BRÄNDIN RAKENTAMINEN YRITYSKAUPAN JÄLKEEN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2023

Sanni Makkonen

Tarkastaja: KTM, Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Sanni Makkonen

Brändin rakentaminen yrityskaupan jälkeen

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2023

36 sivua, 3 kuvaa ja 2 liitettä

Tarkastaja: KTM, Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

Avainsanat: yrityskaupan integraatio, brändin rakentaminen, uuden brändin luominen

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoitus on kuvailla brändiin ja yrityskauppoihin liittyvää termistöä sekä tutkia brändin kehittämistä yrityskaupan jälkeen. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta: yrityskaupan vaiheista, brändin rakentamisesta sekä yrityskaupan vaikutuksista brändiin. Teoriaosuudessa käsitellään yrityskaupan vaiheita, brändin rakentamisen malleja ja aiempaa tutkimusta aiheesta. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella yritysten tapoja rakentaa brändiä yrityskaupan jälkeen ja löytää elementtejä, joita yrityskauppa luo brändille ja sen kehittämiselle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, johon valittiin empiiriseen osioon kaksi kohdeyritystä eri toimialoilta. Kohdeyritysten yrityskaupoista oli kulunut alle kaksi vuotta ja brändejä oli lähdetty rakentamaan eri tavoin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja molemmat haastateltavat olivat yrityksessä toimivia markkinointijohtajia. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja analyysin tulokset luokiteltiin ja varrastettiin teoriaan. Tavoitteena oli etsiä eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä kahden eri tutkittavan tapauksen välillä. Tutkimuksen tuloksista havaittiin brändin rakentamisen olevan yksi keskeisitä asioista yrityskaupan onnistumiselle. Yritykset näkevät yrityskaupan nopeaksi liiketoiminnan kasvattamiskeinoksi ja siitä riskittömämpää tekee menestyvä brändi. Vaikka monet yritykset hyödyntävät yrityskauppoja brändin rakentamisessa, on tutkimukselle vielä paljon tarvetta.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
LUT School of Business and Management
Business Studies

Sanni Makkonen

Brand Building after Business Acquisition
Bachelor's Thesis in Business Studies
2023
36 pages, 3 figures, and 2 appendices
Supervisor: M.Sc. (Econ.), University Lecturer Nina Sorsa
Keywords: merger and acquisition integration, brand building, creating a new brand

The purpose of this bachelor's thesis is to describe the terminology related to brand development and business acquisitions, as well as to examine brand development after a business acquisition. The theoretical framework of the thesis consists of three parts: stages of business acquisitions, brand building, and the impact of business acquisitions on the brand. The theoretical section covers the stages of business acquisitions, models of brand building, and previous research on the topic. The thesis aimed to examine companies' ways of building a brand after a business acquisition and to identify elements that the business acquisition situation creates for the brand and its development.

The research was conducted as a qualitative study, selecting two target companies from different industries for the empirical part, where less than two years had passed since the business acquisition, and the brand had been approached differently. The study was conducted as a case study of two target companies, interviewing two different branding cases after a business acquisition. Both interviewees were marketing managers in their respective companies. The interviews were conducted as thematic interviews, and the results of the analysis were categorized and compared to the theory, aiming to find differences and similarities between the two examined cases. From the research results, it was observed that brand building is one of the key factors for the success of a business acquisition. Companies perceive business acquisitions as a fast way to expand their business, and the presence of a successful brand makes it less risky. Although many companies utilize mergers and acquisitions in brand building, there is still a significant need for further research.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 5

1.1 Tutkielman tavoitteet sekä tutkimuskysymykset 6

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset 7

1.3 Tutkielman rakenne 9

2 Yrityskaupan vaiheet 10

2.1 Yrityskaupan syntyyn vaikuttavat tekijät 11

2.2 Yrityskaupan vaikutukset 12

3 Brändin rakentaminen 14

3.1 Brändin suunnittelu ja -analyysi 15

3.2 Brändistrategia 16

3.3 Brändin rakentaminen 17

3.4 Brändinhallinta 18

4 Yrityskaupan vaikutukset brändiin 19

4.1 Yrityskauppa 19

4.2 Brändin laajentuminen ja tuotevalikoiman muutokset 20

4.3 Asiakkaiden, henkilöstön ja eri sidosryhmien suhtautuminen uuteen brändiin 20

4.4 Viestinnän kehittäminen, brändiarvojen ja -identiteetin muutokset 21

5 Tutkimuksen toteutus 23

5.1 Tutkimuksen kohdeyritykset 23

5.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 24

5.3 Analyysiprosessi 25

6 Tutkimustulokset 27

6.1 Yrityskaupan vaikutukset liiketoimintaan 27

6.2 Brändin uudelleen rakentaminen tai muokkaaminen 29

7 Yhteenveto ja johtopäätökset 33

7.1 Yhteenveto ja keskeiset löydökset 33

7.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet 39

Lähteet 41

Liitteet 45

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys: Miten yrityskauppa vaikuttaa brändiin?

Kuva 2. Brändin rakentamisprosessin järjestys (Mukaillen Kotler 2006, 160)

Kuva 3. Brändi-identiteetti (Mukaillen Aaker 1996, 73)

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Haastattelun vastaukset

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa selvitetään, miten brändiä rakennetaan yrityskauppatilanteessa. Yrityskaupat ovat yleistyneet entisestään markkinaolosuhteiden muuttuessa ja teknologian kehittyessä merkittävällä vauhdilla. Jatkuvasti muuttuvat markkinat pakottavat yrityksiä reagoimaan nopeasti, ja yrityskauppa on yksi nopeimmista keinoista ja toisinaan myös pakollinen tapa kasvattaa ja kehittää yrityksen strategista liiketoimintaa. (Katramo et al. 2013, 33) Tutkielmassa tarkoituksena on tutkia tapoja, miten ostajayritys hyödyntää brändäyksessä yrityskaupassa ostettua liiketoimintaa.

Kun brändi rakennetaan oikein, se tuo yritykselle asiakkaita, joiden avulla yrityksen toiminta on kannattavaa. Yrityskaupassa ostajayritys ottaa huomioon brändin, joka ostetulla yrityksellä on jo olemassa. On oleellista tehdä päätös, onko kannattavaa irtaantua täysin aikaisemmasta brändistä vai rakentaa vanhan päälle uutta. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa näkökulmia brändin kehittämisestä yrityksille, jotka suunnittelevat yrityskauppaa. Brändin rakentaminen on laaja prosessi, minkä vuoksi tutkielma keskittyy yrityskaupan luomiin lähtökohtiin sekä brändäyksen alkuvaiheen tekijöihin.

Yrityskaupan tarkoituksena on olla yritysjärjestely, jossa kokonaiset yritykset yhdistyvät tai osa yrityksen liiketoiminnasta erillisenä kokonaisuutena siirtyy uudelle omistajalle. Esimerkiksi koko yritys, tytäryhtiö tai yrityksen tietty liiketoimintayksikkö voi olla kaupan kohde. (Aalto-Setälä, I. et al. 2016,165) Eli yrityskaupassa ostettavayritys myy liiketoimintansa ostajayritykselle. Tällöin kaupassa siirtyy kaikki tuotannontekijät, sekä valmiit asiakassuhteet. Yrityskauppa vaikuttaa yrityksen toiminnassa moneen osa-alueeseen ja voi olla merkittävä tekijä markkinoiden tilanteeseen muuttumiseen.

Brändillä yritys pystyy ohjaamaan asemaansa markkinoilla, mutta myös yrityskauppa on yksi keino, joilla yritykset pyrkivät vastaamaan markkinoilla tapahtuviin pysyviin muutoksiin. Pienen yrityksen toiminta voi olla kannattamatonta tai liian pientä. Jos toimiala on laskusuhdanteessa ja se ei tuo kasvua yrityksen toiminnalle, yrityskauppa voi olla ainoa tapa saada aikaan yrityksen liiketoiminnan kasvua. Ostajayritys saattaa nähdä pienessä yrityksessä potentiaalin, jolla se kasvattaisi omaa brändiään ja markkina-asemaansa. Yrityskaupalla pystytään pelastamaan pienen asiakaskunnan omistamia yrityksiä ja samalla luomaan lisäarvoa jo olemassa olevalle yritykselle. Yrityskaupan onnistuessa yrityksen liiketoiminta kasvaa, saavutetaan mittakaavaetuja, kannattavuus paranee ja yritys kasvattaa markkinaosuutta kilpailijoihin verratessa. (Katramo et al. 2013, 20, 32).

Brändillä on nykypäivänä entistäkin tärkeämpi merkitys yrityksen toiminnassa. Jotta yritys menestyy brändien välisessä kilpailussa kannattavasti, on yrityksen täytynyt onnistua usealla osa-alueella hyvin. Asiakkaat ovat hyvin tietoisia ja tarkkailevat sitä, miten yritys käyttäytyy, millaisia arvoja yrityksellä on ja millainen maine yrityksellä on ihmisten silmissä. (Paananen 2009, 212; Ruokolainen 2020, 14) Brändillä yritys erottuu kilpailijoista ja perustelee yrityksen toimintaa. Yrityksen tavoite on saada asiakkaat tietoisiksi brändistä maksimoidakseen tunnettavuudesta saatavat edut. Jokaisen yrityksessä toimivan pitäisi tuntea brändi hyvin, jotta brändi-identiteetti saadaan organisaation toimintaa johtavaksi. (Kotler & Keller 2016, 297)

Aiemmin suurin osa brändin johtamiseen keskittyvistä tutkimuksista käsitteli vakaita organisaatio-oloja. Nyt tutkimustietoa löytyy kattavasti myös yrityskauppatilanteesta sekä sen brändäyksestä, kun suosio brändiportfolion laajentamisesta hankinnoilla, luomisen sijaan on kasvanut. Yrityskaupoissa brändien arvo koetaan merkittäväksi. Markkinoinnin kirjallisuudessa keskitytään brändien tutkimisessa taloudellisten arvojen vaikuttaviin tekijöihin. Yritysjärjestelyissä brändien arvoon vaikuttaa myös se, miten omistajat onnistuvat hyödyntämään etuja. (Bahadir, Bharadwaj & Srivastava 2008, 49; Damoiseau, Black & Raggio 2011, 268; Kernstock & Brexendorf 2012, 169) Jatkotutkimuksille on edelleen tarvetta. Tutkimus on tärkeää, sillä raporttien mukaan monet yritysjärjestelyt lopulta epäonnistuvat brändin integraatioprosessin puutteiden vuoksi. Silloin integraatio on kohdistunut vain taloudellisiin huomioihin. (Kernstock & Brexendorf 2012, 170)

1.1 Tutkielman tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan ja esittämään strategioita, joilla rakennetaan brändiä yrityskaupan jälkeen. Tarkoituksena on lähestyä brändin rakentamista ostajayrityksen näkökulmasta sekä tarkastella brändin rakentamisen alkuvaihetta. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, miten paljon ostetun yrityksen aikaisempi brändi halutaan ottaa huomioon. Laadullisen tutkimuksen tapaan tutkimukseen ei ole laadittu tarkkaa hypoteesia. Tutkimuksen tavoite on löytää keinoja, joilla asiakkaat ja muut sidosryhmät näkevät yrityskaupan ja sen jälkeisen brändäyksen onnistuneeksi. Lisäksi tutkielmassa nostetaan esille myös haasteita ja muita seurauksia, joita yrityskauppa voi luoda yrityksen brändin hallinnassa ja syvennetään ymmärrystä brändin rakentamisen eri keinoja.

Tutkielmaa ohjaamaan on muodostettu seuraava tutkimuskysymys:

Miten brändiä rakennetaan yrityskaupan jälkeen?

Lisäksi tutkimuksessa vastataan myös kolmeen pääkysymystä tukevaan alakysymykseen:

Miten yrityskauppa vaikuttaa ostajayrityksen toimintaan ja asiakassuhteisiin?

Millaisia keinoja käytetään rakentaessa brändiä?

Miten tai kuinka vahvasti ostajayrityksen aikaisempi brändi otetaan huomioon uudelleen brändäyksessä?

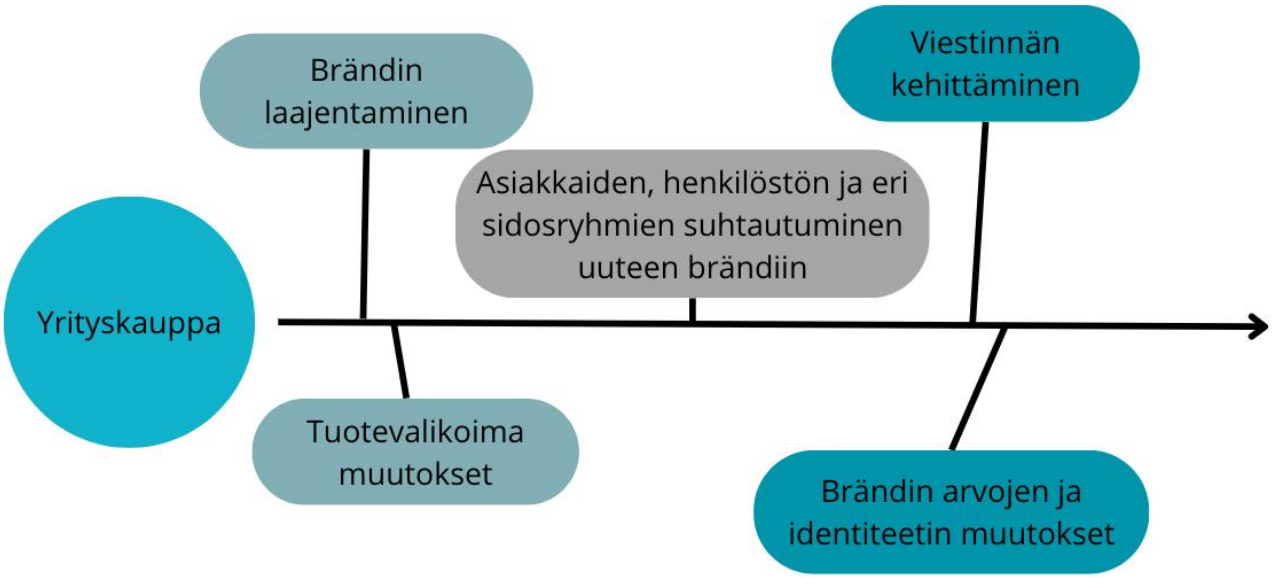
Tutkimuskysymykset on muodostettu niin, että ne tarkastelevat sekä brändiä että yrityskauppaa. Näiden kysymysten avulla tutkimuksessa vastataan siihen, millaisilla keinoilla yritys voi rakentaa brändiä yrityskaupan jälkeen. Yrityskauppa luo oman asetelman brändin rakentamiseen, kun huomioon otetaan ostajayrityksen nykyinen -, sekä ostetun yrityksen aikaisempi brändi.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksena. Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelumallia eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapauksia, kun haastateltava voi vastata omin sanoin ennalta annettuihin kysymyksiin. (Koskinen, Peltonen & Alasuutari 2005, 105) Tutkielman empiirinen aineisto on rajattu käsittelemään yrityksiä, joiden yrityskaupasta on kulunut alle kaksi vuotta ja brändin suunnittelu on ajankohtainen aihe yrityksen toiminnassa. Tutkimuksessa on haastateltu kahta eri markkinointijohtajaa eri yrityksistä, jotka lisäksi toimivat eri toimialoilla. Tutkimuksessa yrityksistä ja haastateltavista kerrotaan anonyymisti.

