

VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELINEN TIEDEKUNTA  
MARKKINOINTI

Tiina Pesola

HAASTEENA BRÄNDIN RAKENTAMINEN VENEALALLE

Case XO Boats Oy

Markkinoinnin  
pro gradu –tutkielma

VAASA 2013

1. SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimuksen taustaa	12
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	13
1.3. Tutkimusote ja – näkökulma	14
1.4. Aihepiirin rajausta ja keskeiset käsitteet	14
1.5. Tutkimuksen rakenne	16
2. KATSAUS VENEALAAAN	18
2.1. Aiemmat venealan tutkimukset	18
2.2. Taloudellisia lukemia	19
2.3. Asiakassegmentit	20
2.4. Kilpailutekijät venealalla	22
2.5. Kilpailutilanne	23
3. BRÄNDIIN LIITETTYJEN ARVOJEN JOHTAMINEN BRÄNDIN RAKENTAMISEN RISTIAALLOKOSSA	27
3.1. Brändi-identiteetti rakentamisen kivijalkana	28
3.1.1. Identiteettiprisma	31
3.2. Brändin arvolupaus	33
3.2.1. Funktionaaliset hyödyt	34
3.2.2. Emotionaaliset hyödyt	34
3.2.3. Käyttäjän persoonallisuutta ilmentävät hyödyt	35
3.3. Erilaistu tai kuole	36
3.4. Asiakasarvon syntyminen	41
3.5. Luodaan yhdessä brändi	43
3.5.1. Jälleenmyyjien rooli venealalla	45
3.6. Imagon monet kasvot	48
3.7. Muotoilu osana brändin syntymistä	49
3.8. Brändin rakentamisen peruspilarit	54
4. METODILUKU	58
4.1. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	59
4.2. Aineiston hankinta	62
4.3. Aineiston analysointi	65
4.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66



5.	TAPAUS XO BOATS	69
5.1.	XO brändin rakentaminen	70
5.2.	XO brändin identiteetti	70
5.3.	XO brändin positiointi suhteessa kilpailijoihin	74
5.3.1.	Positioinnin lähtökohdat	75
5.3.1.1.	Kohderyhmä	74
5.3.1.2.	Kuinka tuote on erilainen tai parempi kuin kilpailevat tuotteet	77
5.3.1.3.	Erilaisuuden arvo kohderyhmälle	78
5.3.1.4.	Kyky demonstroida tai viestittää erilaisuus kohderyhmälle	80
5.3.2.	XO brändiin liitettävät mielleyhtymät	82
5.3.2.1.	XO brändin arvolupaus	83
5.4.	XO veneiden jälleenmyynti	85
5.5.	XO brändin imago	87
5.6.	XO brändin muotoilu	89
5.7.	XO Boats ja menestysbrändin peruspilarit	91
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	96
6.1.	Jatkotutkimusehdotukset	98
7.	LÄHTEET:	100
8.	LIITTEET	107



## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen rakenne.	16
<b>Kuvio 2.</b> Suomalaisten venebrändien erityisyys ja markkinoiden kasvu.	25
<b>Kuvio 3.</b> Brändi-identiteetin rakenne.	30
<b>Kuvio 4.</b> Identiteettiprisma.	32
<b>Kuvio 5.</b> Brändiin liittyvät miellelyhtymätyypit.	38
<b>Kuvio 6.</b> Brändiarvon merkitys.	43
<b>Kuvio 7.</b> Designin tasot.	52
<b>Kuvio 8.</b> Brändin rakentamisen peruspilarit.	57
<b>Kuvio 9.</b> Aineiston analysoinnin prosessi.	65
<b>Kuvio 10.</b> XO brändin identiteetti yrityksen näkökulmasta.	71
<b>Kuvio 11.</b> XO brändin identiteetti jälleenmyyjien näkökulmasta.	72
<b>Kuvio 12.</b> XO brändiin liittyvät miellelyhtymätyypit.	82
<b>Kuvio 13.</b> XO brändin identiteetin rakenne.	92

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Venevientitilasto tammi- lokakuu 2012.	19
<b>Taulukko 2.</b> Venetuontitilasto tammi- lokakuu 2012.	20
<b>Taulukko 3.</b> Veneiden kategorisointi hinnoittain.	21
<b>Taulukko 4.</b> Isojen ja keskikokoisten huvimoottoriveneiden valmistajat.	24
<b>Taulukko 5.</b> XO Boatsin tuotekategoria.	69

## LIITELUETTELO

<b>Liite 1.</b> Vene13 messut, XO Boats	107
<b>Liite 2.</b> XO identiteettiprisma	108
<b>Liite 3.</b> Kyselylomake, ulkomaiset jälleenmyyjät	108
<b>Liite 4.</b> Teemahaastattelurunko, XO Boats Oy:n toimitusjohtaja	110
<b>Liite 5.</b> Teemahaastattelurunko, XO veneiden jälleenmyyjät	111
<b>Liite 6.</b> XO venemallisto	112

<b>Liite 7. Veneiden muotoilu (1/2)</b>	113
<b>Liite 7. Veneiden muotoilu (2/2)</b>	113



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Tiina Pesola

**Tutkielman nimi:**Haasteena brändin rakentaminen venealalle,  
Case XO Boats Oy**Ohjaaja:**

Martti Laaksonen

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Laitos:**

Markkinoinnin laitos

**Oppiaine:**

Markkinointi

**Aloitusvuosi:**

2010

**Valmistumisvuosi:**

2013

**Sivumäärä:** 114

---

**TIIVISTELMÄ**

Nykypäivänä brändi mielletään usein jopa yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja arvokkaimmaksi omaisuudeksi. Nopeatempoisella venealalla tuotannolliset aspektit ovat kuitenkin usein etusijalla, ja brändin päämäärätietoinen rakentaminen ja brändistrategian suunnittelu jäävät usein taka-alalle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida brändin rakentamista venealan kontekstissa ja pyrkiä parantamaan venevalmistajien kilpailukykyä brändin rakentamisen kautta. Perinteisen brändin rakentamisprosessin viitekehysten sijaan tutkimuksen keskiössä on tunnistaa brändin rakentamisen peruspilarit, ne tekijät, jotka luovat pohjan menestysbrändin rakentamiselle.

Menestyvän brändin rakentaminen uudelle tuotteelle venealalla voidaan kokea erityisen haasteelliseksi. Veneala poikkeaa monista muista aloista esimerkiksi toimintatapojen sekä asiakaskunnan heterogeenisyyden perusteella. Lisäksi venemarkkinat ovat hyvin saturoituneet ja sekä kansainvälisiä että lokaaleja kilpailijoita on paljon. Tässä tutkimuksessa brändin rakentamisen avaintekijöihin on perehdytty case yritys XO Boats Oy:n kautta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus ja teorian sekä empirian vuoropuhelun myötä tutkimuksen tuloksena esitetään yhteenveto niistä tekijöistä, jotka brändin rakentamisessa venealalla tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon.

Markkinoinnin kirjallisuudessa brändistrategian kulmakiviksi on tunnistettu vahva brändi-identiteetti sekä onnistunut positiointi. Tutkimuksen myötä korostui myös muotoilun, imagon ja jälleenmyyjäyhteistyön merkitys menestyksekkään brändin rakentamisessa venealalle.

---

**AVAINSANAT:** brändi, brändi-identiteetti, positiointi, tuotedesign



## 1. JOHDANTO

Suomessa, tuhansien järvien maassa, venealalla on pitkät perinteet ja varsinkin kalastus- ja vapaa-ajan viettoon tarkoitettujen veneiden valmistajia on paljon. Veneteollisuudella on Suomen kaltaiselle pienelle valtiolle myös suuri taloudellinen merkitys. Vuonna 2012 koko venealan liikevaihto oli 477,6 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli 71,3 % (Finnboat lehdistötiedote 8.2.2013). Tulevaisuudessa viennin merkityksen ennustetaan kasvavan, ja koko venealan kansainvälistyvän entisestään. Toiminnan ammatti- maistuuessa, valmistustekniikoiden kehittyessä ja kustannustehokkuuden parantuessa, venevalmistajien tulee kehittää toimintaansa säilyttääkseen kilpailukykyä yhä kansainvälistyvillä venemarkkinoilla. (Vuorinen & Kurki 2010.)

Aiemmat venealaa koskevat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä markkinoiden rakenteeseen, kilpailutilanteeseen sekä alalla nähtäviin tulevaisuuden muutoksiin. Usein tutkimusten lähtökohtana on ollut muutostekijöiden tunnistaminen ja sitä kautta Suomen veneteollisuuden kehittäminen ja kilpailukykyyn parantaminen. Veneteollisuuden toimintaa on pyritty kehittämään teknologiaan, muotoiluun sekä veneilyssä tapahtuviin muutoksiin keskittyvillä selvityksillä (Hentinen, Jolma, Furustam, Aspara, Parvinen & Silver 2007). Suomen veneteollisuuden kilpailukykyä on ehdotettu parannettavan myös toimintatapojen muutoksen kautta (Kojola 2008; Vuorinen & Kurki 2010). Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu myös venealan haasteet koskien brändin rakentamista, brändimarkkinointia sekä erikoistumista. Vuorisen & Kurjen mukaan (2010: 95) hyvä suojaus omalle kilpailukyvyllä venealalla on ”erikoistuote, erikoisvalmistus ja erikoinen asiakasryhmä”. Miten tämä sitten voidaan saavuttaa brändin rakentamisen kautta?

Nykypäivänä brändi mielletään usein jopa yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja arvokkaimmaksi omaisuudeksi. Brändin tulee erottaa tuote kilpailevista tuotteista, tuoda lisäarvoa asiakkaille ja ilmentää käyttäjänsä identiteettiä. Laakso määrittelee (2003: 22) brändin seuraavalla tavalla:

”Brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen. Merkitön tuote on vain hyödyke. Kun brändi ei pysty tarjoamaan kuluttajalle parempaa etua kuin kilpailijat, se muuttuu hyödykkeeksi. Hyödykkeiden kohtalon määrää markkinahinta.”

Kuinka sitten nimettömästä hyödykkeestä saadaan rakennettua haluttu brändi? Suuri osa brändikirjallisuudesta käsittelee brändin rakentamista strategisena prosessina, joka etenee vaiheesta toiseen (vrt. Aaker & Joachimsthaler 2000; Laakso 2003; De Chenatory 2010; Keller 2008). Perinteisen brändin rakentamisprosessin viitekehyksen sijaan, tämän tutkimuksen painopisteenä on tunnistaa brändin rakentamisen peruspilarit, ne tekijät, jotka luovat pohjan menestysbrändin rakentamiselle.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen case yritys XO Boats Oy on perustettu vuonna 2009. Tarinan mukaan XO Boats syntyi venealan monitaitureiden Sakari Mattilan ja Jan-Eerik Viitalan halusta rakentaa itselleen ’isojen poikien lelu’, vene jolla voisi hurjastella kovassakin merenkäynnissä. Brändin nimen taustalla on kuulemma Mattilan vaimon kommentti ”Kuule Sakke, sä oot niin *Extra Old!*”. Julkisuuteen annettu totuus on sitten tietenkin toinen tarina...

