kitchen, Philip J. & Schultz, Don E. 2003. Integrated corporate and product brand communication. *ACR*, vol. 11, 1. 66-86.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo.
- Melewar, T. C.; Bassett, Kara & Simões, Cláudia 2006. The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications*, vol. 11, 2/2006. 138-147.

- Melewar, T. C.; Hussey, Gareth & Srivoravilai, Nopporn 2005a. Corporate visual identity: the re-branding of France Télécom. *Brand Management*, vol. 12, 5/2005. 379-394.
- Melewar, T. C. & Jenkins, Elizabeth 2002. Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, 1/2002. 76-90.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, Elif & Paterson, Douglas 2005b. Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, vol. 31, 1. 59-81.
- Melewar, T. C. & Saunders, John 2000. Global corporate visual systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing*, vol. 34, 5-6. 538-550.
- Melewar, T. C.; Saunders, John & Balmer, John M. T. 2000. The saliency of Olins' visual identity structure in relation to UK companies operating in Malaysia. *Corporate Reputation View*, vol. 3, 3. 194-200.
- Metsämäki, Mikko 2010. Brändiä ei jätetä. *Markkinointi & Mainonta*, 16/2010. 6-9.
- Moisander, Johanna & Valtonen, Anu 2006. *Qualitative Marketing Research: A cultural approach*. Sage, Lontoo.
- Pohjola, Juha 2003. Ilme. *Visuaalisen identiteetin johtaminen*. Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Schultz, Don E. & Kitchen Philip J. 2004. Managing the changes in corporate branding and communication: closing and re-opening the corporate umbrella. *Corporate Reputation Review*, vol. 6, 4/2004. 347-366.
- Trueman, Myfanfy; Klemm, Mary & Giroud, Axele 2004. Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications*, vol. 9, 4/2004. 317-330.
- Uggla, Henrik & Åsberg, Per 2009. Corporate brand as co-driver: A framework for more transparent corporate brand leverage. *The IUP Journal of Brand Management*, vol. VI, 3-4/2009. 104-121.
- van den Bosch, Annette L. M.; de Jong, Menno D. T. & Elving, Wim J. L. 2005. How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications*, vol. 10, 2/2005. 106-116.
- van den Bosch, Annette L. M.; de Jong, Menno D. T. & Elving, Wim J. L. 2006a. Managing corporate visual identity. *Journal of business communication*, vol. 43, 2/2006. 138-157.
- van den Bosch, Annette L. M., Elving, Wim J. L. & de Jong, Menno D. T. 2006b. The impact of organizational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, vol. 40, 7-8. 870-885.
- van Riel, Cees B. M. & Balmer, John M. T. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, vol. 31, 5-6/1997. 340-355.
- van Riel, Cees B. M. & Fombrun, Charles J. 2007. *Essentials of Corporate Communications*. Routledge, Oxon.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research. Design and methods*. 4. painos. Sage Publications Ltd.

Sähköiset

Brandweek 2011a. http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/packaging-and-design/e3if42f3145e3efa9c481a81cd68b13e3db. Luettu 14.1.2011.

Brandweek 2011b.
http://www.brandweek.com/bw/content_display/eseach/e3i615140fc749e479803e804cfc700e23b. Luettu 14.1.2011.

JTroll 2011.
http://www.jtroll.com/?/jtroll/trollblog_entry/the_lesson_gap_needs_isnt_far_away/.
Luettu 14.1.2011.

Kalevala Koru 2011. www.kalevalakoru.fi. Luettu 16.1.2011.

Shell 2011.
http://www.shell.com/home/content/aboutshell/who_we_are/our_history/history_of_pecten/. Luettu 30.1.2011.

The Strathclyde Statement

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment.

When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's defining ethos and character.

By effectively managing its corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue.

Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which the organization communicates.