Teoria ja viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä merkityksistä ja suhteista. Viitekehys voidaan jakaa kahteen, jossa toisessa viitekehyksen muodostaa tutkimusta ohjaavat metologiat ja toisena se mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään jo entuudestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24) Teoreettisen viitekehyksen muodostaa tutkimusta ohjaavat metologiat yrityskaupasta sekä

brändäyksestä. Keskeiset teoriat ja termit yrityskaupan vaiheista sekä brändin rakentamisesta käsitellään erillään omina kappaleina 2 ja 3. Tutkielman viitekehys aiemmista tutkimuksista käsitellään kappaleessa 4 ja on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys: Miten yrityskauppa vaikuttaa brändiin?

Tutkielman viitekehys etenee yrityskaupasta brändistrategian luomiseen. Aluksi yrityskauppa esitellään, jonka jälkeen lähdetään tutkimaan brändäystä. Yrityskaupan jälkeen ostajayrityksen brändi laajenee ja tuotevalikoimassa tapahtuu muutoksia. Asiakkaat, henkilöstö ja muut sidosryhmät reagoivat näihin muutoksiin, jolloin on tärkeää kehittää viestintää ja selkeyttää brändin arvoja sekä reagoida identiteetin muutoksiin. (kuvio 1)

Menestyvän brändin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua, resursseja ja tietämystä. Tällöin yrityskauppa voidaan nähdä positiivisena alustana kehittää olemassa olevaa brändiä tai luoda kokonaan uusi brändi, kun olemassa on historiaa, kokemusta ja resursseja. Toisaalta nämä voidaan myös nähdä haasteiksi, jos ostajayrityksen brändi on entuudestaan sekava tai ostetun yrityksen brändi on mielipiteitä jakava. Tutkielma perustuu kuitenkin oletukselle, että brändin rakentumiseen ja brändin menestykseen yrityskauppa vaikuttaa positiivisesti. Oletusta tukee tutkielmaan valitut haastateltavat yritykset, joiden yrityskaupassa ei ole ollut merkittäviä ongelmia ja brändäys koetaan onnistuneen. Kohde yritykset esitellään tarkemmin luvussa 5.1.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaoteltu johdanto mukaan lukien seitsemään pääosioon. Johdantoa seuraavassa pääluvussa tutkitaan yrityskauppaa aiemman kirjallisuuden pohjalta. Tämän jälkeen seuraavana osuutenaan tarkastellaan brändin rakentamisen pääelementit. Neljännessä luvussa keskitytään aikaisempiin tutkimuksiin, joita yrityskaupan vaikutuksista brändiin on tehty. Viidennessä pääluvussa kuvataan tutkimuksen toteutuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, sekä esitellään empiirinen aineisto, josta tutkielman analyysi yhdessä teorian kanssa muodostetaan. Toiseksi viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä kappaleessa verrataan tutkimus tuloksia aiempaan kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin. Samalla käydään läpi vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi viimeisessä luvussa muodostetaan johtopäätökset ja ehdotetaan aihetta jatkotutkimukselle.

2 Yrityskaupan vaiheet

Tässä kappaleessa tarkastellaan yrityskauppaa terminä ja sen yleisiä piirteitä. Yrityskauppa on yksi keino, jolla yritys nopeuttaa kasvuaan sekä vahvistaa markkinaosuuttaan. Yrityskaupat ovat tärkeitä välineitä yrityksen liiketoiminta-, tuote- ja maantieteellisissä strategioissa. Yrityskaupalla pyritään kasvattamaan yrityksen arvoa sekä edistämään taloudellisia, että strategisia tavoitteita. Tavoitteena voi olla esimerkkisiksi kilpailun vähentäminen. Yrityskauppa on iso kokonaisuus, jolla on pitkäaikaisia seurauksia. Ostetun yrityksen mukana siirtyy uutta tietotaitoa sekä reaaliomaisuutta ja ostajayrityksen tuotantokapasiteetti kasvaa. Yrityskauppaa koskevissa tutkimuksissa korostetaan johtajuutta, yritysarvon luomista ja keskittymistä liiketoiminnan kehittämiseen. (Ferreira et al 2014, 2550, 2551; Katramo et al 2013, 3, 19)

Kilpailulaissa yrityskauppa määritellään yhteisyrityksen perustamiseksi, joka huolehtii jatkossa kaikista itsenäiselle yritykselle kuuluvista tehtävistä sekä kirjanpitolain tarkoitetun määräysvallan hankkimista, jossa ostaja yritys ostaa elinkeinoharjoittajan koko liiketoiminnan tai osan siitä. (KL 4 Luku 21§) Tiivistetysti yrityskauppa termin voisi ilmaista järjestelyksi, jossa ostetun yrityksen liikeomaisuus ostetaan käteisellä tai osakkeiden välityksellä ja ostetun yrityksen johto korvataan ostajayrityksen johdolla tai saa kokonaan uuden johtokunnan. (Immonen 2022, 37; Lehto 2009, 498)

Lähes jokainen pidempiaikainen yritys jossain elinkaaren vaiheessa kohtaa jonkinlaisen yritysjärjestelyn. Yrityskauppa ei sinänsä ole yritysjärjestely, mutta monissa tilanteissa se on merkittävä osa yritysjärjestelykokonaisuuden alussa tai lopussa. Yritysosto on erittäin voimakas tapa kasvattaa yritystä, mikä vaatii paljon resursseja. Yrityskaupan toteuttaminen on yritykselle strateginen päätös, sillä se liittyy lähes aina markkinoiden sekä tuotevalikoiman laajentumiseen. Yrityksen strategisessa toimintaympäristössä havainnoidaan yrityskauppaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Kun yrityskauppa toteutuu, tulisi sen tukea liiketoimintaa eri tavoin. Yrityskaupan positiivisiksi vaikutteiksi voidaan nähdä esimerkiksi kannattavuuden, toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden paranemisena. Päätös yrityskaupasta on aina mittava investointipäätös ostajayritykselle, sillä päätös liittyy keskeisesti yrityksen strategiseen suunnitteluun ja vaikutuksia on hyvä havainnoida pitkällä tähtäimellä. (Immonen 2022,37; Katramo et al. 2013, 19, 24)

Yrityskaupan lähtökohdat poikkeavat tilannekohtaisesti. Eri yrityksillä ovat omat motiivinsa ja strategiset suunnitelmansa laajentumiselle. Yrityskauppatilanteeseen ajautumiseen vaikuttaa muutokset strategisessa toimiympäristössä. Muutokset voivat olla ennustettavissa olevia

kehityssuuntia tai saattavat toisinaan olla hyvin äkillisiä ja arvaamattomia. Yrityskaupat ovat suosittu keino pyrkiä kasvuun. Yrityskaupat mahdollistavat nopeamman kasvun kuin esimerkiksi liiketoiminnan sisäinen kehitys tai erilaiset yhteistyöt kumppaneiden kanssa. Nopeutta pidetään yhtenä ratkaisevana tekijänä integroitumisen onnistumisessa. Nopeus vähentää sidosryhmien epävarmuuden tunnetta ja antaa kilpailijoille vähemmän aikaa reagoida markkinoiden muutokseen. (Katramo et al. 2013, 25; Meglio et al. 2017, 415, 416)

2.1 Yrityskaupan syntyyn vaikuttavat tekijät

Yrityskauppa lähtökohtaisesti nähdään yritysten eduksi, mutta toisinaan kauppojen vaikutukset eivät aina ole suotuisat molemmille osapuolille. Yritysostojen taustalla on useimmin ajatus siitä, että ostotoimenpide tuo merkittäviä synergiaetuja. Synergiaa kuvataan kirjallisuudessa yhtälöllä *2+2=5*, joka tiivistää hyvin synergiaedun käsitteenä. Yhtälö viittaa siihen, kun yhdistetään liiketoimintoja, voidaan tuottaa suurempi lisäarvo asiakkaille ja muille sidosryhmille toimimalla yhdessä kuin erikseen. Eri synergialajeja on useita, ja on tärkeää tunnistaa liiketoiminnankannalta niistä tärkeimmät. Vasta kaupan jälkeen huomataan myös väistämättömät kielteiset seuraukset kaupan osapuolille tai toisinaan jopa laajemmin yhteiskunnalle. Negatiivinen vaikutus voi esimerkiksi olla se, että yrityskauppa voi supistaa tuntuvasti ostetun yrityksen työpaikkojen määrää. (Katramo et al. 2013, 34–36; Lehto 2009, 497,498)

Syitä ja tavoitteita yrityskaupoille voidaan tutkia kahdesta eri ostaja näkökulmasta: teollinen ja pääomasijoittaja. Teollisessa yrityskaupassa ostajayritys toimii samalla toimialalla ostetun yrityksen kanssa. Tällöin ostajayritys voi integroida ostetun yrityksen osaksi omaa liiketoimintaa ja poistaa liiketoiminnassa tapahtuvat päällekkäisyydet. Yrityskaupassa tähdätään tällöin synergiahyötyihin, jotka vaativat erinomaista toimialan sekä markkinan tuntemista. Ostokohteen omistusaika teollisessa yrityskaupassa on yleisesti ottaen pitkä tai jopa pysyvä. Pääomasijoittaja yrityskauppa tähtää oletetun sijoitusperiodin maksimoituun kokonaistuottoon pääomasijoittajan omalle pääomalle. Pääomasijoittajan tavoitteena ei ole synergiahyödyt, vaan pääomasijoittaja pyrkii toiminnan laajentumiseen orgaanisesti parantaen kannattavuutta. Pääomasijoittaja ostajat tekevät yrityskaupassa ostoja tyypillisesti usealle eri toimialalle ja pitoaika on usein lyhytaikainen noin 3–5 vuotta. Päätöksentekoprosessi ja markkinoihin reagointi on pääomasijoittajalla nopeampaa, sillä usein pääomasijoittaja yritys omistaa valmiin sisäisen prosessin yrityskauppojen toteuttamiseksi. (Katramo et al. 2013, 20–22)

Täysin tarkkoja lukumääriä yrityskaupoista ei tilastoida Suomessa, mutta Suomesta löytyy lukuisia esimerkkejä yrityskauppatilanteista. Esimerkki teollisesta yrityskaupasta on vuonna 2020 tapahtunut kauppa, jossa Sanoma Oy osti Alma Media Oyj:n alueellisen sanomaehtiliiketoiminnan sekä Alma Manu Oy:n, joka tarjoaa painopalveluita. Sanoma on mediakonserni, jonka valikoimaan kuuluu muun muassa Suomen suurin sanomalehti Helsingin Sanomat. Alma Media on myös mediakonserni, jonka valikoimasta löytyy useita pienempiä alueellisia sanomalehtiä. KKV:N mukaa kilpailu ei esty, vaikka osapuolet toimivat laajasti liiketoiminnallaan samoilla median markkinoilla. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2020) Esimerkki pääomasijoittajan yrityskaupasta Orkla ASA, joka on pörssiin listattu Pohjoismaissa ja Baltia alueilla toimiva päivittäistavarakaupan tuotemerkkien toimija osti Kotipizza Grop Oyj:n, joka on Helsingin pörssiin listattu ravintolaketjujen konsernin emoyhtiö. Tämä kauppa tapahtui vuonna 2018 ja yrityskaupan osapuolilla on liiketoiminnassaan hyvin vähän päällekkäisyyksiä, eikä kauppa muuta markkinoiden rakennetta merkittävästi. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2018)

2.2 Yrityskaupan vaikutukset

Tavoitteita, joihin yrityskaupalla pyritään, on useita. Klassinen tavoite on luoda liiketoimintojen portfolio, jonka tuotanto, hankinnat ja kassavirrat täydentävät toisiaan. Arvonluonti on keskeinen tavoite, jota horisontaalinen tai vertikaalinen integraatio voi parantaa tehostamalla taloudellista toimintakykyä. Horisontaalisella integraatiolla saavutetaan suurtuotannosta syntyviä etuja sekä markkinavoimaa. Vertikaalisella integraatiolla saavutettavissa on tehokkaampi talous, kun ylimääräiset vaiheet ja päällekkäisyydet saadaan karsittua tuotantoketjusta ja tehostetaan varastojen ja hankintojen hallintaa. (Katramo et al. 2013, 31)

Keskeisin tavoite yrityskaupalla on parantaa operatiivista tulosta nopeasti. Tulosta parannetaan muodostamalla kustannussäästöjä yhdistellen eri toimintoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin markkinaosuutta pystytään kasvattamaan. Markkina-asemaa vallatessa, kilpailija eliminoidaan. Jos siirrytään uuteen liiketoimintaan, voidaan siirtyä myös uudelle markkina-alueelle. Yritysoston avulla yritys pyrkii vahvistaman aikaisempaa markkina-asemaa tai jopa luomaan monopoliasemaa markkinoille. Monopoliasemaan pyrkiessä yrityskaupassa ostetaan kilpaileva yritys. Nimekkäästä yrityskaupasta voi olla myös saatavan julkisuuden myötä hyötyä markkina-asemassa. (Katramo et al. 2013, 31, 32)

Suomessa yritysten monopoliasemaa rajoittaa kilpailu- ja kuluttajavirasto. Yrityskauppavalvonnalla puututaan ennakoidusti yrityskauppoihin, joissa on riski markkinoiden haitalliseen keskittymiseen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2023) Wolt-kauppa on hyvin ajankohtainen esimerkki globaalista yrityskaupasta Suomessa. Kauppa tapahtui vuonna 2022 ja kaupassa yhdysvaltalainen DoorDash osti tunnetun suomalaisen teknologiayhtiön nimeltä Wolt. Wolt on tunnettu ruokakuljetuspalvelustaan ja yrityskaupan tarkoituksena on muodostaa maailmanlaajuinen teknologiayhtiö paikallisten kauppojen kumppaniksi. Kaupan uskotaan vauhdittavan erityisesti tuotekehitystä. Yrityskaupan jälkeen jatketaan liiketoimintaa Wolt-nimellä ja yrityskaupan vaikutukset liiketoimintaan on olleet merkittäviä. Esimerkiksi liikevaihto on kolminkertaistunut ja työntekijöitä on saatu palkattua tuhansia lisää. (Holtari 2021)

Nykypäivän jatkuvasti enemmän globalisoituva talous motivoi yrityskauppoja. Yrityskaupat saattavat helpottaa yrityksen siirtymistä globaaleille markkinoille kasvaessaan tai suorittamalla yrityskaupan kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen kanssa. Joissain tilanteissa yrityskauppa voi mahdollistaa pääsyn suojatuille markkinoille, joihin itsenäisesti pyrkiminen olisi hyvin riskialtista kulujen vuoksi. Yrityskaupalla kilpailuetua pystytään myös hankkimaan, kun kaupan yhteydessä siirtyy esimerkiksi patenttioikeuksia, henkilöstön spesifiä tietotaitoa tai merkittävä liikepaikka tai koneisto. Myös valmiit asiakassuhteet, markkinointikanavat, toimittajasuhteet ja veroedut kuuluvat kilpailuetua kasvattaviin tekijöihin yrityskaupan kautta. (Katramo et al. 2013, 33)

3 Brändin rakentaminen

Käsitteenä brändi on hyvin laaja, mikä hankaloittaa termin yksiselitteistä määrittelyä. Brändi kokonaisuutena on käsitys kaikista asioista, jotka asiakas on yrityksestä kokenut. (Ruokolainen 2020, 17) Monet eri markkinoinnin teoreetikot sekä alan asiantuntijat vuosien mittaan ovat määritelleet brändi termiä eri tavoin. Brändin määrittely perustuu pitkälti siihen, miten brändi ymmärretään erityisesti markkinoinnin, mainonnan ja yritystoiminnan kontekstissa. Brändin merkitys ja määritelmä voi vaihdella eri toimialoilla, mutta myös täysin yrityskohtaisesti. Bränditutkimus on jatkuvaa ja kehittyvä tutkimuskohde, joten uusia tutkijoita ja lähestymistapoja tulee esiin säännöllisesti.