Vuoden 2009 jälkeen on ehtinyt tapahtua paljon; yrityksen omistajasuhteet ja hallitus ovat uudistuneet, tuotanto on siirretty Suomesta Puolaan ja tuotteita ja brändiä on kehitetty asiakaslähtöisempään suuntaan. XO Boats Oy:n toimintastrategia on kuitenkin pysynyt alusta saakka samana; valmistuttaa alihankintana alumiinirunkoisia ja lasikuitukantaisia veneitä. Vaikka XO Boats on suhteellisen uusi tulokas venealalla, on se jo saavuttanut perustunnettuuden tason niin pohjoismaissa, Virossa kuin Venäjälläkin. XO Boatsin tavoitteena on brändin vakiinnuttaminen venealalla sekä nopea kansainvälistyminen, jota ovat edesauttaneet suotuisat testiartikkelit kansainvälisissä lehdissä sekä Motorboat of the Year 2013 ”performance & superboat” kategorian voitto. Kevään Vene13 messuilla Helsingin messukeskuksessa XO Boats panosti näkyvyyteen sekä brändin kulmakivien; Performance, Design & Strength esille tuomiseen (LIITE 1).

Itse työskentelin XO Boats Oy:llä vuosina 2012–2013, seuraten XO brändin rakennusprosessia sekä kansainvälistymistä. Työn ohessa sain kattavan kuvan venealan monimuotoisuudesta, sen jälleenmyyjäyhteistyöstä, kilpailijoista, alihankintasuhteista, toimintamalleista sekä markkinoista kokonaisuudessaan. Tämän myötä halusin yhdistää mielenkiintoni venealaa kohtaan brändien monimuotoiseen maailmaan ja graduni aiheeksi muotoutui: ”*Haasteena brändin rakentaminen venealalle*”. Tutkimukseni perehtyy brändin rakentamisen haasteisiin sekä menestystekijöiden määrittelyyn venealalla. Siihen, kuinka uusi brändi tulisi rakentaa ja asemoida venealan kilpaillussa kentässä, ja

onko XO Boats onnistunut tässä tavalla, jolla se pystyy vakiinnuttamaan paikkansa menestysbrändinä yhä kansainvälistyvillä venemarkkinoilla.

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida brändin rakentamista venealalla. Perinteisen brändin rakentamisprosessin viitekehysten sijaan tutkimuksen keskiössä on tunnistaa brändin rakentamisen peruspilarit, ne tekijät, jotka luovat pohjan menestysbrändin rakentamiselle. Työn tarkoituksena saavuttamiseksi aihealuetta lähestytään teoreettisesti menestystekijöiden tunnistamisen kautta brändin rakennusprosessissa. Kontekstina tulee huomioida venealan mukanaan tuomat haasteet sekä edellytykset brändin rakentamiselle yhä kansainvälistyvällä venealalla. Tutkimusta ohjaavana kysymyksenä on *'Miten rakentaa menestysbrändi venealalle?'*.

Tutkimuksen tuloksena esitetään yhteenveto tekijöistä, jotka brändin rakentamisessa venealalla tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon. Tutkimusta voidaan hyödyntää uusien venebrändien rakentamisessa sekä olemassa olevien kehittämisessä. Tutkimuksen avulla pyritään herättämään ajatuksia siitä, kuinka venevalmistajat voisivat parantaa kilpailukykyään brändin rakentamisen kautta. Lisäksi tutkimuksessa annetaan ehdotuksia, kuinka tutkimuksen case yritys, XO Boats Oy voisi vahvistaa brändiänsä kilpailijoihin nähden. Tämän pohjalta voidaan johtaa seuraavat tutkimusta ohjaavat tavoitteet:

- Ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa menestystä määritteleviä tekijöitä venealalla ja rakentaa teoreettinen viitekehys menestysbrändin rakentamisen peruspilareista venealan kontekstissa.
- Toisena tavoitteena on empiirisesti analysoida, onko XO Boats brändissä venealalla menestystä määritteleviä tekijöitä?
- Kolmantena tavoitteena on esittää ehdotuksia siitä, kuinka XO Boats voisi vahvistaa brändiänsä sekä asemaansa kilpailijoihin nähden.
- Neljäntenä tavoitteena on esittää johtopäätösten kautta yhteenveto niistä tekijöistä, jotka brändin rakentamisessa venealalla tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon.

### 1.3. Tutkimusote ja – näkökulma

Tutkimus on luonteeltaan abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimus, jossa teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään läpi tutkimuksen. Tutkimusta ohjaa osaltaan aiempi brändin rakentamiseen liittyvä teoria ja toisaalta empiirisesti hankittu tieto brändin rakentamisesta venealan kontekstissa. Tutkimuksen lähestymistapaa voisi luonnehtia postpositivistiseksi, jossa todellisuutta pyritään ymmärtämään moninaisen tiedonhankinnan ja analysoinnin kautta. Postpositivistisessä lähestymistavassa tiedon tulkitaan ja sitä kautta syntyneisiin johtopäätöksiin vaikuttaa kuitenkin aina väistämättä tutkijan aikaisempi tietämys sekä aikaisemmat kokemukset tutkittavasta asiasta. (Eriksson & Kovalainen 2008: 10–24.)

Tutkimuksessa otetaan liikkeenjohdon näkökulma kuluttajabrändin rakentamiseen. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Käytettäessä tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta, on olennaista huomioida myös tutkittavan tapauksen konteksti, joka tekee tapauksesta ymmärrettävän eli osaltaan selittää sitä (Eriksson & Koistinen 2005).

Tässä tapaustutkimuksessa venebrändin rakentamisen avaintekijöihin perehdytään case yritys XO Boats Oy:n kautta. Tutkimuksen aineisto perustuu osittain aiempiin venealan tutkimuksiin sekä omaan havainnointiin työskennellessäni case yrityksessä. Tutustuminen yrityksen sisäisiin asiakirjoihin sekä aiempiin venealaa koskeviin tutkimuksiin ja julkaisuihin ovat lisänneet ymmärrystä venealan kontekstista. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi aineistoa hankittiin myös haastattelemalla XO Boats Oy:n toimitusjohtajaa sekä XO veneiden jälleenmyyjä.

### 1.4. Aihepiirin rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus keskittyy brändin rakentamiseen venealalle. Perinteisen brändin rakentamisprosessin viitekehyksen sijaan tutkimuksen keskiössä ovat brändin rakentamisen peruspilarit sekä onnistumisen välineet. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan kuluttajabrändin rakentamiseen tuotteita valmistavan yrityksen näkökulmasta eli palvelubrändien tarkastelu jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Markkinointiviestintä on kiinteä osa brändin tunnettuuden luomista sekä bränditietoisuuden vahvistamista, mutta koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä brändin rakentamisen alkuvaiheen osatekijöihin, jätetään markkinointiviestintä teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimus on sidottu venealan kontekstiin ja case yrityksen myötä siitä erotetaan tarkemmaksi tutkimusalaksi moottorivenemarkkinat. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siis purjeveneet sekä soutuveneet. Tutkimuksessa ei perehdytä alan rakenteeseen, suhdannevaihteluihin tai teknologiaan sen enempää kuin se on välttämätöntä. Tutkimus ei myöskään ota kantaa venealan tulevaisuuden näkymiin tai alalla tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat; brändi, brändi-identiteetti, positiointi ja tuotedesign.

**Brändi.** Liikkeenjohdon näkökulmasta brändi on keino erottaa tuote vastaavista kilpailuvista tuotteista. Kuluttajan näkökulmasta brändi on se lisäarvo, joka tuotteesta ollaan valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen.

**Brändi-identiteetti.** Brändi-identiteetti on brändiin liitettyjen haluttujen mielleyhtymien kokonaisuus, yrityksen visio ihanne-brändistä. Vahva brändi-identiteetti erottaa brändin kilpailijoistaan ja pitää sisällään arvolupauksen, joka luo suhteen asiakkaan sekä brändin välille.

**Positiointi.** Positioinnilla tarkoitetaan tuotteen erilaistamista asiakkaan mielessä kilpailijoihin nähden. Positionnin kautta brändille luodaan lisäarvo, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän verrattuna nimettömään hyödykkeeseen, joka kuitenkin täyttää saman perustarpeen.

**Tuotedesign.** Muotoilujohtamisen avulla voidaan parantaa paitsi tuotteen esteettistä ulkonäköä, myös esimerkiksi tuotteen käytettävyyttä, kestävyyttä, turvallisuutta, ergonomisuutta tai kierrätettävyyttä. Tuotedesignilla tai tuotemuotoilulla ei siis viitata pelkästään tuotteen fyysiseen ulkonäköön, vaan tuotteeseen kokonaisuudessaan.

### 1.5. Tutkimuksen rakenne

Haasteena brändin rakentaminen venealalla – tutkimus rakentuu seuraavista osioista:



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

Johdanto osiossa avataan tutkimuksen taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita. Johdanto osiossa esitellään myös lyhyesti tutkimuksen case yritys XO Boats Oy. Veneosiossa otetaan katsaus venealan kontekstiin, sen erityispiirteisiin sekä nykyiseen kilpailutilanteeseen. Teoriaosuudessa käydään läpi brändin rakentamisen lähtökohtia ja peruspilareita sekä brändiarvon muodostumista. Teoriassa tunnistettujen brändistrategian kulmakivien – brändi-identiteetin ja positioinnin – lisäksi huomioidaan venealan kontekstin mukanaan tuomat haasteet menestysbrändin syntymiselle. Teoriaosuuden lopussa kootaan yhteen keskeiset brändin rakentamisen peruspilarit venealan kontekstissa.

Metodiluvussa käsitellään tapaustutkimuksen peruspiirteitä laadullisena tutkimusmenetelmänä sekä käydään läpi tämän tutkimuksen aineiston hankintaa ja analysointia sekä koko tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Neljännessä eli case yritys -luvussa on perehdytty tarkemmin XO Boats Oy:n sekä käyty läpi teorialuvussa esitellyt brändin rakentamisen peruspilarit XO Boats Oy:n kannalta. Case yritys -luvun lopussa on esitetty yhteenveto siitä, voidaanko XO Boats brändissä mieltää olevan venealalla menestystä määritteleviä tekijöitä. Lisäksi yhteenvedossa on esitetty ehdotuksia siitä, kuinka XO Boats voisi vahvistaa brändiänsä sekä asemaansa kilpailulla venealalla. Tutkimuksen

viimeisessä, johtopäätökset –luvussa esitetään yhteenveto niistä tekijöistä, jotka brändin rakentamisessa ja kehittämisessä venealalla tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon.

## 2. KATSAUS VENEALAAN

Veneala poikkeaa monista muista aloista esimerkiksi kansainvälistymisasteen, asiakaskunnan heterogeenisyyden, toimintatapojen sekä markkinoiden syklillisyyden perusteella. Tarkastelemalla alkuun näitä venealalle tyypillisiä erityispiirteitä saadaan selkeämpi kuva toimialasta kokonaisuudessaan. Ihan aluksi kuitenkin katsaus aiempiin venealalla tehtyihin tutkimuksiin.

### 2.1. Aiemmat venealan tutkimukset

Aiemmat venealaan liittyvät tutkimukset käsittelevät lähinnä veneteollisuuden ja markkinoiden rakenteita, kilpailutilannetta sekä alalla nähtäviä tulevaisuuden muutoksia. Aiemmat tutkimukset keskittyvät myös poikkeuksetta joko pelkästään alueelliseen toiminnan kehittämiseen tai kotimaan markkinoiden tarkasteluun ja kilpailukyvyn parantamiseen, eikä kansainvälisen mittakaavan tutkimuksia ole tehty oikeastaan lainkaan.

Kattavin toimialaa koskeva tutkimus on Vuorisen & Kurjen *Ui tai uppoa – toimialatutkimus Suomen venealasta* vuodelta 2010. Tässä tutkimuksessa perehdytään venealan rakenteeseen sekä alalla toimiviin yrityksiin. Veneiden valmistajayritysten lisäksi tarkastelu kattaa laajasti alaan liittyvät muutkin toimijat, kuten alihankkijat, matkailu- ja harrastealojen toimijat, huolto- ja korjauspalvelut sekä satamarakentajat. Keskeistä työssä on se, kuinka venealalla toimitaan nykyisellään sekä toimenpide-ehdotukset siitä, kuinka venealalla voitaisiin toimia kannattavammin. Venealan tuotannollista puolta käsitellään *Venealan tekniikan, muotoilun ja elinkeinotoiminnan haasteita – Toimialaohjelman esiselvityksessä* (Hentinen, ym. 2007). Tämä esiselvitys perehtyy nimensä mukaisesti kehittyvän tekniikan, muotoilun sekä elinkeinotoiminnan perusedellytysten kautta kilpailukyvyn luomiseen ja säilyttämiseen venealalla.

Venealan tulevaisuuden tuote- ja palvelumahdollisuuksiin on perehdytty aiemmin kahdessa tutkimusprojektissa. *Wave – Venealan tuotteiden ja palveluiden visiointi* – tutkimusprojektissa (Peltonen & Pekkala 2011) kartoitettiin veneilijöiden arkipäivässä tapahtuvia muutoksia ja näiden perusteella pyrittiin visioimaan venealan palveluiden ja tuotteiden kehitystä 10–15 vuoden tähtäimellä. *Open Wave – Tutkimus avoimen innovoinnin mahdollisuuksista venealalla* – tutkimusprojektin (Jakobsson, Pekkala, Hissa, Eerola, Myllyoja, Lyytinen & Koivisto 2013) keskiössä taas oli tunnistaa veneilyharrastuksen

esteitä ja tätä kautta kehittää käyttäjä- ja muotoilulähtöisiä sekä ennakkoinnin menetelmiä hyödyntäviä toimintatapoja venealan yritysten innovaatiotoimintaan.

## 2.2. Taloudellisia lukemia

Vuonna 2012 kotimaan venekaupan liikevaihto laski hieman (-20,7 %) edellisvuoteen verrattuna ja oli 104,1 miljoonaa euroa. Keskikokoisten moottoriveneiden (6-10 metriä) myynti laski selvimmin, kun taas pienten alle kuusi metristen veneiden myynti kasvoi 9 % ja samoin isojen, yli 10 metristen moottoriveneiden myynnissä oli selkeää kasvua (+33 %).

Valtaosa Suomessa tuotetuista veneistä menee vientiin ja viennin osuus veneiden kokonaistuotannosta vuonna 2012 oli 71,3 %. Veneviennin laskutuksen arvo kuitenkin laski vuoteen 2011 verrattuna -2,9 % ja oli täten 178,7 miljoonaa euroa. Suomen tärkeimmät vientimaat kappalemääräisesti laskettuna ovat Norja (2120 kpl), Ruotsi (1633 kpl) ja Venäjä (589 kpl). Alla olevassa taulukossa on vielä eriteltyä venevientitilasto kymmenen suurimman kohdemaan osalta vuoden 2012 tammi- lokakuun ajalta.

**Taulukko 1.** Venevientitilasto tammi- lokakuu 2012. (Finnboat lehdistötiedote 8.2.2013)

<b>Maa</b>	<b>Kpl</b>	<b>milj. euroa</b>	
Norja	2120	33,4	(-6,4 %)
Ruotsi	1633	24,3	(-43,0 %)
Brittiläiset Neitsytsaaret	6	16,9	
Venäjä	589	13,0	(-8,2 %)
Sveitsi	62	11,0	
Caymansaaret	1	8,6	
Hollanti	57	5,8	(+913,0 %)
USA	31	4,5	(+63,0 %)
Saksa	242	4,1	(+10,1 %)
Italia	4	3,5	(-9,4 %)

Vaikka Suomessa on paljon venetuotantoa, myös muualta maailmasta tuodaan Suomeen veneitä. Vuoden 2012 tammi- lokakuun aikana Suomeen tuotiin kaikkiaan 2072 venettä

ja tuonnin osuus kasvoi edellisvuoteen verrattuna +12,5 %. Kuuden suurimman tuontiin osalta tilasto näytti edellä mainittuna ajanjaksona seuraavanlaiselta:

**Taulukko 2.** Venetuontitilasto tammi- lokakuu 2012. (Finnboat lehdistötiedote 8.2.2013)

<b>Maa</b>	<b>Kpl</b>	<b>milj. euroa</b>	
Iso-Britannia	9	4,6	(-66,0 %)
Ranska	27	3,4	(-38,0 %)
Ruotsi	71	2,5	(+52,0 %)
Puola	127	2,2	(+15,9 %)
Saksa	23	1,8	(+41,0 %)
USA	215	1,6	(+4,5 %)

Venekaupan kansainvälisyydestä huolimatta venemarkkinat eivät ainakaan vielä ole yhtä globalisoituneet kuin esimerkiksi autoala. Viennin osuus kokonaistuotannosta on merkittävä, ja lähes kaikki suurimmat suomalaiset venevalmistajat myyvät veneitä ulkomaille, mutta ennemmin voidaan puhua alueellisista markkinoista (kuten Pohjoismaat ja Keski-Eurooppa) kuin todellisesta globalisaatiosta. Suomen kannalta päämarkkina-alue on pitkään ollut Pohjoismaat, joissa veneilyolosuhteet sekä mieltymykset veneiden muotoilua ja varustelua kohtaan ovat hyvin samankaltaiset kuin Suomessa. Uusina markkina-alueina näiden rinnalle on noussut entistä vahvemmin Iso-Britannia sekä Venäjä ja Keski-Eurooppa. Tulevaisuudessa viennin merkitys tulee kasvamaan, koska Suomen markkinat eivät yksinkertaisesti riitä kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi pienemmillekään toimijoille. Venealan ennustetaan myös kansainvälistyvän entisestään. Toiminnan ammattimaistuesssa, valmistustekniikoiden kehittyessä ja kustannustehokkuuden paratessa, kilpailu siirtyy entistä enemmän suurten kansainvälisten toimijoiden väliseksi. (Vuorinen & Kurki 2010.)

### 2.3. Asiakassegmentit

Kokonaisuutena veneilijät muodostavat hyvin heterogeenisen joukon ja brändin rakentamisen kannalta on oleellista tunnistaa oma asiakaskunta ja sen tarpeet. Veneen ostopäätösprosessi on useimmiten pitkällinen ja sitä saatetaan harkita jopa vuosia. Huo-

mionarvoista on myös se, että venettä ei osteta varsinaisesti rationaaliseen tarpeeseen vaan elämyksien ja vapaa-ajanvietto mahdollisuuksien vuoksi. Näin ollen veneen ostopäätökseen vaikuttaa rationaalisuuden lisäksi myös emotionaaliset tekijät, toiveet sekä haaveet, ja tämä korostuu erityisesti korkean hintaluokan tuotteissa. Hankittavaan veneeseen liitetään usein vahvoja mielikuvia ja on tärkeää, että vene vastaa käyttötarkoitustaan. Venetoimialaa voidaan pitää myös melko perinteikkäänä alana, jossa kuluttajien maku muotoilun suhteen näyttäisi muuttuvan melko hitaasti ja brändiuskollisuus on vahva varsinkin korkean hintaluokan tuotteissa. (Vuorinen & Kurki 2010).

Uuden brändin rakentamisen kannalta on olennaista tarkastella myös venealan asiakassegmenttejä. Veneitä voidaan segmentoida puhtaasti hinnan sekä varustelutason mukaan, kuten alla olevassa taulukossa, ja tämän perusteella arvioida, millaisilla kuluttajaryhmille veneet on suunnattu. (Vuorinen & Kurki 2010: 16–18.)

**Taulukko 3.** Veneiden kategorisointi hinnoittain.

Superluxus	< 1 000 000
Luxus	200 000 – 900 000
Preumium	50 000 – 190 000
Harrasteveneet	15 000 – 40 000
Perusveneet	1000 – 14 000

Asiakassegmenttejä voidaan tarkastella myös veneen käyttötarkoituksen perusteella, jolloin voidaan muodostaa seuraavat kategoriat; hyötykäyttäjät (siirtymäveneet, huvikalastus), huviveneilijät sekä ammattikäyttäjät (viranomaisveneet, ammattikalastajat) (Vuorinen & Kurki 2010: 52).

Suurin osa veneilijöistä kuuluu varallisuudeltaan keski- tai yläluokkaan. Olennaista on huomioda, että hintaluokasta sekä käyttötarkoituksesta riippuen ostopäätökseen vaikuttavat hyvin erilaiset seikat. Ostettaessa keskimäärin 5 000 euron arvoista perusvenettä vapaa-ajan kalastuskäyttöön ei esimerkiksi veneen muotoilulla tai ylellisillä yksityiskohdilla ole niin suurta merkitystä, kuin jos ollaan ostamassa 300 000 euron arvoista luksusvenettä huviveneily käyttöön. Veneilijät muodostavat siis hyvin heterogeenisen joukon, jossa erilaisia käyttäjiä sekä käyttötarkoituksia on useita. (Vuorinen & Kurki

2010). Olennaista on tunnistaa oma asiakassegmenttinsä sekä sen erityistarpeet, mutta huomioida myös mahdolliset uudet asiakkaat sekä muuttuvat tarpeet.

#### 2.4. Kilpailutekijät venealalla

Kestokulutushyödykkeenä vene ei ole useimmille yhtä välttämätön kuin esimerkiksi auto, vaan sen käyttö pohjautuu vapaa-ajan viettoon. Tämän pohjalta venettä voidaan pitää kenties kalleimpana ”turhakkeena” niin osto-, omistus- kuin käyttökustannuksiltaan. Veneen ostopäätöksen teko vie yleensä paljon aikaa ja siihen vaikuttaa merkittävästi kotitalouksien käytettävissä oleva rahamäärä ja talouden suhdanteet. Suurin osa veneistä myydäänkin taloudellisen nousukauden aikana, kun taas taantumana aikana myynti voi pysähtyä jopa täysin. Näiden tekijöiden perusteella venealan voidaan todeta olevan erityisen syklinen myynninvaihtelun kannalta. (Vuorinen & Kurki 2010: 14-15.)

Kun jokin ala on erityisen syklinen myynnin vaihtelun kannalta tai alan markkinoihin ja teknologiaan liittyvä muutos on voimakasta, perustuu alalla menestyminen tiettyihin vahvuuksiin. Pitkällä tähtäimellä menestyvän yrityksen tulee omata:

- kyky mukauttaa tuotantoaan kysynnän mukaan
- kyky havainnoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- kyky tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin

Pelkästään yksikkökustannuksia alentamalla ja sisäisen tehokkuuden parantamisella ei päästä hyvään lopputulokseen vaan yrityksen täytyy olla mukautumiskykyinen ja osata vastata teknologiassa, markkinoissa ja kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. (Vuorinen & Kurki 2010.) Wave – Venealan tuotteiden ja palveluiden visiointi tutkimusprojektin mukaan tulevaisuudessa venealan tuotteiden kehitystä ohjaavat ennen kaikkea sosiokulttuuriset trendit eli ihmisten arkipäivässä tapahtuvat muutokset. Wave – tutkimusprojektissa keskeisimmiksi sosiokulttuurisiksi trendeiksi nousivat kiihtyvä elämänrytmi, elämyshakuisuus, vaivattomuus sekä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden korostuminen. Näiden veneilyyn ja laajemmin katsottuna vapaa-aikaan liittyvien muutostekijöiden ymmärtäminen ja jalostaminen tuotekehityksen avulla uusiksi tuote- ja palveluinnovaatioiksi, auttaa yrityksiä menestymään kilpailussa. (Peltonen & Pekkala 2011.)