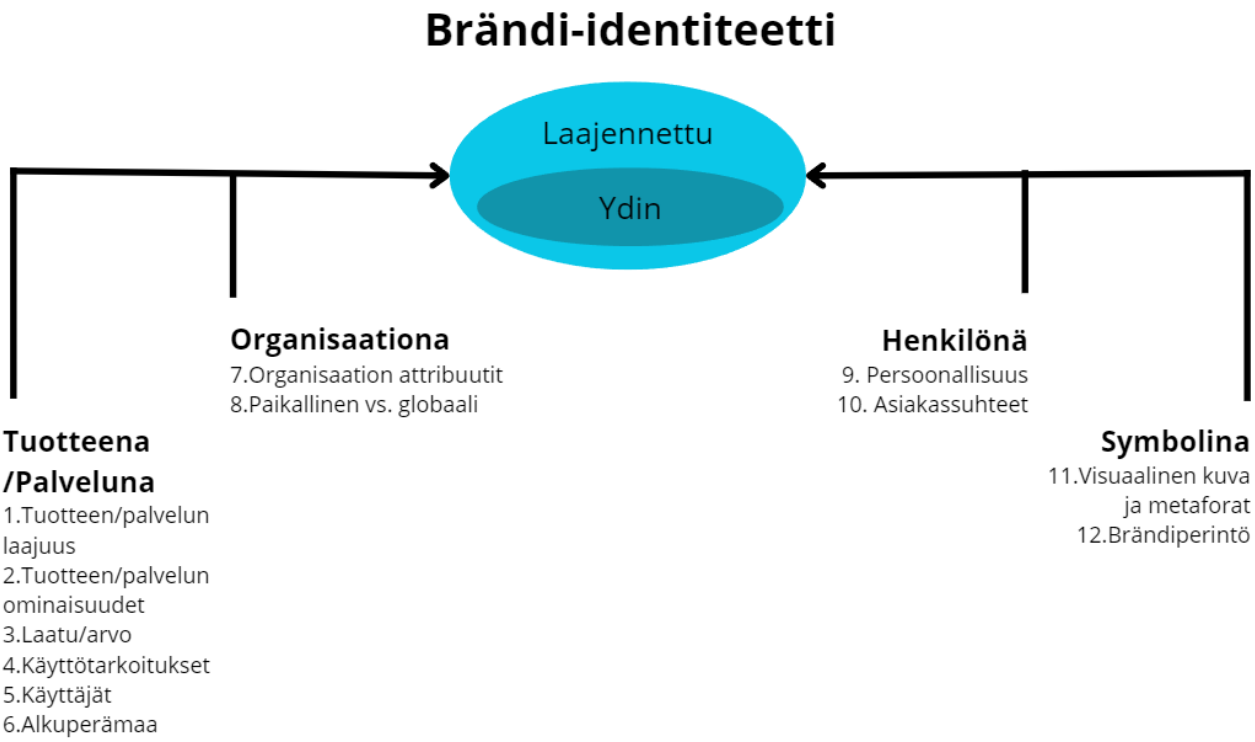
American Marketing Association eli markkinoinnin ammattilaisten ammattiyhdistys Yhdysvalloissa on määritellyt brändin olevan nimi, termi, muotoilu, symboli tai jokin muu ominaisuus, jolla yrityksen tuote tai palvelu eroaa kilpailijoista (American Marketing Association, 2023). David Aaker on yksi tunnetuimmista markkinoinnin asiantuntijoista, joka on keskittynyt erityisesti brändistrategiaan. Aaker havainnollistaa brändin merkitystä verraten sitä tuotteeseen: tuote on asia, mikä tehdään tehtaalla, brändi on se asia mikä saa asiakkaan ostamaan tuotteen. Tuotteen kilpailija pystyy kopioimaan, mutta brändi on yritykselle uniikki. Tuote voi olla nopeasti ohimenevä tarve, brändi onnistuessaan ajaton. (Aaker 1991 ,1)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Kotlerin (2006, 160) kuvaamaan brändin rakentamisen viiteen eri vaiheeseen: brändisuunnittelu, brändianalyysi, brändistrategia, brändin rakentaminen ja brändi hallinta. (Kuva 2) Seuraavat kappaleet käsittelevät näitä osa-alueita tarkemmin.

Kuva 2. Brändin rakentamisprosessin järjestys (Mukaillen Kotler 2006, 160)

3.1 Brändin suunnittelu ja -analyysi

Koska bränditavoitteet tuovat yritykselle tuloksia pitkällä aikavälillä, brändisuunnitteluun täytyy integroida kokonaiskuva yrityksestä (Kotler 2006, 160). Brändi-identiteetti kertoo, mistä brändissä on kyse. Useimpien bränditutkijoiden näkökulmasta brändi-identiteetti saa asiakkaat ostamaan tuotteen tai palvelun sen perusteella, miten he näkevät brändin, eli suunta on täysin ulkoinen. Ulkoisessa näkökulmassa syntyy haaste, jos yritykset eivät ymmärrä brändi-identiteetin arvoa. Brändi-identiteetti viestittää yrityksen arvoja ja kertoo perustarkoituksen liiketoiminnalle. Neljän brändi-identiteetti näkökulman mallissa tavoitteena on auttaa strategiaa pohtimaan eri brändielementtejä. Nämä auttavat selkeyttämään, rikastuttamaan ja erottamaan identiteettiä muista. Lisäksi selkeä brändi-identiteetti auttaa ohjaamaan toteutuspäätöksiä. Neljän brändi-identiteetin mallissa tarkastellaan näkökulmia: tuote, organisaatio, henkilö ja symbolin tekstuuriin muodossa. Brändi-identiteetissä ei tarvitse käyttää kaikkia näitä osa-alueita, mutta ne on oltava olemassa. (Aaker 1996, 68–73) Neljän brändi-identiteetin malli esitellään seuraavassa kuvassa (kuva 3).



Kuva 3. Brändi-identiteetti (Mukaillen Aaker 1996, 73)

Brändi-identiteetin neljä näkökulmaa koostuvat kuvan 3 mukaisista asioista (1–12). Brändi tuotteena (1–6) kertoo mihin tuotteisiin tai palveluihin brändi liittyy. Tuotteen tai palvelun brändi-identiteetin muodot liittyvät vahvasti brändin valintapäätöksiin ja käyttökokemukseen. Hallitseva tuotemerkki on usein markkinoilla se brändi, joka asiakkailla ensimmäisenä tulee mieleen tuotteesta. Brändi organisaationa (7 & 8) näkökulmassa keskitytään organisaatioon. Organisaation ihmisten, kulttuurin, arvojen ja ohjelmien avulla syntyy innovaatiot, laatu ja ympäristön huolehtiminen. Näitä asioita kilpailijan on vaikea kopioida tai osoittaa paremmuutta. (Aaker 1996, 73–77)

Brändi henkilönä (9 & 10) keskittyy havainnoimaan yrityksen persoonaa ja suhteita. Brändi persoonallisuus vahvistaa brändiä monella tapaa. Se voi auttaa asiakasta ilmaisemaan omaa persoonaa, olla asiakkaan ja yrityksen välinen suhde tai vahvistaa toiminnallista hyötyä mielikuvalla. Brändi symbolina (11 & 12) antaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, rakennetta identiteetille sekä auttaa tunnistamista ja muistamista. Se voi olla avaintekijä brändin kehittämisessä ja puuttumisesta voi olla merkittävää haittaa. Ne voivat olla visuaalisia symboleita, jotka jäävät ihmisten mieleen. Symboleista taas kasvaa merkittävämpiä, jos niihin liittyy myös metafora tai merkityksellinen perintö. Tällöin symboli edustaa toiminnallista, emotionaalista tai itse ilmallista hyötyä. (Aaker 1996, 73–77)

3.2 Brändistrategia

Termi strategia rinnastetaan yleensä suunnitelmaan tai tarkemmin yrityksen toimintaohjelmaksi. Tarkoituksena on edetä toiminnassa pisteestä a pisteeseen b, joka on määritelty tavoite. Strategialla tavoitellaan operatiivista tehokkuutta sekä ylivertaista kannattavuutta, pysyviä kilpailuetuja ja jatkuvaa tulostavoitteessa pysymistä. Strategia on siis malli, missä suoritetaan johdonmukaista käyttäytymistä pitkällä aikavälillä. Jos brändistrategia pyrkii kokonaisvaltaisen arvon luomiseen, voi se toimia myös liiketoimintastrategiana eli ohjata yrityksen kaikkia osa-alueita samaan suuntaan. (Lindberg-Repo 2005, 195,196)

Brändistrategian rakentaminen on monivaiheinen prosessi, jonka suunnittelu vaatii aikaa, dataa ja kokemusta. Brändistrategian ei ole tarkoitus olla yksiselitteinen, vaikka se onkin pitkän tähtäimen suunnitelma. Strategia kehittyy yrityksen kasvun myötä ja reagoi ympäröiviin muuttuviin tilanteisiin, innovaatioihin ja haasteisiin. Digitaalisuus on kuitenkin mahdollistanut myös nopean brändin rakentamisen, sillä asiakkaat pystytään tavoittamaan nopeasti ja suhteellisen edullisesti verkkokaupan, sosiaalisen median ja nettisivujen avulla. Nopealla brändin kasvulla, yrityksen ei

tarvitse olla edelläkävijä tuotteella tai palvelulla. Yritys ansaitsee varhaisen markkinajohtaja-aseman vahvimmalla brändillä kilpailijoihinsa nähden. (Aaker 2023, 186)

Onnistuneen brändistrategian kehittämiseen aktiivisesti osallistuminen on välttämätöntä ylimmän johdon sekä markkinoinninjohtamisen kaikilla tasoilla, mutta myös muiden asiaankuuluvien osallistuminen luo paremman onnistumismahdollisuuden. Kokonaisvaltainen näkemys brändistrategiasta antaa arvokasta tietoa prosessin etenemiseksi. Yrityksen tehokas brändistrategia tunnistaa brändielementit, mitkä ovat hyödyllisiä ja tuovat brändiviestin oikealle kohderyhmälle. Mutta ennen kuin brändi strategia on muodostunut, on tärkeää luoda lupaus, jonka tuote tai palvelu toteuttaa kerta toisensa jälkeen. (Kotler 2006, 66,67)

Brändiarkkitehtuurimallinnuksessa pyritään selventämään, miten brändin nimeen liitettävä arvo pystytään siirtämään tai laajentamaan muihin tuotteisiin tai palveluihin. Yritys määrittää, haluaako se korostaa brändiään yritys- vai tuote- tai hybridi mallina. (Lindberg-Repo 2005, 210,211) Erityisesti yrityskaupan jälkeen, brändiarkkitehtuurimallinnus on huomioitava tarkasti.

3.3 Brändin rakentaminen

Perustana brändikuvan muodostamisessa on se, että yritys harjoittaa eettisesti tervettä, tarpeellista liiketoimintaa sekä tuottaa selkeää viestintää sisäisesti sekä ulkoisesti. Tuotteen tai palvelun on oltava kilpailukykyistä ja kannattavaa. (Hertzen 2006, 96) Kaikkiin yrityskuvaan ja sitä kautta brändiin vaikuttaviin tekijöihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan, mutta myönteisen yrityskuvan rakentaminen helpottaa toimintaa kaikin puolin. Ensimmäiseksi kartoitetaan lähtötilanne, jonka jälkeen määritellään haluttu mielikuva yrityksestä. Kolmantena vaiheena tarkastellaan eroavaisuuksia lähtötilanteen ja tavoitteen välillä, jonka jälkeen virheet korjataan. Viidennessä vaiheessa tarkastellaan ulkoisia tekijöitä ja suunnitellaan julkisuuskuva. (Siukosaari 1999,207–209)

Markkinoinnin strategiset valinnat vaikuttavat brändiin merkittävästi, markkinoinnin tehtävä on vastata yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta ja sen seurannasta. Markkinoinnissa kannatta valita kolmen yleisstrategian välillä yrityksen päämäärään sopivin strategia. Yleisstrategioita ovat: kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Kustannusjohtajuuteen vaaditaan kilpailijoita alemmat kustannukset, joilla pystytään tarjoamaan edullisimmat hinnat asiakkaalle ja markkinointi perustuu hintaan. Differointistrategiassa yrityksen tuotteet tai palvelut ovat ainutlaatuisia kilpailijoihin nähden, ja tätä hyödynnetään markkinoinnissa. Fokusointistartegiassa yritys keskittyy tiettyyn asiakasryhmään, tuotteeseen tai maantieteelliseen sijaintiin. Tällöin yritys pystyy keskittämään

segmentin palvelemiseen tehokkaammin ja eroaa näin kilpailijoistaan ja korostaa markkinoinnissaan asiakastyytyväisyyttä. (Lindberg-Repo 2005, 197)

3.4 Brändinhallinta

Ennemmin tai myöhemmin brändi kohtaa vastuksensa eli pakollisen muutoksen, jonka nopeutta on vaikea ennustaa. Ajan myötä kehitys etenee ja se muuttaa toimialan kilpailutilannetta, yhteiskunnallisia rakenteita, kuluttajien mieltymyksiä, mielipiteitä ja arvoja. Teknologia, trendit ja toimintaympäristö muuttuu yrityksen toiminnasta riippumatta aina. Yrityksen on päätettävä miten ja millä volyymillä se reagoi muutoksiin. Päätökset on toisinaan tehtävä nopeasti ja poikettava pitkän tähtäimen suunnitelmasta, mutta silloin on riski hätiköinnistä ja huonoista valinnoista. (Laakso 2003, 278, 279)

Brändi toimii rajapintana työntekijöiden, kuluttajien ja eri sidosryhmien välillä. Eli kuluttajat eivät ole ainoa ryhmä, jota brändijohtajien täytyy huomioida. Sisäisillä sidosryhmillä eli työntekijöillä on keskeinen rooli brändin rakentamisessa. Loppuasiakkaiden kokemus ja tyytyväisyyteen vaikuttaa vahvasti vuorovaikutus asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Myös ulkoiset sidosryhmät eli osakkeenomistajat, media ja tavarantoimittajat vaikuttavat asiakkaiden näkemykseen yrityksen brändistä. Onnistunut brändi rakennetaan täyttämällä lupaukset ja tarjoamalla johdonmukainen brändikokemus eri sidosryhmien kanssa. (Iglesias, Bonet & Flory 2012, 252)

4 Yrityskaupan vaikutukset brändiin

Yrityskauppatilanteessa brändinhallinnan päätehtävät ovat löytää järkevä päätös itse kaupasta, toiminnan jatkamisen suunnittelu, vanhojen brändien poistaminen sekä uusien brändien ja tuotteiden luominen (Kernstock & Brexendorf 2012,171). Seuraava kappale käsittelee tutkielman teoreettista viitekehystä perustuen aikaisempiin tutkimuksiin. Kappale on rakennettu johdannossa esitellyn kuvan (kuva 1) perusteella neljään alakohtaan.