Tutkimusten mukaan tuotantopanokset kuten työvoima, luonnonvarat ja pääoma, ovat menettäneet merkitystään kilpailukyvyn saavuttamisessa ja säilyttämisessä. Kilpailuedun saavuttamisen ja tuottavuuden kannalta olennaisempaa on erikoistuminen. Aikaisempien venealaaan liittyvien tutkimusten (esim. Hentinen, ym. 2007) valossa on nähty että kilpailukyky perustuu liiketoimintaosaamiseen, markkinointiin, muotoilutrendeihin sekä palveluiden kehittämiseen. Suomalaisista venevalmistajista parhaiten ovat menestyneet ne, jotka ovat kehittäneet toimintaansa teolliseksi ja tunnistaneet parhaiten asiakkaidensa tarpeet.

Tutkimusten mukaan myös liiketoiminnan strategisen suunnittelun puuttuminen vaikuttaa pk-yritysten kilpailukykyyn. Monilla suomalaisen venealan yrityksillä ei ole selkää kirjattua strategiaa eikä myöskään asiakkaita, kilpailijoita tai omaa brändiä analysoida eikä markkinoiden muutoksia monitoroida aktiivisesti. Näistä syistä johtuen toiminnan tavoitteellisuus sekä kilpailuetujen vahvistaminen on hankalaa, ja teknologiassa, markkinoissa tai asiakaskäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin ei välttämättä osata vastata riittävän nopeasti. (Vuorinen & Kurki 2010: 47–48.)

## 2.5. Kilpailutilanne

Suomen venealalla on runsaasti erilaisia brändejä, ja muutamaa suurta venevalmistajaa lukuun ottamatta alalle tyypillisiä ovat lukuisat pienet venevalmistajat, joissa vuositasolla valmistettavien veneiden lukumäärät ovat pieniä. Alalle myös tulee ja sieltä poistuu runsaasti yrityksiä. (Vuorinen & Kurki 2010: 94)

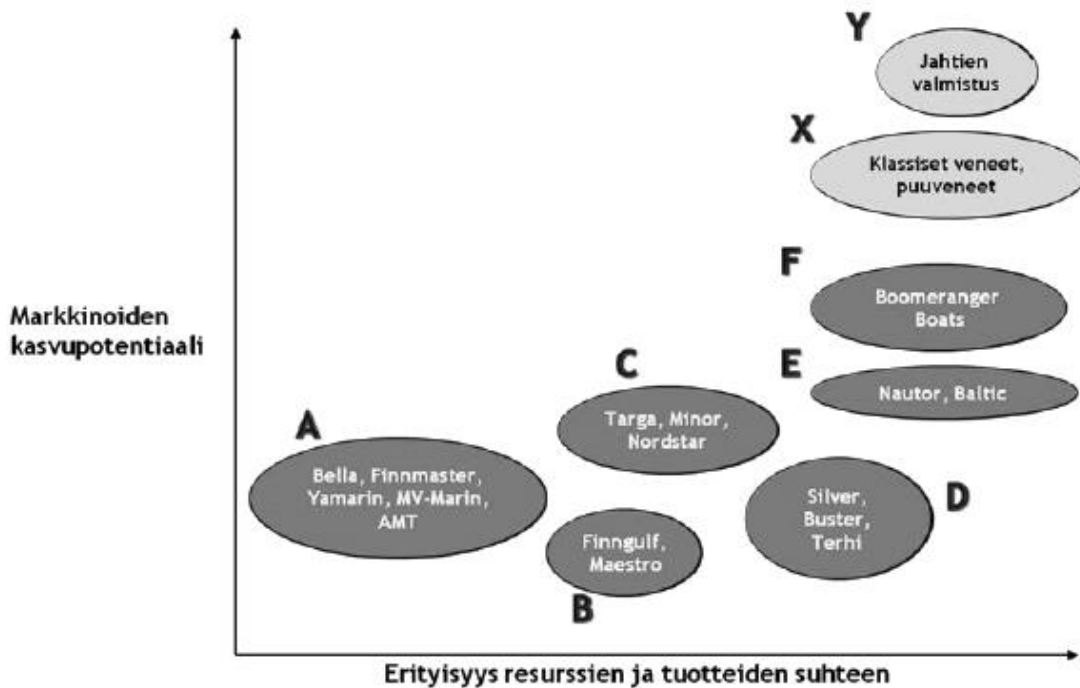
Venealan Keskusliitto Finnboat ry:n ylläpitämässä jäsenrekisterissä oli vuonna 2013 yhteensä 82 veneen valmistajayritystä. Suuri osa näistä on pieniä venevalmistajia ja mukana on moottoriveneiden valmistajien lisäksi myös purjeveneitä valmistavat yritykset. Moottoriveneiden valmistajat voidaan segmentoida veneen kokoluokan mukaan pienempiin ryppäisiin (vrt. Vuorinen & Kurki 2010: 31). XO Boats Oy:n valmistavat veneet kuuluvat kokoluokaltaan 6–9 metrisiin veneisiin ja seuraavassa taulukossa on eritelty tämän kokoluokan Suomalaiset venevalmistajat.

**Taulukko 4.** Isojen ja keskikokoisten huvimoottoriveneiden valmistajat.

VALMISTAJA	TUOTEMERKKI
Bella-Veneet	Bella, Flipper, Aquador, MV-Marin
Konekesko	Yamarin
Finn-Marin	Finnmaster, Grandezza
Botnia Marin	Targa
Linex-Boat	Nord Star
Marino	Marino
Tekno Marine	Seiskari
Sarins Båtar	Minor
Inhan Tehtaat	Buster, Drive
TerhiTec	Sea Star, Silver
XO Boats	XO

Kuten yllä olevasta taulukosta voidaan nähdä, pelkästään Suomen markkinoilla isojen ja keskikokoisten moottoriveneiden kategoriassa on monta keskenään kilpailevaa brändiä. Kun tähän lisätään vielä ulkomaiset kilpailijat (kts. tuonnin osuus, taulukko 3.), voidaan puhua hyvinkin saturoituneista markkinoista.

Vahvasta kilpailuasetelmasta johtuen haasteeksi venealalla nousee erikoistuminen. Tämä pätee myös monella muulla toimialalla: Tuotantopanokset kuten työvoima, luonnonvarat ja rahoituspääoma ovat menettämässä merkitystään yrityksen kilpailuvaltteina ja ennemminkin voidaan havaita että tuottavuus ja kilpailuetu edellyttävät erikoistumista. Hyvä suojaus omalle kilpailukyvyllä venealalla on ”erikoistuote, erikoisvalmistus ja erikoinen asiakasryhmä”. Tämä kuitenkin on helpommin sanottu kuin saavutettu. Seuraavassa kuviossa on hahmoteltu suomalaisten venebrändien erityisyyttä suhteessa markkinoiden kansainväliseen kasvupotentiaaliin.



**Kuvio 2.** Suomalaisten venebrändien erityisyys ja markkinoiden kasvu. (Vuorinen & Kurki 2010: 95)

Kuviossa on huomioitu moottorivenebrändien lisäksi myös purjeveneet (ryhmä B), jotka jätetään tässä yhteydessä tarkastelun ulkopuolelle. Ryhmässä A ovat suomalaiset pienet ja keskikokoiset moottorivenebrändit, joiden erityisyys resurssien ja tuotteiden suhteen ei ole kovinkaan suuri ja vastaavia venemerkkejä löytyy maailmalta runsaasti. Ryhmä C sisältää Pohjoismaihin räätälöidyt tuotteet, joiden erikoistuneisuus on kuitenkin melko vähäistä. Ryhmä D koostuu pääsääntöisesti avo-, cabin sekä soutuvenebrändeistä, joiden erikoistumista resurssien ja tuotteiden suhteen voidaan pitää jo maailmanmittakaavassakin poikkeuksellisena, koska alumiinista tai ABS-muovista valmistettavia veneitä tehdään maailmanlaajuisesti huomattavasti vähemmän kuin lasikuituveneitä. Ryhmän E kilpailukyky perustuu laadukkaisiin korkean teknologian tuotteisiin ja Ryhmä F toimii viranomaispuolella. (Vuorinen & Kurki 2010: 95–96.)

Ryhmät X ja Y ovat ehdotuksia uusille venealan yrityksille. Ryhmän X kaltaisia menestyksekkäitä toimijoita löytyy ulkomailta ja nämä yritykset valmistavat teknisesti korkeatasoisia veneitä hyödyntäen perinteisiä arvoja ja ulkonäköä. Tässä ryhmässä kilpailua ei käytäisi siis hinnalla, vaan kilpailukyky perustuisi veneiden laadukkuuteen, ainutlaatuisuuteen sekä teknologiseen edistyneisyyteen. Ryhmä Y olisi suurten jachtien valmista-

jat, joille Vuorinen & Kurki (2010: 96) näkevät selvästi olevan valmistuspotentiaalia Suomessa ja kysyntää maailmanlaajuisesti.

Koska tutkimuksen case yritys XO Boats Oy on perustettu vasta vuonna 2009, ei sitä ole huomioitu yllä olevassa Vuorisen & Kurjen hahmottelemassa kuviossa lainkaan. Vuorinen & Kurki (2010:59) kuitenkin mainitsevat XO Boats veneistä tutkimuksessaan seuraavasti: ”Xo-Boatsin tuotteissa on maailmanmittakaavassa tarkasteltuna selkeää ainutlaatuisuutta.” XO Boats Oy:n vahvimmiksi kilpailijoiksi kotimaisista brändeistä mielletään yrityksen näkökulmasta Buster ja Silver, jotka molemmat kuuluvat kuviossa ryhmään D. Busterin ja Silverin tavoin XO veneiden runko on valmistettu alumiinista, mutta siihen on yhdistetty lasikuitu kansi, kun taas Buster on kokonaan alumiinista valmistettu ja Silver veneissä alumiinirunkoon on liitetty lujitemuovi kansi. Kuten Busterin ja Silverin, myös XO Boatsin mallistosta löytyy sekä avo- että hytillisiä veneitä. Poikkeuksellisten valmistusmateriaalien perusteella XO veneet voitaisiin siis mieltää kuuluvaksi ryhmään D, kuten kotimaiset kilpailijansa Buster ja Silverkin. Maailmanmittakaavassa XO veneet voisivat kilpailla myös ryhmässä X, jossa kilpailukyky perustuu valmistusmateriaalien lisäksi myös korkeaan teknologiaan sekä ainutlaatuiseen ulkonäköön, mutta ei hintaan.

### 3. BRÄNDIIN LIITETTYJEN ARVOJEN JOHTAMINEN BRÄNDIN RAKENTAMISEN RISTIAALLOKOSSA

Brändin määritelmä vaihtelee sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Wikipedian mukaan ”brändi kuvaa kaikkea sitä, mikä liittyy yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Toisaalta brändi voi liittyä yhtäläillä yritykseen, julkiseen laitokseen, yhtyeeseen tai henkilöön”. Tarkasteltaessa brändiä liikkeenjohdon näkökulmasta, on se keino erottaa tuote vastaavista kilpailevista tuotteista, kun taas kuluttajan näkökulmasta brändi on se lisäarvo, joka tuotteesta ollaan valmiita maksamaan enemmän verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin ajaa saman käyttötarkoituksen. Brändi voidaan myös määritellä joukoksi toiminnallisia ja tunneperäisiä arvoja, jotka mahdollistavat organisaatiolle tehdä lupauksen ainutlaatuisesta sekä tervetulleesta elämyksestä. (De Chernatony, McDonald & Wallace 2011: 31; Laakso 2003.)