4.1 Yrityskauppa

Yrityskaupat ovat monimutkainen, edistynyt ja nykyisin myös paljolti kansainvälisen johtamisen ja markkinoinnin tutkimuksen kohde. Yrityskauppa asettaa monitasoisia haasteita niin kehittyvillä, kuin edistyneillä johtajilla ja organisaatioilla. Brändin hallinta on tutkimuksissa havaittu yhdeksi yrityskaupan kriittiseksi alueeksi, sillä brändin merkitys kaupan toteuttamiseen voi olla hyvin merkittävä. Brändi on tärkeä keino sekä houkutella, että säilyttää niin uudet kuin vanhat sidosryhmät. Lisäksi brändiarvo on jo tärkeä näkökohta, kun yrityskaupan kohteen hinta päätetään tulevaisuuden menestystä arvioiden. Brändiä pystyy tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta, ja brändin vaikutukset ovat merkittäviä liiketoiminnassa. Brändiportfolio osoittaa yrityksen omistamien eri merkkien joukkoa, missä vaihtelevat yksittäiset tuotemerkit ja yrityksen osastot. (Liu et al.2018 ,710–712)

Yritys pystyy laajentamaan brändiportfoliotaan luomalla uutta tai ostamalla lisää. Brändin luomisen sanotaan olevan kuitenkin paljon riskialttiimpaa ja hankalampaa kiristyneen kilpailun vuoksi. Uusi brändi vaatii myös isompaa markkinointibudjettia ja lisäävät organisaation monimutkaisuutta. Brändin hankinnassa taas kustannuksia pystytään arvioimaan ja hallitsemaan helpommin, sillä brändin todellisia tuloksia pystytään tilastoimaan ja tutkimaan kattavasti. Brändin hankinnan eduksi nähdään myös olemassa olevien tuotemerkkien mahdolliset synergiaedut kuten kustannusten aleneminen tai markkinaosuuden kasvaminen. Haasteena brändien hankinnassa voidaan nähdä ongelmat brändiportfolion integroitumisessa. Haastetta kompensoi hankinnan edut kuten se, että hankituilla brändeillä on jo olemassa oleva markkina-asema, vakiintunut tuotteen valmistustavat sekä kattavat asiakas- ja jakeluverkostot. (Damoiseau, Black & Raggio 2011, 269)

4.2 Brändin laajentuminen ja tuotevalikoiman muutokset

Yrityskaupassa esiintyy vaativia integraatiotehtäviä, kuten ostaja- ja ostettavan yrityksen yksittäisten tuotemerkkien sekä koko yritystä kuvaavien brändien integrointi. Yrityskaupan jälkeen on löydettävä yhteinen tai mahdollisesti jopa kokonaan uusi brändi. Kernstock ja Brexendorf (2012) ovat esittäneet neljä erilaista strategiaa: Uusi brändistrategia, hallitseva strategia, hybridibrändistrategia ja alisteisuusstrategia. Uudessa brändistrategiassa molemmat aikaisemmat yritysbrändit korvataan kokonaan uudella yhteisellä brändillä. Tämän strategian haaste on olemassa olevan brändipääoman menetys, mutta siksi strategia toimii yrityksillä, joilla olemassa olevilla brändeillä ei ole selkeää markkina-asemaa. Hallitsevassa brändistrategiassa ostetun yrityksen brändistä luovutaan kokonaan ja ostava yritys säilyttää oman brändinsä ja kasvattaa sitä uuden liiketoiminnan avulla. Kolmas vaihtoehto on hybridistrategia, jossa sekä ostajan- että ostetun yrityksen aikaisemmat brändit yhdistetään toisiinsa. Viimeisenä vaihtoehtona kuvataan alisteinen brändistrategia, jossa molempien tuotemerkit säilytetään tuotetasolla, mutta yritysbrändinä käytetään ostajayritystä. (Kernstock & Brexendorf 2012, 170–172)

Tuotetasolla voidaan nähdä neljä eri tapaa integroida brändejä: pysyä sellaisenaan, yhdistely, yhdenmukaistaminen ja kokonaan uuden luominen. Tietyt tuotteet ja palvelut integroituvat toisiinsa sulavasti ja tuotevalikoiman muutoksiin vaikuttaa erityisesti se, missä määrin ostajan ja ostettavan yrityksen tuotteet ovat olleet päällekkäisiä entuudestaan vai täydentävätkö ne toisiaan esimerkiksi asiakassegmenttien, ominaisuuksien tai maantietteellisyyden osalta. (Liu et al.2018,713)

4.3 Asiakkaiden, henkilöstön ja eri sidosryhmien suhtautuminen uuteen brändiin

Brändissä tärkeä rooli on eri sidosryhmillä, sillä ne ovat yhteydessä loppukäyttäjään, joka tuotetta tai palvelua ostaa. Brändin on oltava selkeä yritysjohdon lisäksi myös työntekijöillä sekä yhteistyökumppaneilla, jotta brändiviestintä onnistuu ulospäin. (Iglesias, Bonet, Flory 2012, 252) Synergiaperiaatteen valossa voitaisiin olettaa, että integraatiosta yrityskaupassa hyötyisi kaikki osapuolet, mutta ihanteelliseen lopputulokseen vaikuttaa paljon kaupan sopimuksen ehdot. Asiakkaiden lisäksi yhtä tärkeäksi sidosryhmäksi nähdään työntekijät. Huolta työntekijöiden tilanteesta nähdään silloin, kun yrityskauppa vaikuttaa työn jatkuvuuden uhkana ja työehtojen mahdollisiin muutoksiin. (A´lvarez-Gonzalez & Otero-Neira 2022, 23,24)

Kuluttajan ja tietyn brändin välisen suhteen jatkuvuus johtaa kuluttajan osallisen tunteeseen, mikä muodostaa brändiuskollisuussuhteen. Erityisesti brändiuskolliset asiakasryhmät voivat reagoida voimakkaasti yrityskauppaan. Yrityskauppa on tilanne, mihin kuluttaja ei pysty toiminnallaan juurikaan vaikuttamaan, vaikka vaikutukset heidän suhtautumiseensa ja käyttäytymiseen brändiä kohtaan ovat merkittäviä yrityksen kannattavuudelle. (Kernstock & Brexendorf 2012 ,171; Tolendo & Lopes 2016, 39)

A´lvarez-Gonzalez sekä Otero-Neira (2022) kertovat yrityskaupassa olevan erityisen tärkeää panostaa vuorovaikutukseen yrityskaupassa siirtyvien asiakkaiden kanssa, sillä asiakkaiden reaktiot vaikuttavat onnistumiseen hyvin herkästi. Niin kuin mikä tahansa suhde, myös asiakkaan ja yrityksen välinen dynamiikka on riippuvainen kahdenvälisestä luottamuksesta. Pitkäaikainen suhde asiakkaan ja yrityksen välillä voi johtaa siihen, että asiakas on hyvin muutosvastainen, vaikka muutos saattaisi olla parempaan suuntaan. Yrityksen on siis tarkkaan mietittävä, minkä tasoisia muutoksia tehdään ja kuinka nopeasti. Yrityskaupassa on riski vieraannuttaa asiakaskunta, joka on tukenut yrityksen jatkuvuutta. Mitä samankaltaisempia yrityskaupan ostaja- ja ostettu osapuolet ovat, sitä helpompaa integraatiosuunnittelu tulee olemaan. Asiakkaiden suurin huolenaihe nimittäin on, miten yrityskauppa tulee vaikuttamaan tuotteen laatuun tai hinnoitteluun. Asiakkaiden täytyy olla ajan tasalla muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta asiakkaiden kokemus yrityksen kanssa häiriintyisi mahdollisimman vähän yrityskaupan tapahtuessa. Suuret muutokset voivat saada asiakassuhteen päättymään, jos asiakas kokee sopeutumisen muutoksiin vaikeammaksi kuin vaihtoehtoisen ratkaisun löytämisen tutummasta ympäristöstä esimerkiksi kilpailevilta yrityksiltä. (A´lvarez-Gonzalez & Otero-Neira 2022, 23,24)

4.4 Viestinnän kehittäminen, brändiarvojen ja -identiteetin muutokset

Yritykset eivät toimi yksin tyhjiössä, joten pitkän tähtäimen menestymiseen on elintärkeää sovittaa yhteen kulttuurin, prosessien eri strategioiden ja rakenteiden kaltaiset osat toimiviksi kokonaisuuksiksi. Viestintä nähdään ratkaisevaksi tekijäksi näiden sovittamisen takaamiseksi. Yrityskaupan integraatiota vaivaavat toisinaan huhut sekä väärät tiedot. Nämä epävarmuustekijät pystytään välttämään käsittelemällä julkisuutta ja antamalla selkeää viestintää eri sidosryhmille, jotta päätelmiä tehdään oikean tiedon valossa. Riittävää viestintä auttaa yritystä synnyttämään luottamusta,

joten strateginen suunnittelu viestinnästä on elintärkeää yritykselle. (A´lvarez-Gonzalez & Otero-Neira 2022, 23,24)

Brändipäätöksiä tehdään toisinaan liian nopeasti ja silloin ei pystytä ottamaan huomioon kaikkia brändipäätöksen pitkän tähtäimen vaikutuksia. Yrityskaupan osapuolien erilaisuus esimerkiksi koossa ja paikallisuudessa voi herättää kysymyksiä yritystoiminnan arvopohjaisissa päätöksissä. Brändikirjallisuudessa kuvataan asiakkaiden kokevan petetyksi tulemisen tunteen, kun brändi aiheuttaa lupaustensa rikkomuksen valehtelemalla, rikkoo palvelun laatuodotuksen, hyödyntää kuluttajia väärin tai jotain muita rikkomuksia paljastuu. (Kernstock & Brexendorf 2012 ,171; Yu & Legendre & Jung 2022, 4593,4594).

Jos brändille keksitään uusi nimi, tutkijat suosittelevat, että uusi nimi olisi merkityksellinen eli tuotetta tai palvelua kuvaava. Toinen vaihtoehto nimelle olisi nimi, joka ei erillisenä nimenä tarkoita mitään vaan olisi uusia keksittyjä kirjainyhdistelmiä kuten Adidas tai Kodak. Löytääkseen erottuvan nimen, jälkimmäinen on enemmissä määrin parempi tapa. (Perrier 1999, 288) Lisäksi yrityksen on hyvä kertoa historiastaan, sillä useimmin pitkä historia vahvistaa brändiä ja vanhoja yrityksiä arvostetaan eri tavalla kuin uusia. Pitkään historiaan liittyy vahva tuntemus asiakkaiden keskuudessa ja mielikuva yritystoiminnan kestävästä jatkumosta. Lisäksi omistustaustalla on oma merkityksensä brändin muodostuessa. Yrityskuvan leimaa se, onko kyseessä tytäryhtiö, valtionyhtiö vaiko esimerkiksi perheyritys. (Hertzen 2006, 94) Avoimuus yrityskaupan vaiheista voidaan nähdä merkittäväksi eteenkin brändin luomisen alku vaiheessa.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkielma on laadullinen tutkimusprosessi. Tutkimustavalle tyypillistä on olla aineistolähtöinen, mutta sen taustalla vaikuttaa vahvasti teoreettinen tausta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden tapaan tutkimus on ollut avointa, moninaista ja joustavaa alusta loppuun asti. Aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat ovat muotoutuneet, kun uusia havaintoja on esiintynyt prosessin myötä. Tässä kappaleessa esittelen tutkittavat kohdeyritykset, aineistonkeruutavan sekä analyysiprosessin.

5.1 Tutkimuksen kohdeyritykset

Tutkimuksessa vertaillaan kahta erilaista tapaa rakentaa brändi yrityskaupan jälkeen. Kohdeyritykset toimivat täysin eri toimialoilla, mutta molemmat harjoittavat B2B kauppaa. Kohdeyritykset ja niiden haastateltavat henkilöt pidetään tutkimuksessa anonyymeina. Lukemisen helpottamiseksi yrityksiä puhutellaan yritys A:na sekä yritys B:nä ja henkilöitä niiden edustamien yritysten kirjaimilla.

Yritys A on osakeyhtiö ja tarjoaa palveluita. Yritys A:lla oli historiassaan jo useampi yrityskauppa. Haastattelussa keskityttiin viimeisimpään kauppaan, josta oli kulunut haastatteluhetkellä noin puoli vuotta. Yrityskaupassa ostajayritys A osti aikaisemmalta kumppaniltaan liiketoimintayksikön ja on sulauttanut sen oman brändinsä alle. Ostettu liiketoimintayksikkö oli ollut osana suurta pörssiyhtiötä, jonka muu liiketoiminta on jatkunut yrityskaupan jälkeenkin. Yritys A:n edustajana haastattelussa toimi yrityksen koko Suomen osaston markkinointijohtaja. Hän on ollut tehtävässä kaksi vuotta ja on toiminut aiemmassa työelämässä vastaavissa työtehtävissä markkinoinnin parissa muissa saman toimialan yrityksissä.

Yritys B on osuuskunta ja tarjoaa palveluita sekä tuotteita. Yritys B:n yrityskaupasta on kulunut reilu kaksi vuotta. Yrityskaupassa yritys B osti koko yrityksen, loi sille kokonaan uuden brändin ja laajensi ostetun yrityksen aiempaa tuote- ja palveluvalikoimaa. Yritys B:n edustajana haastattelussa toimii ostetusta yrityksestä muodostuneen uuden yksikön markkinointijohtaja. Hän on aiemmin toiminut ostajayrityksen toisessa liiketoimintayksikössä markkinointijohtajana ja on ollut ostajayrityksellä töissä 17 vuoden ajan monipuolisesti eri työtehtävissä.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Laadullinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin: miten ja miksi. Laadullisen tutkimuksessa pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä. Tutkittavaa kohdetta ei analysoida tilastojen tai tilastollisten menetelmien avulla, vaan ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevan henkilön ajatuksista ja kokemuksista. Lähtökohta laadulliselle tutkimukselle on yksityiskohtaisen, rikkaan sekä todellisen kuvan antaminen tutkittavasta kohteesta. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön, jotta tutkimuksen kokonaiskuva pystytään hahmottamaan. Teoriaa tarvitaan myös metodien, tutkimuksen etiikan sekä luotettavuuden ymmärtämiseen. (Juuti & Puusa 2020, 9–11; Tuomi & Sarajärvi 2018, 23).

Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde on tietty tapahtumankulku tai ilmiö. Tutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia ja on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, jos halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. Kyseessä on tietty yksilöllinen tapaus, jolloin arvioinnin kannalta on hyvä pohtia tuloksia myös laajemmasta mittakaavasta. (Bamberg et al. 2007, 9; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkielma on tapaustutkimus, jossa kehitetään syvällinen kuvaus kahden tapauksen pohjalta. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää syvällisemmin näitä tutkittavia tapauksia ja analysoida sekä verrata toimintatapoja havaintoihin, joita aiemmissa tutkimuksissa on löydetty. Tapauksia tutkimalla lisätään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, mutta ei pyritä tuottamaan liian yleistävää tietoa. Tarkemmin määriteltynä kyseessä on poikittaistutkimus, joka tutkii ilmiötä tiettynä ajankohtana. Poikittaistutkimuksessa tutkitaan ilmiön eli brändin ilmenemismuotoja valittuna ajankohtana, kuten meneillään olevaa organisaatiomuutosta eli yrityskauppaa. Poikkitutkimus on perusteltua, sillä brändin rakentaminen on koko yrityksen elinkaaren mittainen tapaus, mutta tutkimuksessa keskitytään yrityskauppatilanteen jälkeiseen brändäysvaiheeseen.

Laadullisessa tutkimuksessa nähdään etuna kerätä aineisto haastatteluna, sillä haastattelussa pysyy tutkimustavalle tyypillinen joustavuus. Esimerkiksi haastattelija voi toistaa kysymyksen ja korjata väärinkäsityksiä selventämällä kysymyksen muotoilua ja käydä vapaata keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) Siksi laadullisessa tutkimuksessa tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein monitasoista sekä runsasta, mikä rikastuttaa analyysia. Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua

haastattelutapaa eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavan vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Kysymykset on määritelty ennakkoon, mutta haastattelijalla on vapaus vaihdella niiden sanamuotoa, jolloin haastattelu tilanne pysyy joustavana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Tutkielman haastateltavat ovat valikoitu tarkasti ja suunniteltu heti työn alussa. Valinta kohdistui yrityksiin, joissa yrityskaupasta ei ollut kulunut vielä pitkää aikaa sekä yrityskaupan vaikutukset brändiin oli koettu positiivisina. Haastattelut kohdennettiin henkilöille, jotka ovat kokeneet tutkittavan ilmiön sekä työskennellet aktiivisesti brändin kehittämisen parissa. Kolmiosaisen haastattelurungon (liite 1) tehtävänä oli varmistaa, että tutkimuksen kannalta tärkeät asiat tulisivat käsitellyiksi tarpeeksi kattavasti. Haastattelukysymykset on muodostettu teorian sekä tieteellisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelutilanteessa kysymyksiä muotoiltiin uudelleen, jos haastateltava halusi tarkennusta kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023 Teamsin välityksellä. Molemmille haastateltaville oli toimitettu haastattelukysymykset etukäteen ja heitä haastateltiin erikseen.

5.3 Analyysiprosessi

Laadullista aineistoa käsittelevässä tutkimuksessa analyysia tapahtuu työn kaikissa vaiheissa. Aineistosta muodostetaan kategorioita, joiden perusteella vastataan tutkimuksen kysymyksiin. Käsitys tutkimuskohteesta muodostuu vähitellen ja tutkimus kehittyy koko prosessin ajan, jolloin tutkimuksen tavoite merkityksen ymmärtämisestä muodostuu. (Ahonen et al. 1966, 166, 167) Vastausten analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa, kun haastateltavien vastauksissa esiintyi samoja havaintoja kuin aikaisemmista tutkimuksista oli ilmennyt. Haastattelutilanteessa pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä väitteiden tueksi, mikä helpotti lopullista analyysivaihetta.

Laadullisen tutkimuksen analyysia voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan hahmotella neljään pääpiirteeseen. Ensinäkin analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa. Haastattelija voi haastattelutilanteessa tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen tai painotusten perusteella. Haastattelutilanteessa haastattelija pystyy keräämään lisätietoa aineistoon esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Toisena pääpiirteenä aineistoa analysoidaan hyvin läheltä alkuperäistä aineistoa ja pääkontekstia. Eli tutkimus säilyttää aineiston sen sanallisessa muodossa tai sitä tiivistäen. Kolmas pääpiirre on käyttää tutkimuksessa induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisuudessa päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys, kun abduktiivisessa on valmiita

teoreettisia johtoideoita, joita pyritään aineiston avulla vahvistamaan. Viimeinen pääpiirre on moninaiset analyysitekniikat ja työskentelytavat. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekniikoita ja eteenkin aloittava tutkija voi oppia tutkiessaan jo tehtyjä tutkimuksia ja kehittää ja kokeilla erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136)

Laaja aineisto tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja aikaa vievän. Kaikkea haastattelusta saatua materiaalia ei ole tarpeen analysoida ja analysointitapaa on tärkeää miettiä jo aineistoa kerätessä. Ennalta määriteltyä analyysitapaa voidaan käyttää haastattelun ja sen purkamisen ohjenuorana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135) Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, ja molemmat haastattelut kestivät noin 25 minuuttia ja litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 12 sivua. Haastatteluiden aikana syntyi vastausten välillä toistoa, joten analyysissa pystyttiin perustelemaan väitteitä kattavammin. Aineisto käydään kattavasti läpi seuraavassa kappaleessa ja pyritään käyttämään suoria lainauksia tukemaan vastausten läpikäyntiä. Viimeisessä kappaleessa tulkitaan keskeisimpiä vastauksia abduktiivisella päättelytavalla.

6 Tutkimustulokset

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa haastatteluaineistosta ilmentyviä tuloksia. Kappaleessa avataan kaksi eri tapaa rakentaa brändi yrityskaupan jälkeen ja vertaillaan näiden tapojen yhtenäisyyksiä ja eroja. Liite 1:ssa on haastattelukysymykset ja liite 2:ssa haastatteluvastaukset on taulukoitu tiivistettynä.

6.1 Yrityskaupan vaikutukset liiketoimintaan

Yrityskaupan lähtöasetelmat tutkittavilla yrityksillä ovat olleet erilaiset ostavan ja ostettavan yrityksen välillä. Yritys A oli toiminut ostettavan pörssiyrityksen asiakkaana ja ostanut teknologiapalveluita tukemaan liiketoimintaansa. Lopulta A osti pörssiyhtiöstä yhden liiketoimintayksikön itselleen, jonka palveluita oli itse ennen ostanut. Nyt ostettu yksikkö on sulautettu yritys A:n brändin alle. Yrityskauppa on siis kasvattanut ostajayritys A:n brändiä. Yritys B oli toiminut samalla toimialla ostetun yrityksen kanssa, mutta eri tehtävissä. Yritys B oli tuotteen valmistaja ja ostettu yritys tuotteiden välittäjä. Lopulta välittäjäyritys laitettiin yleiseen myyntiin ja kun sopivaa ostajaa ei ilmennyt, päätti yritys B ostaa välittäjäyrityksen. Yritys B perusti ostetusta yrityksestä ja omasta liiketoimintayksiköstä uuden brändin, jota yritys B:n brändi tukisi. Uusi brändi on myös eduksi yritys B:n brändille. Yrityskauppa on siis kasvattanut ostajayritys B:n brändiportfoliota. Keskeisiä syitä yrityskaupalle yritys B ei halunnut paljastaa. Yritys A listasi tärkeimmiksi syiksi teknologiapuolen liiketoiminnan vahvistamisen, asiakaskunnan laajentamisen myös suurempiin yrityksiin sekä kansainvälisen kilpailun vahvistamisen.

”Tiedettiin, että yritys X on myynnissä, mutta että kuka sen ostaa. Kaikki alalla olevat ihmiset ja asiakkaat ja kaikki vähän odotteli, että miten käy. Ensin yritys Y ilmoitti ostavansa yritys X:n, mutta sitten kilpailuviranomaiset kielsivät tämän kaupan, että tulisi liian iso markkinaosuus. Sen jälkeen sitten siinä vaiheessa, kun yritys B ilmoitti, että me ostetaankin yritys X niin siitä tuli tosi positiiviset kommentit.”- Henkilö B

Työntekijöiden suhtautuminen yrityskauppaan on molemmilla yrityksillä ollut pääosin positiivista. Molemmilla yrityksillä ostetusta yrityksestä kaikki työntekijät pääsivät siirtymään mukaan uuteen työympäristöön. Yritys B:n tilanteessa uuden brändin pariin sekoitettiin niin ostavan kuin ostetun yrityksen työntekijöitä, jotka lähtivät yhdessä rakentamaan uutta toimivaa brändiä. Yritys A korosti,

miten innoissaan työntekijät ovat olleet yrityksen kasvusta ja vaikutuksia on tähän mennessä huomattu vain positiivisia. Yritys B ilmaisi haasteeksi työntekijöiden oppimisprosessin, joka on välttämätön, kun kaksi yritystä yhdistää toimintansa. Henkilö B muistuttaa, että yhdistymistilanne myös rikastuttaa toimintaa, kun molemmat osapuolet tuovat parhaat puolensa ja tukevat toiminnassaan toinen toisiaan.

”Ihan tosi hyvin, että tosi innokkaasti otettiin vastaan ja ylipäänsä tämmöinen, että laajennetaan ja kasvetaan, niin se on ollut positiivisia signaaleita meidän työntekijöille. Ja myös uudet työntekijät vaikuttivat olevan innoissaan ja tyytyväisiä. Kaikki siirtyivät, että ei esimerkiksi tullut tän tyyppisiä, että osa olisi lähtenyt muualle tai muuta että, ehkä sekin kertoo.” – Henkilö A

Asiakkaat ovat reagoineet suhteellisen neutraalisti tai positiivisesti yrityskauppoihin. Yritys A:n asiakkaat, jotka tulivat yrityskaupan myötä, olivat liiketoiminnaltaan isompia verrattuna aikaisempaan asiakaskuntaan. Yritys A:n aikaisemmat asiakkaat eivät juurikaan reagoineet, mutta heille myös ilmoitettiin uudistuksesta. Yrityskaupassa siirtyville asiakkaille ilmoitettiin henkilökohtaisesti yrityskaupasta ja siitä tapahtuvista muutoksista puhelimitse, virallisten tiedotuskanavien lisäksi. Asiakkaille muutos ei näkynyt suurena, sillä samat henkilöt ja toiminnot jatkuivat nyt vain uuden brändin alla. Myös yritys B nosti asiakkaiden eduksi sen, että tutut myyjät jatkoivat yrityskaupan jälkeen. Yritys B:n tapauksessa ostetun yrityksen asiakkaat siirtyivät kaupan mukana luonnollisesti, sillä sopimukset tehdään yleensä useammaksi vuodeksi kerrallaan. Kaupan jälkeen käytettiin jopa vanhaa nimeä siihen asti, että brändi oli saatu suunniteltua ja palvelut uudistettua. B:n asiakkaat näkivät uuden brändin luotettavana ja siirtymisen sulavaksi. Yritys B:n bränditutkimuksesta saatujen tietojen mukaan toimintaan on oltu koko ajan tyytyväisempiä.

”Tämä on tietysti ollut tosi kiva, että ei sen isompia ongelmia siitä tullut. Varmaan osittain just sen takia, että ne samat toimintamallit, henkilöt, kaikki vastaava säilyy samana asiakkaille. Ja on myös saatu kyllä ihan positiivisia reaktioita. Muistan kun soiteltiin isompia asiakkaita, että tosi hyvä juttu kun lisäksi me voidaan tarjota myös erilaisia palveluita siihen kylkeen ja muuta mitä ei edellisessä yrityksessä.”-Henkilö A

“Kyllähän siinä asiakkaat hyvinkin pitkälti jatkoi samalla tavalla asiakkaina kuin ennenkin, mutta se on tällä alalla hyvinkin tyypillistä, että tehdään vuosisopimuksia. Ja ne on monesti niinku yksi vuosi, kaksi vuotta tai jopa viisi vuotta. Ja käytetään optioita, ettei siellä lähdetä hirveästi vaihtamaan sitä tavarantoimittajaa.” - Henkilö B

Yritys B on osuuskunta, joten sijoittajien reagointia ei voi arvioida ja muiden sidosryhmien reagointiin yritys B ei halunnut kommentoida. Yritys A:lla on kaksi pääomasijoittajaa, jotka ovat

olleet isosti mukana tekemässä päätöstä yrityskaupasta ja tästä syystä olleet hyvin kiinnostuneita yrityskaupan vaikutuksista. Muihin sidosryhmiin haastateltava ei osannut ottaa kantaa sen enempää. Markkinoiden tilanteeseen yrityskaupan molemmat yritykset ovat nähneet eduksi. Eroa kilpailijoihin on saatu kasvatettua merkittävästi, kun palveluiden tarjontaa on pystytty kasvattamaan ja kehittämään. Yritys A nosti eduksi sen, että nyt yritys pystyy tarjoamaan palveluitaan myös yrityksille, jotka toimivat useammassa pohjoismaassa samanaikaisesti, sillä uudet palvelut ovat nyt räätälöity sopimaan erityisesti tämän tyyppisille asiakkaille.

”Eli nyt meillä on kilpailukykyinen ratkaisu isoille yrityksille teknologia markkinassa, mitä meillä ei ole aikaisemmin välttämättä ihan samalla tavalla ollut. Eli nyt kun yksi yritys on poistunut markkinalta ja me tarjoamme palvelua, niin edistää se meidän kilpailuasemaamme pääkilpailijoihin nähden, kun palvelutarjonta on aikaisempaa kattavampi”- Henkilö A

Yritys B kokee erottuvansa markkinoilla kilpailijoista merkittävästi, sillä tuotemyynnin lisäksi he tarjoavat palveluita, mikä ei ole kyseisillä markkinoilla tyypillistä. Lisäksi bränditutkimuksessa on selvinnyt, että he ovat nousseet kahden vuoden aikana asiakkaiden ostohalukkuusmittauksissa toiseksi parhaaksi koko markkinoilla. Tarjonta eroaa myös siinä mielessä, että yritys tuottaa omia tuotteita toimittajien tuotteiden lisäksi. Keskeiseksi eduksi, johon yrityskaupalla on pyritty ja päästy yritys A:lla oli kilpailukyvyn parantaminen sekä mahdollisuus saada asiakkaiksi kansainvälisiä konserneja ja muita suurempia yrityksiä. Yritys B ei halunnut eritystä etua mainita.

“Me ollaan erilainen toimija ja sitten voidaan tuoda semmoisia tuotteita valikoimaan mitä muualta ei löydy.”- Henkilö B

6.2 Brändin uudelleen rakentaminen tai muokkaaminen

Yritys A:lla yrityskaupassa ei muokattu ostetun yrityksen palvelua, vaan perustettiin yksikkö, joka toimii täysin samoin kuin ennen yrityskauppaa. Erona on se, että nyt uusi johto toimii Suomesta käsin ja kaikki on sulautettu yritys A:n brändin alle. Yritys B:n uudessa brändissä taas liiketoimintamallia muutettiin kattavammin. Yksi B yrityksen palveluita tarjoava yksikkö yhdistettiin ostetun yrityksen kanssa ja muodostettiin näistä oma brändi. Uusi brändi tarjoaa nyt palveluita sekä tuotteita. Palveluita on kehitetty ja tuotevalikoimaa laajennettu. Suurin osa valikoimasta on samaa eli 800 eri tavarantoimittajan ja niiden brändien tuotteita. Näiden lisäksi yritys B:n koko tuotevalikoima otettiin käyttöön ja kehitettiin uudelle brändille omia tuotteita.

”Muiden maiden tiimit pystyy auttamaan johtoa suomessa, kun ei tunneta silleen markkinaa siellä, mutta se brändi on suoraan yritys A:n brändin alla. Tavoitteena ei ollut missään vaiheessa rakentaa erillistä brändiä.”-Henkilö A

”Mehän siis myydään tavarantoimittajien, joita on joku 800 kappaletta niin heidän brändituotteitansa. Yritys B on ollut ostetulle yritykselle yksi tavarantoimittaja, ja tuotteet on ollut siellä ostetussa yrityksessä 100 vuotta myynnissä. Jos muut yritykset, joille B toimittaa tuotteitaan pitää tiettyjä välituotteita valikoimissa, niin nythän tietysti kaikki mahdolliset tuotteet on saatavilla tällä uudella brändillä. Eli tuotteiden valikoima on laajentunut paljon.”- Henkilö B

Yritys A:lla perustettiin johtoasemassa olevista henkilöistä suunnitteluryhmä rakentamaan yrityskaupan jälkeistä brändiä. Yritys B:llä suunnitteluun on osallistettu laajemmin henkilöstöä ja hyödynnetty myös ulkoisen toimen apua. Molemmat yritykset ottivat suunnitteluun mukaan niin ostajayrityksen, kuin ostetun yrityksen henkilöstöä. Yritys A ei saanut yrityskaupan jälkeen käyttää ostetun yksikön vanhaa yritysnimeä, koska vanhan nimen alla jatkui edelleen muu liiketoiminta. Yritys B sai vanhan nimen käyttöön määräajaksi ja vanhaa nimeä kannettiin niin kauan, että brändisuunnittelu oli saatu valmiiksi. Yritys B:n uuden brändin rakentaminen aloitettiin aivan pohjimmista kysymyksiä kuten: mikä on brändin tarina, persoonallisuus, äänensävy ja pääviesti. Nimen suunnitteluun panostettiin ja oikean nimen keksimiseen meni noin puoli vuotta. Nimeä oli vaikea löytää, mutta lopulta päädyttiin kaksiosaiseen nimeen, jossa ensimmäinen ja tunnettu osa on yritys B:n nimi ja toinen osa on tuttu suomalainen sana, jolla on tietynlaista merkitystä ja kuvastaa brändin arvoja. Nimen löydyttyä alettiin hiomaan brändin kuvaa esimerkiksi visuaalisuutta ja markkinointia.

”Nimiähän on vaikea löytää sellaisia, jotka kuvastaisivat liiketoimintaa, olisi tuttuja ja helppoja omaksua. Tai selkein voisi olla keksiä joku nimi, joka ei tarkoita yhtään mitään. Se mikä se voisi olla niin haarukoitiin satoja ja satoja erilaisia nimiä.”-Henkilö B

Molemmat haastateltavat kertoivat, että yrityskaupan jälkeen arvomaailman määrittelee ostajayrityksen jo olemassa olevat arvot. Arvot ovat samat kaikilla yksiköillä ja kaikissa maissa, joten muutoksia ei haluttu tehdä. Viestinnässä molemmat yritykset käyttivät kattavasti useita eri alustoja. Eroavaisuutena yritys A soitteli kaikki yrityskaupan mukana siirtyvät asiakkaat läpi ja kertoi muutoksesta. Yritys A korosti myös yrityskaupan erilaista julkaisutietoprosessia, sillä pörssiyrityksen säädösten mukaan jouduttiin toimimaan hyvin tarkasti, ettei tieto vuoda liian ajoissa. Ensimmäisen

tiedotteen yrityskaupasta teki pörssiyritys, eikä ostajayritys. Yrityskaupan tiedotuksen sijaan yritys B on panostanut uuden brändin viestintään, jotta asiakaskuntaa saataisiin kasvatettua reilusti heti alkuun ja vanhat pidettyä luontevasti mukana. Toimialalla perinteisten kanavien lisäksi yritys B panosti B2B markkinoista epätyypillisesti myös ison yleisön radio- ja ulkoviestintään. Tähän päädyttiin, sillä kartoitettiin mitä kanavia asiakkaat seuraavat työajalla ja -matkalla. Lisäksi yritys B korosti myyjien tärkeyttä tiedon viejinä, sillä he ovat jokapäiväisessä kontaktissa asiakkaiden kanssa. Markkinoinnissa on haluttu tuoda asiakkaiden tarinat esille, millä on luotu myös persoonallista brändikuvaa.

”Mutta nyt haluttiin tehdä vähän isommin ja silleen että meidät oikeasti huomataan. Oltiin selvitetty, että mistä voisi tavoittaa parhaiten mahdolliset asiakkaat. Aika paljon työpaikalla meidän asiakkaat kuuntelee radiota, joten otettiin radio siihen viestintään mukaan. Meillä oli myös ulkomainontaa, mikä on hyvinkin epätyypillistä tälle alalle. Ulkomainonta kohdennettiin tietyille asiakkaille. Me mentiin asiakkaan lähimmälle bussipysäkille ja kerrottiin, että ”Hei, olen (brändin nimi)”- Henkilö B

Brändin rakentaminen on vaatinut paljon työtä ja aikaa, mutta kun alusta asti on ollut mukana alan ammattilaisia, työ käy sujuvasti ja suuremmilta ongelmilta vältytään henkilö B:n mukaan. Henkilö B kertoo, että brändin luomisessa ehdottomasti vaikein osuus oli hyvän nimen keksiminen. Koko brändin suunnitteluun panostettiin ja sen jälkeen yritys B on tutkinut tuloksia omilla bränditutkimuksillaan. Bränditutkimuksen tuloksiin yritys B on ollut erityisen tyytyväinen, sillä tulokset ovat olleet ennustettuja parempia. Henkilö A myös kehuu brändiprosessin olleen hyvin mutkatonta. Hän muistuttaa, ettei se ole itsestäänselvyys, ja että on työuransa aikana nähnyt paljon monimutkaisempia prosesseja. Yritys A:ssa selkeyttä linjaa myös tapa, jolla yrityskauppa on toteutettu. Esimerkiksi yrityksen ei tarvinnut nimetä yksikköä erikseen, eikä perinteisiä brändäyksen alkuvaiheen kysymyksiä tarvinnut miettiä, kun liiketoimintayksikkö sulautettiin valmiiseen brändiin. Koko liiketoiminta meni yritys A:n alle ja riskejä brändin heikentymiselle kaupan kautta ei juuri nähty. Nyt kun muu työ on voitu jättää brändäyksen suhteen pienemmälle, on markkinointiin voitu panostaa enemmän ja sillä pyritty vahvistamaan olemassa olevaa brändiä.

”Että mistä sä löydät semmoisen nimen, joka on sitten niinku vaikka kahdenkymmenen vuoden päästä tai 100 vuoden päästä vielä hyvä ja toimivan nimi. Niin se oli ehkä vaikeinta tässä, että loppujen lopuksi kaikki muu meni sitten aika sujuvasti ja suunnitelmien mukaan.”- Henkilö B

”Nyt kun meillä on uusi liiketoimintayksikkö, niin me ollaan sitä markkinoinnin keinoin lähdetty rakentamaan. Eli lisäämään ja voimistamaan sitä meidän brändiin liittyvää teknologia osaamista ja tän tyyppistä.”- Henkilö A

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielmassa tutkittiin brändin rakentamista yrityskaupan jälkeen. Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin tekemällä haastattelutuloksista kokoavia johtopäätöksiä aiempaan tutkimukseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää erilaisia tapoja kehittää brändiä ja löytää yrityskaupan antamia etuja brändin rakentamiseen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Yhteenveto ja keskeiset löydökset

Päätutkimuskysymyksenä tutkielmassa selvitettiin, miten brändiä rakennetaan yrityskaupan jälkeen. Kysymykseen lähdetään vastaamaan tutkimuksessa listattujen alakysymysten kautta, mitkä käsittelivät yrityskaupan vaikutusta, brändin rakentamista sekä ostaja- ja ostetun yrityksen brändien suhdetta. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli:

Miten yrityskauppa vaikuttaa ostajayrityksen toimintaan ja asiakassuhteisiin?

Katramo (2013, 3, 19) listaa yrityskaupalla pyrittäviin etuihin yrityksen arvon nostamisen, taloudellisten- ja strategisten tavoitteiden edistämisen, yritystoiminnan kasvun nopeuttamisen, markkina-aseman vahvistamisen ja kilpailun vähentämisen. Myös haastateltavat näkivät nämä elementit yrityskaupan eduiksi. Yrityskaupan vaikutukset ostajayrityksen toimintaan riippuvat yrityskaupan luonteesta. Katramo (2013, 20–22) esittää myös kaksi eri näkökulmaa ostaja osapuolen syistä yrityskauppaan: teollinen ja pääomasijoittaja. Näkökulman hahmottaminen auttaa ymmärtämään paremmin, mihin etuihin yrityskaupalla haastateltavat yritykset ovat pyrkineet.

Yritys A:n yrityskauppa voidaan luokitella pääomasijoittaja ja yritys B:n kauppa teolliseksi. Pääomasijoittajakaupassa Katramon (2013, 20–22) mukaan tavoitteena on toiminnan laajentuminen orgaanisesti parantaen kannattavuutta. Yritys A kasvatti kaupalla palveluiden valikoimaa ja paransi kannattavuutta, kun asiakkaiden kokoa saatiin kasvatettua määrää enemmän. Pääomasijoittaja kaupassa kauppa usein tehdään usealla eri toimialla ja yritys A:lla oli historiassaan jo useampia kauppoja takana ja tämä uusinkin, oli ostettu kasvattamaan yrityksen palveluiden tarjontaa. Yritys B:n kauppa oli selkeämmin teollinen yrityskauppa, sillä teollisessa yrityskaupassa ostajayritys toimii samalla toimialalla ostetun yrityksen kanssa, jolloin ostajayritys voi integroida ostetun yrityksen

osaksi omaa liiketoimintaa ja poistaa päällekkäisyydet. Yrityskaupan avulla poistettiin yksi kaupan vaihe kuluttajalle, vaikka yritys B edelleen toimittaa tuotteitaan myytäväksi myös muualle kuin omaan yksikköön. Teollinen yrityskauppa on tyypillisesti hitaampi prosessi, kuin pääomasijoittaja yrityskauppa. Yritys B:llä uuden brändin suunnitteluun käytettiin yli puoli vuotta, jonka jälkeen yritystoiminta lähti käyntiin kunnolla, kun yritys A:lla toiminta puolen vuoden jälkeen oli jo normalisoitunut.

Monien tutkimusten perusteella voidaan nähdä yrityskaupassa paljon etuja ja paremmat mahdollisuudet menestyä kuin itse luomalla uutta. Damoiseaun et al. (2011, 269) mukaan yritys pystyy laajentamaan brändiportfoliotaan luomalla uutta tai ostamalla lisää. Yrityskauppa luokitellaan epäorgaaniseksi kasvuksi ja vaihtoehto yrityskaupalle olisi orgaaninen kasvu eli oman liiketoiminnan kasvattaminen itsenäisesti. Yrityskauppa on kuitenkin valtava investointipäätös ja siinä esiintyy vaativia integraatiotehtäviä. Kilpailulain (KL 4 Luku 21§) yrityskaupan määrittelyssä ostajayritys ostaa elinkeinoharjoittajan koko yrityksen tai tietyn osan yrityksen liiketoiminnasta. Yritys A osti tietyn liiketoimintayksikön, kun taas yritys B osti koko liiketoiminnan. Yritys A oli tehnyt kahdenkeskisen sopimuksen kaupasta, kun taas yritys B osti yleisessä myynnissä olevan yrityksen. Molempien yritysten kohdalla kaupan mukana siirtyivät liiketoiminnan lisäksi työntekijät ja asiakkaat. Yritys A sekä B perustivat ostetusta yrityksestä uuden liiketoimintayksikön ja yritys B myös kokonaan uuden brändin.

Myös haastatelluiden perusteella voidaan nähdä, että yrityskauppa on ollut riskittömämpi sekä nopeampi tapa kehittää ja kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Yritys A:n selkein etu yrityskaupalla oli pääsy globaaleille markkinoille, joka tapahtui vaivattomasti, kun ostetun liiketoiminnan globaalit asiakkaat siirtyivät suoraan heille. Yritys A:lla avautui mahdollisuus päästä suojatuille markkinoille, joissa asiakkaiden määrä ei ole suuri vaan asiakkaiden liiketoiminnan koko. Uusien asiakkaiden hankkiminen markkinoilta on tämän jälkeen helpompaa kuin jos olisi ilmestynyt täysin uutena markkinoille ilman aikaisempia asiakkuuksia. Siirtyminen yrityskaupan myötä on siis ollut helpompaa ja riskittömämpää kuin itsenäisesti globaaleille markkinoille pyrkiminen. Yritys B:n kohdalla liiketoimintaa saatiin kasvatettua laajemmille markkinoille yrityskaupan myötä. Nyt uusi brändi tarjoaa palveluita sekä tuotteita, jotka saavat sen erottumaan kilpailijoistaan aivan uudella tavalla. Yritys B on myös hyödyntänyt asetelmaa, jossa tuotanto uudelle brändille tapahtuu samassa yrityksessä. Näin ollen, kun ostettu yritys on ennen tarjonnut asiakkaille vain toisten välittäjien tuotteita, tarjoaa se niiden lisäksi kattavampaa valikoimaa yritys B:n omista tuotteista, tuottaa brändille omia tuotteita ja tarjoaa palveluita tuotteiden lisäksi. Oman tuotannon perustaminen

ostetulle yritykselle olisi ollut todella suuri investointi ja yritys B:n tuotteet taas saavat näin ollen parempaa asemaa asiakkaiden suuntaan, kun myyjillä on erilaiset intressit ja osaaminen tuoda tuotteet paremmin kaupaksi. Eli yritys B näki potentiaalin kasvattaa liiketoimintaa uudelle alueelle nopeasti, kun pitkä aikainen kumppaniyritys listattiin myytäväksi.