Suuri osa brändikirjallisuudesta käsittelee brändin rakentamista strategisena prosessina, joka etenee vaiheesta toiseen (vrt. Aaker & Joachimsthaler 2000; De Chenatory 2010; Keller 2008; Laakso 2003). Vaikka nämä brändin rakentamisen prosessimallit poikkeavat toisistaan jossain määrin, myös samankaltaisuuksia löytyy. Brändin rakentamisprosesseista voidaan tunnistaa yleisesti neljä päävaihetta; analysointi-, strateginen, toteutus- sekä seurantavaihe. Kaikessa brändin rakentamisessa on lähdettävä liikkeelle oman toimialan tuntemisesta; kilpailijoiden, asiakkaiden ja oman tuotteen heikkouksien ja vahvuuksien analysoinnista. Mutta mitä sen jälkeen? Mitkä ovat menestyksen avaimet, ne peruspilarit, joiden päälle voidaan alkaa rakentamaan tunnettuutta, luomaan mielikuvia ja lopulta saavuttaa tunnettuus sekä brändiuskollisuus?

Kirjailijasta riippuen brändin menestyksen voidaan myös nähdä pohjautuvan maineeseen, oikeanlaiseen positiointiin kilpailijoihin nähden tai omien asiakkaiden tunnistamiseen ja näiden tarpeiden ymmärtämiseen (Aula & Heinonen 2002; Keller 2008; Rope & Mether 2001; Taipale 2007). Mentäessä vielä syvemmälle, voidaan havaita että monissa brändin rakentamisen prosesseissa brändi-identiteetti on nostettu alkuvaiheen keskeiseksi tekijäksi. Aaker & Joachimsthaler (2002) mieltävät brändi-identiteetin brändistrategian kulmakiveksi, ja Kapfererin (2008) mukaan brändi-identiteetti sekä brändin positiointi ovat keskeisimpiä brändin johtamisen työkaluja nykypäivän kilpailluilla markkinoilla.

Näiden teoriassa tunnistettujen brändin rakentamisen peruspilareiden lisäksi myös imagolla ja muotoilulla näyttäisi olevan oleellinen rooli brändin rakentamisessa venealalla.

Onnistunut tavoite imago sekä positiointi kilpailijoihin nähden yhdistettynä omaleimaiseen muotoiluun eivät kuitenkaan vielä yksinään riitä. Olennaista on ymmärtää, että: brändi ei ole sitä mitä yritys sanoo sen olevan, vaan se on sitä miten asiakas sen kokee. Tämän vuoksi brändi-identiteettiin sidottujen merkitysten sekä arvojen siirtämisellä valmistajayritykseltä jälleenmyyjille ja edelleen kuluttajille on olennainen rooli menestysbrändin rakentamisessa.

### 3.1. Brändi-identiteetti rakentamisen kivijalkana

Brändi-identiteetti on herättänyt tutkijoiden huomion viime vuosikymmenten aikana, mutta edelleenkin, yhtä ainoaa, selkeää määritelmää käsitteelle on vaikea antaa. Aaker & Joachimsthaler (2002) nostavat brändi-identiteetin brändistrategian kulmakiveksi, Kapfererin (2008) mukaan se on positiointin ohella brändin hallinnan tärkein työkalu ja vahva brändi-identiteetti nähdään usein brändin rakentamisen pohjana.

Brändi-identiteetti, kuten ihmisen identiteettikin, koostuu niistä ominaisuuksista ja tunnuspiirteistä, jotka tekevät brändistä määriteltävän sekä tunnistettavan. Brändi-identiteetti on brändin erilaistava tai keskeinen ajatus ja se edustaa kaikkea sitä mitä brändi on ja mitä ilman se olisi jotain muuta. Brändi-identiteettiä ilmentävät kaikki ne konkreettiset sekä abstraktit piirteet, jotka erottavat sen kilpailevista tuotteista. Brändi-identiteetti on sanansa mukaan identiteetti, tunnistetekijä joka erottaa merkittömän hyödykkeen tuotteesta, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. (Aaker & Joachimsthaler 2002: 57–72; De Chernatony 2010: 53–56.)

Brändi-identiteetti on siis paljon muutakin kuin pelkkä brändin tunnuslause tai visuaalinen ilme. Brändi-identiteetti rakennetaan brändin juurien sekä kulttuuriperinnön pohjalta ja sen määrittely pohjautuu yrityksen asiakkaiden, kilpailijoiden sekä koko liiketoimintaympäristön perusteelliseen ymmärtämiseen. Liikkeenjohdon kannalta brändi-identiteetti on tuotteeseen liitettyjen haluttujen mielleyhtymien kokonaisuus, joka sisältää myös brändin arvolupauksen asiakkaalle. Brändiin liitettyjen mielleyhtymien tulisi sisältää tuotteen toiminnallisten hyötyjen lisäksi myös emotionaalisia hyötyjä. Varsinkin kilpailluilla markkinoilla emotionaaliset mielleyhtymät erottavat brändin selkeämmin kilpailevista tuotteista ja näitä on lisäksi kilpailijoiden vaikeampi imitoida. (Aaker & Joachimsthaler 2002: 66–99; De Chernatony 2010: 53–56; Ghodeswar 2008.)

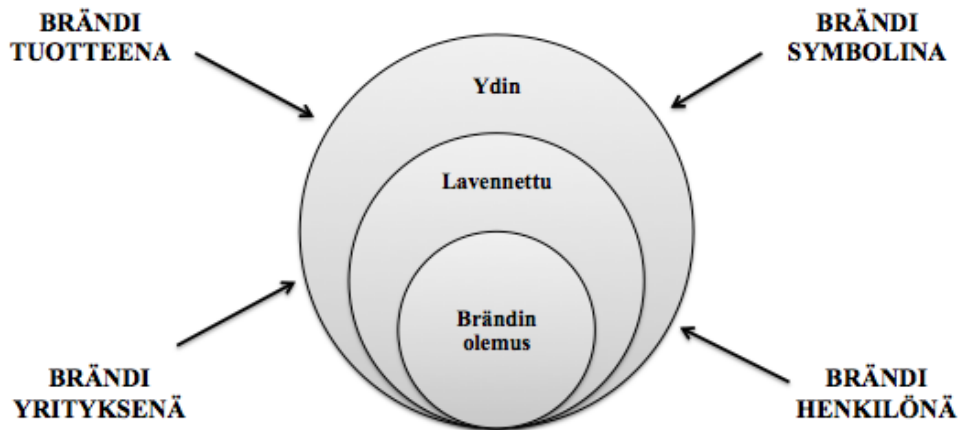
Brändi-identiteetin tulisi toimia pohjana kaikelle brändinrakennustyölle ja onnistuessaan se edustaa yrityksen visioita, erottaa brändin kilpailijoistaan ja pitää sisällään arvolupauksen, joka luo suhteen asiakkaan sekä brändin välille. Vahva sekä yhtenäinen brändi-identiteetti toimii yrityksen koko strategiaa ohjaavana tekijänä ja sen pohjalta brändi-strategian toteuttamista pystytään johtamaan määrätietoisesti sekä tuloksellisesti. Brändi-identiteetti antaa pohjan brändi-imagon rakentamiselle, asiakassuhteen luomiselle, yhdenmukaiselle markkinointiviestinnälle sekä tuotteen erilaistamiselle kilpailijoista. (Aaker & Joachimsthaler 2002: 57–139; De Chernatony 2010: 53–56; Ghodeswar 2008; Kapferer 2008.)

Brändin rakentamisen työkaluna brändi-identiteetin tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on brändin visio sekä tavoite?
- Mikä tekee brändistä erilaisen?
- Mitä tarvetta brändi täyttää?
- Mikä on brändin pysyvä luonne?
- Mikä / mitkä ovat brändin arvot?
- Mikä on brändin toimiala / legitimizeetti?
- Mitkä visuaaliset piirteet tekevät brändistä tunnistettavan?

(Kapferer 2008: 171–172.)

Brändi-identiteettiä voidaan tarkastella laajasti rakenteen pohjalta. Brändi-identiteetin rakenne koostuu ydinidentiteetistä, lavennetusta identiteetistä ja brändin olemuksesta. Identiteetin määrittelyssä voidaan käyttää apuna neljää eri näkökulmaa; *brändi tuotteenä* (tuotealue, tuoteominaisuudet, laatu/lisäarvo, käyttötavat, käyttäjät, alkuperämaa), *brändi yrityksenä* (organisaation ominaisuudet, paikallinen/kansainvälinen) *brändi henkilönä* (persoonallisuus, asiakas-brändi-suhteet) sekä *brändi symbolina* (visuaalinen mielikuva ja vertauskuvat, brändiperintö).



**Kuvio 3.** Brändi-identiteetin rakenne.

Brändin ydinidentiteetti sisältää brändin tärkeimmät osatekijät, jotka määrittelevät millainen brändi todellisuudessa on. Ajan saatossa, brändin laajentuessa ja viestintästrategioiden muuttuessa ydinidentiteetti on se osa brändistä, jonka tulisi säilyä muuttumattomana. Ydinidentiteettiin liittyvien mielleyhtymien tulisi ilmentää yrityksen strategisia arvoja ja viestittää niistä niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellekin. Ydinidentiteetin tulisi sisältää myös sellaisia mielleyhtymiä, jotka erilaistavat brändin kilpailevista tuotteista asiakkaan mielessä. Tavoiteltavaa on, että asiakkaiden kokemus brändistä olisi linjassa brändin ydinidentiteetin kanssa. (Aaker 1996: 68–92; Aaker & Joachimsthaler 2002: 57–139.)

Koska brändin ydinidentiteetin tulee olla tiivis ja helposti hallittava kokonaisuus, ei siihen voida sisällyttää kaikkia niitä mielleyhtymiä ja ulottuvuuksia, jotka määrittelevät brändiä. Brändin lavennettu identiteetti sisältää kaikki ytimen ulkopuolelle jäävät osatekijät, jotka ovat kuitenkin olennainen osa brändin kokonaisidentiteettiä. Lavennettu identiteetti voi viestiä brändin persoonallisuudesta tai määritellä yksityiskohtaisesti, mitä brändi ei ole.

Brändi-identiteetin sisin osa, brändin olemus, kiteyttää ydinidentiteetin osatekijät toisiinsa. Brändin olemus edustaa koko brändi-identiteettiä, mutta se on kuitenkin eri asia kuin brändin tunnuslause, joka ilmentää brändin ulospäin suuntautuvia, viestinnällisiä päämääriä. Brändin olemuksen tulisi olla asiakkaiden silmissä tarpeeksi erilaistava,

mutta samalla myös helposti ymmärrettävä ja yhteistyökumppaneiden sekä työntekijöiden silmissä tarpeeksi motivoiva. Brändin olemusta voidaan pitää ikään kuin liimana, joka sitoo mielle yhtymät ja osatekijät yhteen ja tiivistää brändin sielun yhteen ainoaan ajatukseen. (Aaker 1996: 68–92; Aaker & Joachimsthaler 2002: 57–139.)

### 3.1.1. Identiteetti-prisma

Brändi-identiteettiä voidaan tarkastella myös Kapfererin identiteetti-prisman avulla. Kapfererin (2008: 171–199) mukaan brändi-identiteetti sekä brändin positiointi ovat keskeisimmät brändin johtamisen työkalut nykypäivän kilpailuilla markkinoilla. Brändi-identiteetti määrittelee brändin ainutkertaisuuden sekä arvon ja se voidaan mieltää joukoksi yksilöityjä brändi assosiaatioita, jotka ilmentävät sitä mitä brändi edustaa ja lupaa asiakkailleen. Kuusisivuinen identiteetti-prisma korostaa sitä näkemystä, että brändin luoma asiakasarvo perustuu siihen, kuinka hyvin brändi edustaa asiakkaan omaa identiteettiä ja haluttua sosiaalista imagoa. Brändi-identiteetti on tärkeä osa brändin arvon muodostusta ja brändin arvo muodostuu aina kuluttajan mielessä. (Merz, He & Vargo 2009.)

Identiteetti-prisma jakautuu horisontaalisesti ulkoisiin, näkyviin piirteisiin (fyysinen olemus, suhde, heijastus), jotka muodostavat brändin ulkoisen ulottuvuuden sekä sisäisiin, abstrakteihin piirteisiin (persoonallisuus, kulttuuri, minäkuva), jotka muodostavat brändin sisäisen ulottuvuuden. Identiteetti-prisman yläosassa sijaitsevat tekijät ilmentävät enemmän kuvaa viestin lähettäjistä eli brändistä, kun taas prisman alaosassa sijaitsevat tekijät määrittelevät enemmän kuvaa viestin vastaanottajasta eli asiakkaasta.



**Kuvio 4.** Identiteetti-prisma.

Brändin identifioimisen ensimmäinen vaihe on määrittellä sen fyysinen olemus; mitä se konkreettisesti on, mitä se tekee ja miltä se näyttää? Fyysinen olemus on sekä brändin selkäranka ja perusta että brändin tuoma konkreettinen, materiaallinen lisäarvo. Brändin fyysinen olemus koostuu brändin keskeisistä, ilmeisistä piirteistä, jotka tulevat ensimmäisenä mieleen brändin nimi mainittaessa, kuten muotoilu, materiaali, pakkaus, väriyty. Fyysiset ominaisuudet voivat olla myös vaikeammin havaittavia, kuten brändiin liitetty tietotaito tai tietyt ominaisuudet ja niiden tuomat hyödyt.

Persoonallisuus on osa brändi-identiteettiä ja se kehittyy ajan myötä, kun brändi viestii toiminnastaan kuluttajille. Brändin persoonallisuutta voidaan ajatella samalla tavoin kuin ihmisenkin persoonallisuutta ja kuvata termeillä kuten dynaaminen, ystävällinen, optimistinen. Nopein ja markkinoinnissa myös yleisesti käytetty tapa luoda brändille haluttu persoonallisuus on käyttää puolestapuhujana joko julkisuuden henkilöä tai piirroshahmoa.

Brändit ovat yleensä ihmisten välisen vuorovaikutuksen keskiössä. Brändin identiteetti-prismassa suhde on se tekijä, joka määrittelee parhaiten, kuinka brändi toimii, tarjoaa

palvelua ja suhtautuu asiakkaisiin. Brändin suhde määrittelee brändin ja käyttäjän välisen suhteen.

Brändin kulttuuri ilmentää brändin peruseriaatteita, ihanteita ja arvoja. Sillä on tärkeä rooli brändin erilaistumisessa muista tuotteista, koska kulttuuriset piirteet hallitsevat brändin ulkoisia signaaleja, kuten tuotteita sekä viestintää. Kulttuuri edustaa brändin valmistajan organisaatiokulttuuria, mutta myös tuotteen alkuperämaa voi olla tärkeä osa brändin kulttuuriperinnettä, kuten esimerkiksi Amerikka on Coca-Colalle.

Brändit viestivät käyttäjästä ja kuluttajat ostavat brändejä rakentaakseen omaa identiteettiään ja ilmentääkseen ideaali-minäänsä eli sitä persoonaa, jollainen yksilö haluaisi olla ja jollaisena hän haluaisi muiden näkevän itsensä. Identiteettiprisman heijastus on se kuvaa, jollaisena brändin käyttäjät haluavat itsensä nähtävän brändin käytön seurauksena. Heijastus on ikään kuin kohderyhmän ulospäin suuntautuva peili, joka kertoo millaisia brändin käyttäjät ovat. Monien brändien kohdalla heijastus, mielikuva tyypillisestä käyttäjästä on selkeä, esimerkiksi BMW on brassailijoille ja farmari Volvo perheenisille. Säilyttääkseen mielikuvan kirkkaana, brändin tulee kontrolloida kuluttajaheijastusta.

Asenteemme tiettyjä brändejä kohtaan kehittävät tietyn tyyppisen sisäisen suhteen meihin itseemme. Käyttämämme brändit määrittelevät meitä ja ne voidaan nähdä minän jatkeena (extended self). Brändin minäkuva kuvastaa sitä, millaisena kuluttaja itse näkee itsensä brändin käytön seurauksena. Minäkuva on kohderyhmän oma sisäinen peili, joka kertoo millainen minä olen käyttäessäni tätä brändiä. (Kapferer 2008: 171–199.)

### 3.2. Brändin arvolupaus

”A brand is a cluster of functional and emotional values that enables organizations to make a promise about a unique and welcomed experience.”

(De Chernatony, et. all 2003: 31.)

Monissa määritelmissä brändi itsessään mielletään siksi lisäarvoksi, josta kuluttaja on valmis maksamaan enemmän suhteessa tavalliseen, nimettömään hyödykkeeseen, joka täyttää saman perustarkoituksen. Brändi-identiteetin kokonaisuuteen sisältyy kuitenkin myös brändin arvolupaus; yksi tai useampi kuluttajalle merkityksellinen hyöty, johon brändin paremmuus suhteessa kilpaileviin tuotteisiin perustuu. Brändin arvolupauksen

liitettävät hyödyt jaetaan useimmiten funktionaalisiin eli toiminnallisiin hyötyihin ja emotionaalisiin eli tunnepohjaisiin hyötyihin. (Laakso 2003: 22; De Chernatony 2010; 52–53.) Emotionaalisten ja funktionaalisten hyötyjen lisäksi Aaker & Joachimsthaler (2000) erottelevat myös käyttäjän persoonallisuutta ilmentävät hyödyt.

### 3.2.1. Funktionaaliset hyödyt

Brändin arvolupaus voi perustua tuotteen funktionaalisiin eli toiminnallisiin hyötyihin. Funktionaaliset hyödyt ovat itsessään tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia, kuten turvallisuus, suorituskyky, soveltuvuus tai kestävyys. Brändin funktionaaliset hyödyt ovat yleisin peruste arvolupaukselle. Ne vetoavat kuluttajien rationaalisuuteen ja ovat siten uskottava arvonluomis pohja. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 77–80; De Chernatony 2010; 52–53; Ghodesware 2008.)

Arvon luomisessa pelkästään funktionaalisten hyötyjen kautta on myös ongelmansa. Funktionaaliset hyödyt eivät useinkaan kykene erilaistamaan tuotetta tarpeeksi ja lisäksi funktionaaliset tuoteominaisuudet ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Nykymaailmassa tuotteen laatua ja soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa pidetään itsestäänselvytenä, joten pelkästään toiminnallisiin ominaisuuksiin liittyvä käyttöarvo ei riitä perustelemaan, miksi ja mistä asiakkaan tulisi maksaa enemmän. (Aaker & Joachimsthaler 2000; Lindroos, Nyman & Lindroos 2005: 78–86.)

### 3.2.2. Emotionaaliset hyödyt

Toiminnallisten hyötyjen sijaan kuluttajat hakevat tuotteista yhä enenevässä määrin myös hyvänolon tunnetta. Sen lisäksi että tuote täyttää ilmeiset toimivuuden ja käytettävyyden vaatimukset, tuotteen täytyy herättää asiakkaassa myös mielihyvän tunteuksia erottuakseen kilpailevasta tarjonnasta. (Karjalainen 2004: 22–23.)

Emotionaaliset hyödyt ovat brändin asiakkaassa herättämiä positiivisia tunteuksia, jotka liittyvät ostohetkeen, tuotteen käyttämiseen tai omistamiseen. Emotionaaliset vaikutukset syntyvät monimutkaisten rakenteiden kautta, joiden keskiössä ovat pikemminkin brändiin, kuin konkreettiseen tuotteeseen, liittyvät piirteet ja assosiaatiot (Karjalainen 2004: 23). Brändin arvolupaukseen liittyvien emotionaalisten hyötyjen yhteydessä puhutaan usein myös brändin aineettomasta eli symbolisesta arvosta. Brändin symbolinen arvo ilmaisee, mitä tuote merkitsee asiakkaalle henkilökohtaisella tunnetasolla. Emotionaalista tai symbolista arvoa tarjoavat brändit luovat usein vahvemman siten

asiakkaaseen ja tuovat brändin ja asiakkaan väliseen suhteeseen monipuolisuutta ja syvyyttä. (Aaker & Joachimsthaler 2000; Lindroos, ym. 2005: 78–86.)

Teknologisen edistyksellisyyden myötä brändien väliset toiminnalliset hyödyt kaventuvat ja tutkimusten mukaan kuluttajat löytävät todennäköisemmin eroja kilpailevien brändien välillä silloin, kun arvolupaus perustuu etupäässä emotionaalisiin hyötyihin funktionaalisten hyötyjen sijaan. Brändit, joiden arvolupaus perustuu emotionaalisiin arvoihin, assosiaatioihin ja uskomuksiin erottuvat paremmin kilpailevista tuotteista. (De Chernatony, et all. 2011: 124–143.)

Vaikka brändien merkitys symbolisella tasolla on korostunut, ei tuotteen funktionaalisen ulottuvuuden merkitystä tulisi kuitenkaan aliarvioida. Nykyajan asiakkaat ovat realistisia ja kriittisiä laadunarvioijia ja pelkkä brändin symboliarvo on pettävää. Auto ostetaan edelleen kuljetuksen välineeksi ja pulloitettua vettä nautitaan janon sammuttajaksi. Yhdistämällä brändin arvolupaukseen sekä funktionaalisia että emotionaalisia hyötyjä on mahdollista muodostaa ainutlaatuinen arvokokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikeaa tai jopa mahdotonta jäljitellä. (Ghodeswar 2008; Karjalainen 2004: 22; Lindroos, ym. 2005: 78–86.)

### 3.2.3. Käyttäjän persoonallisuutta ilmentävät hyödyt

Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet moniulotteisemmiksi ja asiakkaat hakevat entistä parempia ja henkilökohtaisempia perusteluja tuotevalinnoilleen. ”Tuotteita ei arvioida enää pelkästään sen mukaan, mitä ne *tekevät* vaan myös sen mukaan, mitä ne *tarkoittavat*.” (De Chernatony, et all. 2011: 127). Vahvan brändin tulee tyydyttää asiakkaan niin funktionaalisia, emotionaalisia kuin sosiaaliseen identiteettiinkin liittyviä tarpeita. (Lindroos, ym. 2005: 84–89.)