Asiakkaat eivät pysty toiminnallaan juurikaan vaikuttamaan yrityskauppa tilanteeseen. Asiakkaiden reagointi uudistunutta tai uutta brändiä kohtaan viestii, onko yrityskauppa onnistunut. Erityisesti brändiuskolliset asiakasryhmät voivat reagoida voimakkaasti yrityskauppaan. (Kernsock & Brexendorf 2012, 171; Tolendo & Lopes 2016,39) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yritys viestii aktiiviseesti ja rehellisesti asiakkailleen yrityskaupan vaikutuksista. Molempien kohde yritysten tapauksissa asiakkaat siirtyivät hyvin mutkattomasti ostetun yrityksen mukana. Asiakkaiden suhtautuminen yrityskauppaan oli neutraalia tai positiivista eli aikaisempien tutkimusten perusteella toivottua reagointia. Syy miksi asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä, molemmat haastateltavista nostivat esille sen, että työntekijät ja peruspalvelut pysyivät asiakkaille samoina ja viestintä asiakkaiden suuntaan oli hyvin aktiivista. Lisäksi ostajayritysten brändin maine on asiakkaiden silmissä ollut jo entuudestaan hyvä, jolloin siirtymisestä ei syntynyt niinkään kritiikkiä. Yritys B:n kohdalla asiakkaat näkivät tilanteen jopa erittäin positiiviseksi, koska uskoivat yritys B:n brändin tuovat uudelle liiketoiminnalle uusia puolia.

Toinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

Millaisia keinoja käytetään rakentaessa brändiä?

Kotlerin mukaan (2006,160) bränditavoitteet tuovat yritykselle tuloksia pitkällä aikavälillä, ja siksi brändisuunnitteluun täytyy integroida kokonaiskuva yrityksestä. Tutkimuksessa tarkastellaan brändi muutoksen aiheuttajana yrityskauppaa. Yrityksen liiketoiminnan muutokset yrityskaupan myötä vaikuttavat brändiin väistämättä. Jokainen yritys rakentaa brändiä omalla tavallaan eikä voida luokitella oikeaa tai väärää tapaa. Tietyt elementit kuitenkin toistuvat eri tutkimuksissa, joissa kerrotaan onnistuneessa brändissä. Markkinointi voidaan nähdä yhdeksi brändin rakentamisen keinoksi ja Lindberg-Repo (2005, 197) kertoo yleisstrategioita olevan kolme, joista yrityksen olisi hyvä valita yksi ohjaamaan markkinointia ja sitä kautta brändiä. Näistä strategioista yritys B:n toimintaa voi kuvailla differointistrategialla, jossa yrityksen tuotteet tai palvelut ovat ainutlaatuisia kilpailijoihin nähden ja tätä hyödynnetään markkinoinnissa. Fokusointistartegia kuvastaa taas yritys A:n tapaa, jolla se on hyödyntänyt yrityskauppaa brändissään eli yritys keskittyy tiettyyn asiakasryhmään ja pystyy keskittämään segmentin palvelemiseen tehokkaammin ja eroaa näin

kilpailijoistaan ja korostaa markkinoinnissaan asiakastyytyväisyyttä. Yritysten brändäys- ja markkinointitavat ovat hyvin erilaisia, vaikka molemmat toimivat B2B markkinoilla. Yritys A pyrkii tavoittamaan tietyn segmentin, koska yritys hakee asiakkaiksi suuryrityksiä ja konserneja. Yritys B:n asiakaskuntaan taas kuuluu paljon yksityisyrittäjiä, joten markkinoinnissa pyritään löytämään isoja yleisöjä tavoittaakseen mahdolliset asiakkaat.

Uuden brändin kohdalla työ alkaa brändin suunnittelusta ja analysoinnista eli on mietittävä brändin peruspilarit. Yritys A pystyi ohittamaan tämän vaiheen lähes kokonaan, mutta yritys B:n täytyi tehdä tarkka suunnitelma uuden brändin menestymiseksi. Brändi-identiteetti viestittää yrityksen arvoja ja kertoo perustarkoituksen liiketoiminnalle (Aaker 1996, 68–73). Yrityskaupan jälkeen kahden yrityksen arvot kohtaavat, ja yrityksen täytyy määritellä arvonsa sopimaan koko liiketoimintaansa. Yritys A:n sekä B:n tapauksissa ostajayrityksen arvot on otettu käyttöön, sillä yrityksen arvot ovat samat kaikilla yksiköillä haastateltavien mukaan. Arvojen lisäksi brändi-identiteetissä mietitään muita brändielementtejä, jotka selkeyttävät, rikastuttavat ja erottavat identiteetin muista. Selkeä brändi-identiteetti auttaa ohjaamaan liiketoimintaa ja on yhdenmukainen niin asiakkaille kuin työntekijöille. (Aaker 1996, 68–73). Molemmilla haastateltavista yrityksistä on ollut entuudestaan selkeä ja vahva brändi. Yritys A:n kohdalla uuden liiketoiminnan sulauttaminen brändin alle oli jouhevaa ja yritys B:n kohdalla suunnittelulle oli jo tietyt raamit, joiden puitteissa oli selkeä toimia ja luoda uudistunut ilme. Yritys B:n uudessa brändi-identiteetissä korostetaan brändin persoonaa ja luodaan yrityksestä luotettavan kumppanin mielikuva.

Brändistrategian rakentaminen on monivaiheinen prosessi, jonka suunnittelu vaatii aikaa, dataa ja kokemusta. Onnistuneen brändistrategian kehittämiseen aktiivisesti osallistuminen on välttämätöntä ylimmän johdon sekä markkinoinninjohtamisen kaikilla tasoilla, mutta myös muiden asiaankuuluvien osallistuminen luo paremman onnistumismahdollisuuden. (Aaker 2023, 186) Yritykset olivat yhdistäneet yrityskaupan jälkeisen brändin kehittämisen suunnitteluun ammattilaiset niin ostetusta kuin ostajayrityksestä. Yritys B oli ottanut laajemmin henkilökunnan mukaan suunnitteluun, sillä luotiin aivan uusi brändi ja haluttiin hyödyntää monipuolisia ajatuksia. Nopealla brändin kasvulla, yrityksen ei tarvitse olla edelläkävijä tuotteella tai palvelulla. Yritys ansaitsee varhaisen markkinajohtaja-aseman vahvimmalla brändillä kilpailijoihinsa nähden. (Aaker 2023, 186) Molemmat yritykset pystyvät erottumaan pääkilpailijoistaan selkeästi yrityskaupan jälkeen. Uudistuneen brändin avulla yritys B:n bränditutkimusten perusteella, uusi yksikkö on noussut markkinoilla nopeasti ja taistelee jo kärkisijoista muiden kilpailijoiden kanssa.

Kaikkiin yrityskuvaan ja sitä kautta brändiin vaikuttaviin tekijöihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan, mutta myönteisen yrityskuvan rakentaminen helpottaa toimintaa kaikin puolin. Tutkimuksen perusteella nähdään että, sisäisillä sidosryhmillä eli työntekijöillä on keskeinen rooli brändin rakentamisessa ja viestinnässä asiakkaisiin. Lisäksi tärkeäksi tekijäksi voisi nostaa markkinoinnin erilaiset strategiset valinnat, jotka vaikuttavat brändiin merkittävästi ja luovat peruskuvan brändistä yrityksen haluamalla tavalla.

Kolmas alatutkimuskysymys oli seuraava:

Miten tai kuinka vahvasti ostajayrityksen aikaisempi brändi otetaan huomioon uudelleen brändäyksessä?

Yrityskaupan jälkeen on löydettävä yhteinen tai mahdollisesti jopa kokonaan uusi brändi ja tutkittavat yritykset antoivat näistä molemmista tapauksista esimerkin. Kernstock ja Brexendorf (2012, 170–172) ovatkin esittäneet esittäneen neljä erilaista strategiaa rakentaa brändiä yrityskaupan jälkeen: Uusi brändistrategia, hallitseva strategia, hybridibrändistrategia ja alisteisuusstrategia. Näistä yritys A:ta kuvastaa hallitseva strategia, jossa ostetun yrityksen brändistä luovutaan kokonaan ja ostava yritys säilyttää oman brändinsä ja kasvattaa sitä uuden liiketoiminnan avulla. Yritys B:n tilannetta kuvastaa hyvin hybridistrategia, jossa ostajan- että ostetun yrityksen aikaisemmat brändit yhdistetään toisiinsa ja luodaan uutta. Uusi brändi vaatii isompaa markkinointibudjettia ja lisää organisaation monimutkaisuutta kuten yritys B:n tilanteessa. Mutta yritys B on nopeuttanut tunnettavuuden saavutusta, ottamalla uuteen brändiin mukaan myös yritys B:n aikaisemman brändin. Yritys B:n vanha brändi toi tunnettavuutta ja uskottavuutta uudelle brändille.

Brändin hankinnassa taas kustannuksia pystytään arvioimaan ja hallitsemaan helpommin, jos ostettu yritys sopii mutkattomasti ostajayrityksen brändin alle ja on helppo integroida ostajayrityksen brändin alle kuten yritys A:n tapauksessa. Yrityskaupan jälkeen ostetuilla yrityksillä on jo olemassa oleva markkina-asema, vakiintuneet tuotteen valmistustavat sekä kattavat asiakas- ja jakeluverkostot, joita ostajayrityksen kannattaa hyödyntää brändäyksessä.

Lindberg-Repon (2005, 210, 211) esittämässä brändiarkkitehtuurimallinnuksessa pyritään selventämään, miten brändin nimeen liitettävä arvo pystytään siirtämään tai laajentamaan muihin tuotteisiin tai palveluihin. Jos brändille keksitään uusi nimi, tutkijat suosittelevat, että uusi nimi olisi merkityksellinen eli tuotetta tai palvelua kuvaava. Toinen vaihtoehto nimelle olisi nimi, joka ei erillisenä nimenä tarkoita mitään vaan olisi uusia keksittyjä kirjainyhdistelmiä. (Perrier 1999, 288)

Yritys B mietti tutkijoiden suosittelemalla tavalla monia eri vaihtoehtoja ja päätti lopulta ottaa ostajayrityksen nimen mukaan uuteen brändiin, sillä se vahvistaa mielikuvaa brändin arvoista. Toinen osa nimestä kuvaa liiketoimintaa ja sen arvoja. Nimellä kokonaisuudessaan on metaforallista merkitystä ja molemmat ovat tuttuja sanoja suomen kielestä. Päätös nimestä ei ollut itsestäänselvyys vaan pohdintaa nimestä käytiin paljon. Nimen koettiin olevan merkittävä osa uutta brändiä.

Alakysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pystytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

Miten brändiä rakennetaan yrityskaupan jälkeen?

Yrityskauppatilanteessa brändinhallinnan päätehtävät voisi jakaa neljään eri vaiheeseen tutkimuksen antamien vastausten perusteella. Ensin ostajayrityksen on löydettävä järkevä päätös itse kaupasta ja asettaa yrityskaupalle keskeisimmät tavoitteet. Seuraavana vaiheena käydään läpi toiminnan jatkamisen ja muutosten suunnittelu, jonka pohjalta laaditaan liiketoimintaa ja brändiä ohjaava strategia. Strategian ollessa valmis, poistetaan vanhat brändit ja aloitetaan uudistuneen tai uuden brändin käyttö.

Jokaisella yrityksellä on omat motiivinsa yrityskauppaan, mutta Katramon (2013, 3, 19) määrittelemät tavoitteet, joihin yrityskaupalla pyritään, voidaan nähdä keskeisimmiksi tavoitteiksi. Nämä edut ovat yrityksen arvon nostaminen, taloudellisten- ja strategisten tavoitteiden edistäminen, yritystoiminnan kasvun nopeuttaminen, markkina-aseman vahvistaminen sekä kilpailun vähentäminen. Määritelmät ovat laajoja, joten yritysten täytyy tarkentaa tavoitteita. Eli Katramon määrittelemät tavoitteet voidaan nähdä ohjenuorana tavoitteiden määrittelyssä.

Toiminnan jatkamisen ja muutosten suunnittelussa yritysten on tehtävä päätöksiä tuotevalikoiman muutoksista, kouluttaa työntekijät sekä pitää yhteyttä asiakkaisiin. Tutkimuksen myötä keskeiseksi tekijäksi nousi eteenkin työntekijät, sillä he ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin ja pystyvät kertomaan saatua palautetta eteenpäin. Lisäksi viestintä asiakkaiden suuntaan on luotettavaa samojen henkilöiden viemänä ja yrityskaupan myötä tulevan uuden brändin sulautuminen käy luontevasti. On siis tärkeää, että yrityskaupassa huomioidaan erityisesti työntekijöiden sopeutuminen uuteen ympäristöön, jotta myös asiakkaat sopeutuvat tilanteeseen. Tuotteiden, palveluiden ja henkilöstön pysyessä samana on asiakkaiden reagointi todennäköisesti hyvin neutraalia. Brändin muuttuminen asiakkaan silmissä nähdään eduksi, jos kaupan mukana asiakkaat saavat yritykseltä enemmän irti, mutta säilyttävät asian joka heidät asiakkaiksi alun perin on saanut. Joten tuotevalikoiman muutokset oikein esitettyinä on eduksi yritykselle.

Tutkimuksessa nousseen Kernstock ja Brexendorf (2012, 170–172) esittämät neljä erilaista strategiaa, joista haastatteluiden pohjalta pystyttiin kahta näistä tarkastelemaan tarkemmin. Hallitseva strategia kuvasti yritys A:ta, missä kauppa vahvistaa ostaja yrityksen brändiä ja sulauttaa ostetun yrityksen liiketoiminnan brändin vahvistajaksi. Hybridistrategia kuvasti yritys B:tä, missä rakennetaan uusi brändi hyödyntäen ostajayrityksen osaamista ja ostetun yrityksen valmista liiketoimintapohjaa. B:ssä on myös piirteitä uudesta brändistrategiasta ja A:ssa myös piirteitä alisteisesta brändistrategiasta, joten tutkielmassa päästiin kattavasti käsittelemään tapoja, joilla brändiä rakennetaan yrityskaupan jälkeen. Fokusointi tiettyyn tavoitteeseen edistää onnistumista, mutta yritystoiminnassa huomioidaan kaikkia kriittisiä osa-alueita, jotka vaikuttavat kokonaiskuvan onnistumiseen.

Ostajayrityksen arvot ja brändi-identiteetin peruspilarit halutaan tuoda esille yrityskaupan jälkeen. Yrityskaupasta pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon etuja brändin kehittämiseen tai uuden brändin kohdalla tunnettavuuden pariin nopeasti löytyminen ostaja yrityksen brändin avulla. Yrityskaupan vaikutuksia brändiin on hyvä seurata aktiivisesti ja haastatteluissa nousi useampaan kertaan esille bränditutkimukset, joiden avulla yritys pystyy arvioimaan uudistuneen brändin onnistumista. Yrityskauppa mahdollistaa brändin kehittämisen nopeasti, joten ostajayrityksen täytyy huomioida erityisesti brändistä saatava hyöty irti, jotta muihin yrityskaupan tavoitteisiin tultaisiin pääsemään.