Ero brändin tarjoamien emotionaalisten hyötyjen ja käyttäjän persoonallisuutta ilmentävien hyötyjen välillä saattaa olla hyvinkin pieni. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että käyttäjän persoonallisuutta ilmentävät hyödyt liittyvät enemmän julkisiin tuotteisiin, joiden käyttö on näkyvää ja yhteydessä sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuten autot ja vaatteet. Kun taas emotionaaliset hyödyt liittyvät usein henkilökohtaisiin tuotteisiin kuten esimerkiksi kirjat, kulttuuri ja ruoka. Käyttäjän persoonallisuutta ilmentävä brändin arvolupaus syntyy silloin, kun brändi tarjoaa asiakkaalle keinon ilmaista tiettyä mielikuvaa itsestään. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 73–80; De Chernatony et all. 2011: 124–131; Lindroos, ym. 2005: 86–89.)

Brändit ovat kiinteä osa yhteiskuntaamme ja brändien avulla kuluttajat voivat ilmaista itseään tehokkaasti sanattomalla tavalla. Kuluttajat kokevat brändit hyvin persoonallisesti, liittävät omia arvojaan niihin ja valitsevat tiettyjä brändejä toisten sijaan ei pelkäästään laadun takia vaan myös sen vuoksi minkälaista kuvaa ne heijastavat käyttäjästänsä. Tutkimusten mukaan kuluttajien persoonallisuudesta voidaan tehdä johtopäätöksiä sen perusteella, mitä brändejä he käyttävät, mitä brändit merkitsevät heille ja mitkä ovat heidän asenteensa eri brändejä kohtaan. Kuluttajat valitsevat brändejä, jotka ovat yhtenäisiä heidän oman minäkuvansa (actual self concept) kanssa. Toisaalta valinnan taustalla voidaan nähdä myös halu ilmaista tietynlaista ideaali minäkuvaa (ideal self-concept) itsestä kanssaihmisille. (De Chernatony et al. 2011: 124–139.)

Nykyään brändejä ei kuitenkaan mielletä ainoastaan statuskuluttamisen tai sosiaalisen aseman ilmaisemisen välineiksi, vaan pikemminkin kommunikoimaan käyttäjänsä kokonaisvaltaista persoonallisuutta. Statuksen sijaan brändeillä voidaan viestittää esimerkiksi eettisiä arvoja tai sosiaalista yhteenkuuluvuutta johonkin ryhmään. Valitessaan tietyn brändin henkilö ilmentää, että kyseinen brändi on linjassa hänen henkilökohtaisten arvojensa, asenteidensa ja maailmankuvansa kanssa. Käyttäjän persoonallisuutta ilmentävä brändin arvolupaus sopii erityisen hyvin tuotteille, joiden ostamiseen, käyttöön tai omistamiseen liittyy sensuaalista mielihyvää. Tuotteille, joiden kautta saavutettu hyöty koetaan subjektiivisesti merkittäväksi ja tuotteen on tarkoitus toteuttaa identiteettiin liittyviä tavoitteita. Käyttäjän persoonallisuutta ilmentävä hyöty on olennainen myös tuotteille, joiden käyttö on näkyvää, kun tuote on hyvä puheenaihe tai kun tuote toimii myös mielikuvituksen ja unelmien tasolla. (Karjalainen 2004: 22–23; Lindroos, ym. 2005: 84–87.)

### 3.3. Erilaistu tai kuole

Nykyaikana erilaistuminen on brändien elinehto. Brändin kilpailukyky perustuu oman brändin erottautumiseen markkinoiden muista samankaltaisista tuotteista asiakkaalle merkityksellisellä, arvoa tuottavalla tavalla (Lindberg-Repo 2005: 15–23). Kansainvälistymisen myötä syntynyt globaali kilpailu, teknologian nopea kehittyminen, kuluttajien valveutumisen sekä elintason nousu yhdistettynä yhä suurempaan valikoimaan ovat kuitenkin tehneet erilaistumisesta entistä haastavampaa. Pelkäästään konkreettisen tuotteen avulla erilaistuminen on liki mahdotonta, joten erilaisuus täytyy saavuttaa ihmisten arvoissa ja asenteissa. Positiivisella tarkoitetaan tuotteen erilaistamista asiakkaan mie-

lessä kilpailijoihin nähden. Kun yritys onnistuu ankkuroimaan kuluttajan mielissä tietyn, kuluttajalle tärkeän mielleyhtymän – kilpailuedun - omaan tuotteeseensa ja tätä kautta erilaistamaan brändinsä kilpailijoihin verrattuna, on positioinnin päämäärä saavutettu. (Laakso 2003: 203–216.)

Vahva brändi-identiteetti antaa pohjan positioinnille ja yhdessä nämä muodostavat brändistrategian peruspilarit (Kapferer 2008). Siinä missä brändi-identiteettiin sidotaan joukko toiminnallisiin sekä emotionaalisiin hyötyihin pohjautuvia mielleyhtymiä, positioinnin avulla näistä mielleyhtymistä valitaan yksi tai useampi tuotteen keihäänkärkiominaisuus, jonka avulla brändi halutaan erilaistaa kilpailijoista asiakkaan mielissä. Tuote voidaan positioida mielleyhtymien kautta monellakin eri tapaa, mutta brändi-identiteetti suhteessa kilpailijoihin määrittelee sen, mikä tavoista on paras. Useimmiten positioinnissa on järkevää päätyä yhden toiminnallisen attribuutin valintaan ja yhdistää tähän emotionaalinen arvo, koska liian usean mielleyhtymän sekoittaminen tekee brändistä kuluttajien mielessä sekavan. (De Chernatony 2010: 43–46; Ghodeswar 2008; Kapferer 2008: 171–182.) Teknisissä tuotteissa, kuten veneissä, asiakkaiden mielletään arvostavan usein toiminnallisia hyötyjä emotionaalisia enemmän, mutta yhdistämällä brändiin myös emotionaalisen hyödyn se luo vahvemman siteen asiakkaaseen sekä erottuu kilpailijoistaan selkeämmin.

Tuotteen positiointi keskittyy enemmän itse tuotteeseen kuin brändiin ja tuotteen positioinnissa on aina kyse valinnoista sekä vertailusta kilpaileviin tuotteisiin nähden. Positioinnin lähtökohtana voidaan nähdä neljä asiaa:

- kohderyhmä
- kuinka tuote on erilainen tai parempi kuin kilpailevat tuotteet
- erilaisuuden arvo kohderyhmälle
- kyky demonstroida tai viestittää tämä erilaisuus kohderyhmälle.

Usein niin kirjallisuudessa kuin käytännössäkin positiointia sekä asiakassegmentointia käsitellään erillisinä konsepteina, vaikka nämä kulkevat käsi kädessä. Positioinnin ydin perustuu kohderyhmän valintaan sekä tuotteen erilaisuuteen kilpailijoihin nähden, eikä positioinnilla ole arvoa, ellei se ole kohderyhmälle sopiva. (Gwin 2003; Kapferer 2008: 175–179.)

Alla olevassa kuviossa on eritelty erityyppisiä brändiin liitettäviä mielleyhtymiä, joiden avulla yritys voi pyrkiä positioimaan brändinsä.



**Kuvio 5.** Brändiin liittyvät miellelyhtymätyypit.

Brändin erilaistuminen voidaan rakentaa yksilöidyn tuoteominaisuuden varaan, joka on uskottavuuden kannalta yksi parhaista tavoista erilaistua kilpailijoista. Yksilöity tuoteominaisuus voi olla lähes mikä tahansa ominaisuus; turvallisuus, tehokkuus, ajettavuus, kestävyys, design, ja niin edelleen. Olennaista on kuitenkin huomioida että valittu ominaisuus on todellinen ja myös kuluttajalle merkittävä. Positioinnin lähtökohtana voi olla myös yleinen tuoteominaisuus, kuten esimerkiksi teknologinen edistyksellisyys matkapuhelimissa tai terveellisyys margariineissa. Positiointi voi perustua myös hintaan tai tuotteen vertailuun kilpaileviin brändeihin nähden. Usein brändin positiointi perustuu myös asiakkaalle koituihin hyötyihin, jotka voidaan jakaa edelleen emotionaalsiin eli tunnevaltaisiin sekä rationaalsiin eli järkipäisiin hyötyihin. (Usein järkipäisten hyötyjen sijaan puhutaan myös funktionaalisista eli toiminnallisista hyödyistä, kts. kappale 3.2. Brändin arvolupaus.). Tutkimusten mukaan mainonta, joka yhdistää sekä rationaali-

sia että emotionaalisia hyötyjä, vetoaa kuluttajiin parhaiten. Asiakkaan kokemat hyödyt ovat useimmiten suoraan verrannollisia tuotteen yksilöllisiin tuoteominaisuuksiin, esimerkiksi BMW:n hyvästä ajettavuudesta seuraa miellyttävä ajonautinto.

Positioinnin lähtökohtana voi olla myös tuotteen käyttöyhteys (esimerkiksi Honda CR-V – vaativien tilanteiden auto) tai viittaus alkuperämaahan tai muuhun maantieteelliseen alueeseen. Brändi voidaan pyrkiä positioimaan myös henkilön tai hahmon kautta. Monet yritykset käyttävät positioinnin apuna julkisuuden henkilöitä, joiden avulla brändin imagoa on helppo muokata haluttuun suuntaan. Esimerkiksi urheiluvälinebrändien (Adidas, Nike, Reebok) markkinoinnissa hyödynnetään menestyneitä urheilijoita ja kosmetiikkatuotteiden mainonnassa (L’Oreal, Lumene) näyttelijöitä tai malleja. Lisäksi brändin positiointi voidaan toteuttaa ilmentämään käyttäjänsä persoonallisuutta, luomalla mielikuva tietyn tyyppisestä kuluttajakunnasta. Brändiin liitetyt mielleyhtymät tyyppillisen käyttäjän ulkonäöstä ja persoonallisuudesta tekevät brändistä helpommin samaisuttavan, kun kuviteltu käyttäjä on sellainen kuin kuluttaja itse ehkä haluaisi olla tai kokee olevansa. Tällaiset mielleyhtymät ovat usein myös erittäin voimakkaita ja emotionaalisesti vetoavia. Minkälainen mies esimerkiksi ajaa Harley Davidsonia tai vastaavasti Porsche-autoa? (Laakso 2003: 147–177; Rope & Mether 2001: 182–188.)

Mitä saturoituneemmista markkinoista on kyse, sitä haastavampaa onnistunut positiointi yleensä on. Haasteellista brändin rakentamisen kannalta saturoituneilla markkinoilla on löytää positiointiaukko - sellainen kuluttajille merkittävä ominaisuus, jota mikään toimialan yrityksistä ei ole vielä valjastanut oman brändinsä nimiin. (Laakso 2003: 147–177.) Venemarkkinoita voidaan pitää erityisen saturoituneena, jolla sekä kotimaisia että kansainvälisiä toimijoita on paljon. Kuitenkin monet venebrändit ovat ikään kuin ”joka miehen” veneitä ja erilaistumista on havaittavissa vain vähän. Useimpien venebrändien positioinnin lähtökohdaksi on valittu funktionaaliset eli toiminnalliset hyödyt, kuten turvallisuus, kestävyys, suorituskyky, käytännöllisyys ja taloudellisuus. Tämä kuitenkin soti ajatuksen kanssa, ”ettei venettä osteta varsinaisesti rationaaliseen tarpeeseen vaan vene ostetaan lähinnä elämyksien ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien takia.” (Vuorinen & Kurki 2010: 76).