7.2 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, joten on oleellista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on havainnoitava kysymyksiä uskottavuudesta, eettisyydestä ja objektiivisuudesta. Uskottavuus määräytyy sen perusteella, onko tutkimus aineisto kerätty asian mukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Eettisen tutkimuksen vaatimuksena on se, että tutkia noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa sen kohteena oleville ihmisille tai muille tahoille. Objektiivisen ja luotettavan tutkielmasta tekee, jos tutkija on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen päätutkimuskysymyksen. (Juuti & Puusa 2020, 175; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158) Aaltio ja Puusa (2020, 177–179) ovat esittäneet hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluvan omien valintojen arvioivan tarkastelun. Tutkijan täytyy tuntea tutkimusta ohjaavia sääntöjä sekä omaksua luotettavuuskriteerejä. Havainnot organisaatiosta tutkimuskohteena ovat haasteellisia, sillä havainnot ovat aina välillisiä ja näkökulmaisia. On siis tärkeää luoda tutkimuksen luotettavuudelle kehykset jo työn alkuvalinnoissa.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdelta eri yritykseltä, joissa tutkittava ilmiö on tapahtunut. Haastateltavat ovat olleet prosessissa mukana ja vaikuttaneet sen etenemiseen. Tutkimus on haluttu tehdä anonyymisti ja jätetty haastattelusta joitakin seikkoja pois, ettei haastateltavan henkilöllisyys tai yrityksen tietoja paljastuisi yleiseen jakoon. Haastateltavien anonyymisyys oli tärkeintä aineistoa tutkiessa, vaikka kysymyksiin vastaamatta jättäminen vaikeutti analyysivaihetta. Haastattelut eivät pystyneet antamaan täysin objektiivista tietoa tutkimukselle, sillä haastateltavilla on rajallinen näkemys ja tieto tutkittavasta aiheesta. Esimerkiksi asiakkaiden kokemuksiin liittyvät väitteet voivat olla todellisuutta positiivisemmin esitettyjä, sillä kysymyksiä ei ole kohdistettu asiakkaille suoraan vaan haasteltavat kertovat asiakkaiden kokemuksista. Haastateltavat toisinaan myös kokivat, ettei heidän tietotaitonsa riitä kaikkiin kysymyksiin, joten kaikki heidän antama tieto ei ole tarkkaa. Esimerkiksi kysymys B2 ”Mitkä keskeiset tekijät vaikuttivat päätökseen yrityskaupasta?” olisi sopinut paremmin yritysjohdolle, jotka päätöksen ovat tehneet. Kysymys B3 ”Miten työntekijät ovat kokeneet brändin muutokset?” olisi sopinut henkilöstöhallinnan puolelle tai esihenkilöille, joille työntekijöiden reagoinnit näkyvät konkreettisemmin (Liite 1).

Tutkimus jätti huomioimatta taloudelliset vaikutukset yrityskaupasta ja brändäyksestä, koska haastatteluissa ei pystytty keräämään tietoa kovinkaan laajasti työn koon sekä ajan rajallisuuden vuoksi. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla kokonaisvaltaisempi tutkielma, joka ottaisi huomioon myös tarkkoja lukuja talouden kehittymisestä brändin muuttuessa. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla taas rajatumpi aihe esimerkiksi työntekijöiden kokemuksista. Tutkimuksessa vertailtavina kohteina voisi olla ostetun ja ostajayrityksen työntekijöiden kokemukset yrityskaupan ja brändimuutosten onnistumisesta.

Tämä tutkimus antaa ehdotuksia tavoista rakentaa brändiä yrityskaupan jälkeen, ja muistuttaa brändin tuomista eduista liiketoiminnan kasvattamiseksi. Tutkimus tukee aiempien tutkimusten näkökulmia brändin tärkeydestä yrityskaupan yhteydessä. Tämä tutkimus vahvistaa aiemmista tutkimuksista ja teoreettisista lähteistä löytyviä havaintoja empirian avulla. Tutkimuksesta voi olla hyötyä yrityksille, jotka miettivät yrityskaupan vaikutuksia brändiin. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen myös tulevaisuudessa, joten jatkotutkimukset olisivat tarpeellisia.

Lähteet

Aaker, D. (1996) Building Strong Brands. New York: Free Press

Aaker, D. (2023) Branding: Too Often Overlooked in Disruptive Innovation and Social Purpose Arenas. The journal of brand management: 185–189.

Aaker, D. (1991) Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press

Aalto-Setälä, I., Aine, A., Lehto, P., Piekkala, H., Stenborg, M. & Virtanen, P. (2016) Kilpailunrajoitukset: lainsäädäntö käytännössä. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma

Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen E. (1996) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy 3. painos

American Marketing Association (2023) Branding. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2023]. Saatavilla: https://www.ama.org/topics/branding/

A´lvarez-Gonzalez, P. & Otero-Neira, C. (2022) Two Becoming One: How Customers Can Impact the Outcomes of Mergers and Acquisitions. Strategic direction. Bradford, England: 23–24.

Bahadir, C., Bharadwaj, S. & Srivastava, R. (2008) Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? Journal of marketing: 49–64.

Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. (2007) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino

Damoiseau, Y., Black, W. & Raggio, R. (2011) Brand Creation vs Acquisition in Portfolio Expansion Strategy. Journal of product & brand management: 268–281.

Ferreira, M. Santos, Almeida, M. &Reis, N. (2014) Mergers & Acquisitions Research: A Bibliometric Study of Top Strategy and International Business Journals, 1980–2010. Journal of business research 67.12 :2550–2558

Hertzen, P. (2006). Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimus-haastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Holtari, S. (2021) Wolt yhdistyy amerikkalaisyhtiö DoorDashiin, jättikaupan arvo huimat seitsemän miljardia euroa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2023]. Saatavilla: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/wolt-yhdistyy-amerikkalaisyhtio-doordashiin-jattikaupan-arvo-huimat-seitseman-miljardia-euroa/f9833c5d-deba-472d-87e8-5360336ab7d0

Iglesias, O., Bonet, E. & Flory, M. (2012) Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. Vol.25 (2), p.251–264

Immonen, R., (2022). Yritysjärjestelyt. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Juuti, P. & Puusa, A. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. (2013) Yrityskauppa. 2.p Helsinki: Talentum Media

Kernstock, J. & Brexendorf, T. (2012) Corporate Brand Integration in Mergers and Acquisitions – An Action Research-Based Approach. Corporate reputation review: 169–178.

Kilpailulaki (948/2011) Finlex. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2023]. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2018) KKV hyväksyi Orklan ja Kotipizzan yrityskaupan [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2023]. Saatavilla: https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kkv-hyvaksyi-orklan-ja-kotipizzan-yrityskaupan/

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2020) KKV hyväksyi Sanoman ja Alma Median välisen yrityskaupan. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2023]. Saatavilla: https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kkv-hyvaksyi-sanoman-ja-alma-median-valisen-yrityskaupan/

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2023) Yrityskauppavalvonta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.12.2023]. Saatavilla: https://www.kkv.fi/kilpailuasiat/yrityskauppavalvonta/

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kotler, P. & Waldemar (2006) Pfoertsch. B2B Brand Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016) Marketing Management. 15. p. Harlow: Pearson Education.

Laakso, H. (2003) Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 5., uud. p. Helsinki: Talentum

Liu, Y., Öberg, C., Tarba, S. & Xing, Y (2018) Brand Management in Mergers and Acquisitions. International marketing review 35.5: 710–732.

Meglio, O., King, D. & Risberg, A. (2017) Speed in Acquisitions: A Managerial Framework. Business horizons 60.3 : 415–425.

Paananen, L. (2009) Hallitus ja markkinointi. Helsinki: Talentum

Perrier, R. (1999) Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets: 2nd Edition.The journal of brand management 6.4: 287–288.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen elemnetit [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2023]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html

Toledo, A., & Lopes, E. (2016) Effect of Nostalgia on Customer Loyalty to Brand Post-Merger / Acquisition. BAR, Brazilian administration review: 33–55.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lehto, E. (2009) Tutkimuksia yrityskaupoista ja innovaationmarkkinoista. Kansantaloudellinen aikakauskirja 105. vsk.

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

Ruokolainen, P. (2020) Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos. Helsinki: Kauppakamari

Yu, H., Legendre, T. & Jung, I. (2022) Brand Betrayal and Moral Judgment: Consumers' Responses to M&A of Local Foodservice Brands. International journal of contemporary hospitality management. 34.12: 4592–4608.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

A. Taustatiedot

1. Millä toimialalla yritys toimii?
2. Mikä on toimikuvanne yrityksessä nyt ja kerrotteko taustastanne lyhyesti ennen yrityskauppaa?
3. Kuinka kauan yrityskaupasta on?

B. Yrityskauppatilanne

1. Millainen yritys ostettiin, esimerkiksi toimiko ostettu yritys ja ostajayritys samalla toimialalla?
2. Mitkä keskeiset tekijät vaikuttivat päätökseen yrityskaupasta?
3. Miten työntekijät ovat kokeneet brändin muutokset?
4. Millainen reaktio asiakkailla on ollut uudistuneeseen brändiin tai tuotteisiin?
5. Onko muut sidosryhmät, kuten sijoittajat tai kumppanit reagoineet uuteen brändiin, jos on niin miten?
6. Vaikuttiko yrityskauppa toimialan markkinoiden tilanteeseen ja millä tavalla?
7. Mikä on keskeisin etu, johon yrityskaupan avulla on pyritty/ päästy?

C. Brändin rakentaminen yrityskaupan jälkeen

1. Miten uuden brändin tuotteet eroavat aiemmasta?
2. Millä tavalla ostajayrityksen ja ostetun yrityksen aikaisemmat brändit on otettu mukaan nykyiseen brändiin?
3. Ketkä ovat olleet mukana suunnittelemassa nykyistä brändiä?
4. Minkälaisia viestintä tapoja ja – kanavia on käytetty?
5. Onko brändin arvomaailma muuttunut?
6. Onko brändin rakentaminen ollut selkeää, vai onko tullut vastaan yllätyksiä?

Liite 2. Haastattelun vastaukset

	Yritys A.	Yritys B.
Yrityskaupan vaikutukset liiketoimintaan	1. Ostaja- ja ostettu yritys on toiminut samalla toimialalla, mutta yritykset on olleet kumppaneita eikä kilpailijoita keskenään. A osti pörssiyrityksestä yksittäisen liiketoiminta yksikön. 2. Haluttiin vahvistaa teknologia puolen liiketoimintaa, kasvattaa asiakaskuntaa myös suuriin ja keskisuuriin yrityksiin sekä vahvistaa kansainvälistä tarjontaa. 3. Pääosin työntekijät suhtautuivat hyvin ja lisäsi innostusta niin vanhoissa kuin uusissakin työntekijöissä. 4. Ei isompia reaktioita puolesta- taikka vastaan, siirtyminen tapahtunut mutkitta. 5. Sijoittajat tutkineet hyvin tarkkaan, sillä ovat olleet osana päätöksen tekoa. 6. Vahvisti asemaa. Kilpailukyky on parempi nyt, kun palvelun tarjonta valikoima on suurempi. Lisäksi yksi yritys on nyt poistunut markkinoilta ja on päästy mukaan kansainväliselle markkinoille. 7. Kilpailukyvyn parantaminen ja mahdollisuus saada asiakkaiksi kansainvälisiä ja isoja yrityksiä sekä konserneja	1. Toimineet samalla toimialalla, mutta eri tehtävissä. B on ollut tavaran toimittaja ostaja yritykselle monen vuosikymmenen ajan. Ostettu yritys laitettiin myyntiin ja B päätti kasvattaa liiketoiminta malliaan. Asiakaskunnat olivat eri, joten nyt molempien toiminta tukee toisiaan. 2. Ei kommentoi. 3. Uuden oppiminen on vienyt työntekijöiltä aikaa. Yhdistäväksi tekijäksi ollaan kuitenkin koettu muukin kuin uusi yhteinen brändi. Uuden brändin alle on tullut molemmista yrityksistä työntekijöitä ja erilaisia prosesseja ja käytäntöjä on pyritty yhdistämään. Uusi nimi on otettu hyvin vastaan, koska se yhdistä molempien yritysten taustaa. 4. Asiakkaat on siirtyneet yrityskaupan myötä, toimiallala yleensä tehdään pidempiaikaisia sopimuksia. Asiakkaat olivat odottaneet että ostettu yritys saadaan myytyä, ja olivat tyytyväisiä ostaja yritykseen. 5. Ei kommentoi. 6. Uusi brändi erottuu hyvin kilpailijoista, sillä heillä on kilpailijoista eroten omaa valmistusta ja tarjoavat tuotteiden lisäksi erilaisia palveluita. 7. Ei kommentoi
Brändin uudelleen rakentaminen tai muokkaaminen	1. Palvelu on sisällöltään sama, mutta johto tapahtuu nyt Suomesta käsin. 2. Brändi on suoraan yritys A:n alkuperäisen brändin alla, tavoitteena ei ole ollut rakentaa erillistä brändiä koska ei ostettu koko yritystä vaan tietty yksikkö. Uudelleen brändäykselle ei tarvetta, kun yksikkö toimii yritys A:n alla ja tukee sen brändiä. 3. Haastateltava itse sekä Suomen puolen yrityksen johtaja ja toimitusjohtaja. Iso Britanniasta henkilö joka vastaa sisäisestä viestinnästä, PR:stä ja brändistä. Lisäksi ostetun yksikön vetäjä ja myynnin johtaja. 4. Pörssitiedoitus ensimmäisenä, sitten puhelimitse asiakkaisiin, viralliset tiedoitus viestit, lehdistö, uutiskirjeet sekä sosiallisessa mediassa. 5. Yritys A:n arvot pysyneet ja ovat samat kaikilla yksiköillä kaikissa maissa. 6. Selkeää. Ei ole tarvinnut paneutua brändäyksen perusteisiin. Nimi poistettiin ja kaikki muu brändi materiaali vaihdettiin yritys A:n brändin mukaiseksi. Markkinointiin on panostettu entistä enemmän, jotta yrityskaupan brändin kasvattamis mahdollisuus saadaan käytettyä. Tämä yrityskauppa brändäys malli helppo, ei vaadi monimutkaisia prosesseja vaan muutos tapahtuu sulavasti.	1. Palvelut tullut uutena, mutta tuotetasolla ihan uutena on private label brändi tuotteet. Suurinosa valikoimasta kuitenkin samaa eli noin 800 eri tavarantoimittajan ja niiden brändien tuotteita. Yritys B:n tuotteet nyt koko valikoima saatavilla eli se osuus kasvanut paljon. 2. Nimessä otettu yritys B:n nimi ja toinen osa nimestä aivan uusi, joka kuvastaa laatua ja sopii B:n kanssa yhteen. Brändi rakennettu muuten ihan uutena. 3. Lähes kaikki jotenkin, jotka uuden brändin alla nyt työskentelee. Iso joukko ostetusta yrityksestä ja B:n yrityksestä myös kattava joukko esim markkinoinnista. Yrityskaupassa ja uudessa brändissä yhdistettiin yksi yksikkö B.ltä ja ostettu yritys. Myös ulkopuolinen mainostoimisto ollut mukana rakentamassa brändiä. 4. Tähän panostettu paljon. Kattavasti eri alustoja sekä perinteisten alustojen lisäksi mietitty tarkkaan mitkä tavoittaisi juuri asiakkaat. 5. Ei osaa sanoa, onko muutosta tapahtunut kuinka paljon, mutta arvot on samat kuin yrityksellä B:llä ollut entuudestaankin. 6. Ammattitaitoisia brändin rakentamisen osaajia B yrityksestä ja mainostoimistosta mukana alusta alkaen, joten suunnitelmat hiottiin tarkkaan ja saatiin hyvin konkreettista apua. Vaikeinta oli päättää nimi, muuten brändin rakentaminen mennyt todella sujuvasti ja jopa paremmin tuloksin mitä oltiin suunniteltu.