Pääsääntöisesti voitaisiin ajatella, että mitä kalliimmasta veneestä on kyse, sitä epärationaalisempi on ostopäätös ja sitä enempi on merkitystä asiakkaan veneeseen liittämällä tunteilla, toiveilla, haaveilla sekä itseilmaisullisilla hyödyillä. Tämän takia venebrändien positioinnissa tulisi huomioida funktionaalisten hyötyjen lisäksi myös kuluttajien emotionaaliseen ja epärationaaliseen puoleen vetoavat arvot. Voi kuitenkin olla, että miehi-

sellä venealalla ei uskalleta lähteä nostamaan niin kutsuttuja pehmeitä arvoja markkinoinnissa etusijalle, vaan veneitä pyritään myymään edelleen toiminnallisuuteen ja rationaalisuuteen pohjautuen.

Venebarometri 2009 -tutkimuksen mukaan kotimaisten venebrändien tunnettuus on kuitenkin hyvällä tasolla ja suurimmat venevalmistajat ovat onnistuneet omien brändiensä kehittämisessä. Erityisesti Bella on panostanut omiin brändeihinsä (Bella, Flipper ja Aquador) ja onnistunut positioimaan ne kuluttajien mieliin tunnistettavasti. Bella tunnustetaan pienemmän kokoluokan veneeksi, joka on suunnattu tavalliselle veneilijälle, kun taas Flipper ja erityisesti Aquador ovat isompia veneitä ja suunnattu varakkaammille ja vaativammille kuluttajille. Venebarometrissä (2009) tarkasteltiin myös venebrändien mielikuvia 11 ominaisuuden perusteella, kuten esimerkiksi laatu, perinteisyys, hintalaatusuhde, ulkonäkö, taloudellisuus ja turvallisuus. Lähes kaikissa mielikuvissa Bella sekä Buster brändit olivat ensimmäisten joukossa. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan Bellaan yhdistyvät mielikuvat korkeasta laadusta, hyvästä hintalaatusuhteesta, perinteikkyydestä ja taloudellisuudesta. Busteri taas mielletään turvallisiksi ja kestäväksi, sillä on hyvä jälleenmyyntiarvo ja hyvä maine. Yamarinissa vastaajat arvostivat tyylisestä ulkonäköä sekä suorituskykyä ja Targassa hyviä merenkulkuominaisuuksia.

Myös yllä olevat Venebarometri 2009 – tutkimuksen tulokset kielivät siitä, että eri venebrändit eivät ole erilaistuneet kuluttajien mielikuvien kautta mittavissa määrin, vaan esimerkiksi sekä Bella että Buster veneisiin liitettiin paljon myös päällekkäisiä mielikuvia. Tämä viitanee myös osaltaan siihen, että näiden venebrändien identiteettiä ei ole selkeytetty eikä rajattu, vaan tuotteisiin on pikemminkin pyritty sitomaan mahdollisimman monenlaisia mielikuvia, jotta veneet palvelisivat mahdollisimman suuren käyttäjäkunnan tarpeita. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että venebrändien positioinnin - eli kuluttajien mielessä erilaistamisen - lähtökohtana ovat pääsääntöisesti veneeseen liitettävät toiminnalliset höydyt. Teknisen etulyöntiaseman saavuttaminen hintakilpailulla markkinoilla on kuitenkin haastavaa. Suurin osa suomalaisista venevalmistajista on pienvalmistajia, joiden on mahdotonta panostaa tarvittavan teknologian kehittämiseen. Lisäksi tekniikka on helposti kopioitavissa ja tekniikka sekä suunnittelu kehittyvät niin nopeasti, että veneiden tekninen vanhentuminen tapahtuu jo muutamassa vuodessa. Teknistä etumatkaa voidaan pitää massavalmistajien tai suurella budjetilla toimivien yritysten valttina. Lisäksi teknisen etulyöntiaseman saavuttaminen voisi olla mahdollista vahvasti erikoistuneissa tai räätälöidyissä tuotteissa, joiden kohdalla asiakkaat ovat valmiita maksamaan teknisistä ratkaisuista riittävästi. (Vuorinen & Kurki 2010: 96–99.)

Teknisten ja toiminnallisten hyötyjen lisäksi veneiden positioinnissa ja markkinoinnissa tulisi kiinnittää huomiota emotionaalisiin sekä käyttäjän identiteettiä ilmaiseviin hyötyihin. Erityisesti premium- ja sitä kalliimpien veneiden (kts. taulukko 3.) ostopäätökseen vaikuttavat rationaalisuuttakin enemmän veneeseen liitettävät tunteet, toiveet, haaveet sekä unelmat. Brändit, jotka tarjoavat funktionaalisuuden lisäksi myös aineettomia hyötyjä erottuvat selkeämmin kilpailijoistaan ja luovat usein vahvemman, monipuolisemman sekä syvemmän asiakas-brändisuhteen ja edesauttavat näin brändiuskollisuuden rakentumista. Sen lisäksi että vene siis täyttää ilmeiset toimivuuden ja käytettävyyden vaatimukset, tulisi sen herättää asiakkaissa myös emotionaalista vastakaikua. Yhdistämällä venebrändiin funktionaalisten hyötyjen lisäksi myös emotionaalisia tai käyttäjän identiteettiä ilmaisevia arvoja, voidaan muodostaa vahva positiointiasema, jota kilpailijoiden on haastavaa tai jopa mahdotonta imitoida.

#### 3.4. Asiakasarvon syntyminen

Positiointiin eli erilaistamisen ideaan liittyy vahvasti myös asiakasarvon luomisen konsepti. Perinteisesti asiakkaan kokema arvo on määritelty koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten välisenä suhteena. Määritelmän mukaan asiakkaan kokemalla hyödyllä tarkoitetaan kaikkien niiden positiivisten kokemusten summaa, jotka asiakas liittyy tuotteen ostamiseen sekä käyttämiseen. Uhrauksilla puolestaan viitataan yhdistelmään negatiivisia tuntemuksia, jotka asiakas liittää tuotteen ostamiseen sekä käyttökokemukseen. Asiakkaan näkökulmasta arvo on vertailua sen välillä ”mitä saat” ja ”mitä annat”. Sittemmin asiakasarvon luonnetta, kuten kuluttamista yleensäkin, on alettu määrittämään kokemuksen kautta. Vuonna 1994 Holbrook määritteli arvon olevan interaktiivinen, relativistinen preferenssikokemus ja myöhemmin Vargo & Lusch (2008) kuvasivat arvon olevan merkityksellinen, idiosynkraattinen, kokemusperäinen sekä kontekstiin sidottu. Nykyisen markkinointinäkemuksen mukaisesti brändin positioinnin tulee lähestyä asiakkaan arvonmuodostusprosessia. Brändin arvo syntyy varsinaisen tuotteen lisäksi elämyksistä ja kokemuksista sekä niihin liittyvistä vuorovaikutusprosesseista asiakkaan ja brändin välillä. (Lindberg-Repo 2005; Ravald 2010.)

Asiakasarvon luomisen kontekstissa on siis olennaista kysyä, miten, missä ja milloin asiakasarvo muodostuu? Tämä edellyttää yritykseltä asiakkaidensa sekä näiden arvonmuodostusprosessin tuntemista. Wave – Venealan tuotteiden ja palveluiden visiointi tutkimusprojektin mukaan tulevaisuudessa veneilyyn liitettäviä arvoja ja mieltymyksiä ohjaavat ennen kaikkea sosiokulttuuriset trendit eli ihmisten arkipäivässä tapahtuvat muu-

tokset. Wave –tutkimusprojektissa keskeisimmiksi sosiokulttuurisiksi trendeiksi nousivat kiihtyvä elämänrytmi, elämyshakuisuus, vaivattomuus sekä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden korostuminen. (Peltonen & Pekkala 2011.) Näiden veneilyyn ja laajemmin katsottuna vapaa-aikaan liittyvien muutostekijöiden ymmärtäminen auttaa yrityksiä tarkastelemaan asiakkaiden arvonmuodostusta laajempaan kokonaisuutena kuin pelkästään itse veneeseen liitettävänä itseisarvoina.

Arvontuottamisen palvelu liiketoimintalogiikan mukaisesti (SDL – Service-Dominant Logic) yritys, asiakas sekä muut toimijat yhdessä tuottavat arvoa loppuasiakkaalle. Yritykset tuottavat resursseja (=tuotteita tai palveluita), jotka ovat arvonmuodostuksen pohjana, mutta asiakasarvon muodostuminen on aina käyttökontekstiin sidottu (value-in-use tai value-in-context). Yritykset eivät siis voi sisällyttää tuotteeseen arvoa vaan ainoastaan osallistua arvon luomiseen (co-creation of value) omilla toiminnoillaan. Arvo itsessään syntyy aina asiakkaan oman käyttökokemusten kautta. (Ravald 2010; Grönroos & Ravald 2011.)

Vene on kestokulutushyödykkeenä sellainen, johon liittyy kiinteästi aina käyttökonteksti ja sen tuoma arvo. Harvempi ostaa venettä vain omistaakseen veneen ja seisottaakseen sitä laiturissa vaan käyttötarkoitus on siirtymä-, huvi-, kalastusvene ja niin edelleen. Veneilyyn liittyy yleisesti yhdessä oleminen joko perheen tai ystävien kanssa sekä luonnosta ja kiireettömyydestä nauttiminen. Veneilijät arvostavat veneissä monipuolisuutta, helppohoitoisuutta sekä sopivuutta vaativiin olosuhteisiin. Veneeseen ja veneilyyn liittyviin arvoihin sisältyy myös hyvinvointi, kiireettömyys, turvallisuus, perinteikkyyt sekä statusarvo. (Jakobsson, ym. 2013; Peltonen & Pekkala 2011.) Edellä mainitut veneisiin ja veneilyyn yleisesti liittyvät arvot sekä asenteet antavat viitteitä siitä miten, missä ja milloin veneen ostajien asiakasarvo muodostuu. Asiakasarvo ei muodostu ostettaessa venettä vaan tehtäessä päiväretkiä lähivesille yhdessä perheen kanssa, käytettäessä sitä vapaa-ajan kalastukseen tai ajettaessa kesämökille viikonlopun viettoon (Peltonen & Pekkala 2011: 33–34). Asiakasarvon syntyminen on tiiviisti käyttökontekstiin sidottu ja sen muodostumista määrittelevät elämäntyyli, elämyksellisyys sekä veneen soveltuminen käyttötarkoitukseensa.

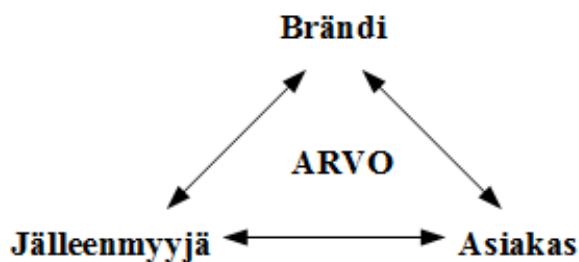
Erityisesti arvokkaiden veneiden osalla ostopäätösprosessi on useimmiten pitkälinen ja sitä saatetaan harkita jopa vuosia. Tällaisissa tapauksissa asiakkaan tarpeiden sekä arvojen tunnistaminen on erityisessä roolissa ja asettaa jälleenmyyjän tärkeään asemaan. Veneen jälleenmyyjän täytyy olla syventynyt brändin identiteettiin ja sen edustamiin arvoihin, jotta se voi palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Usein ostaja ha-

luaa jutella jälleenmyyjän lisäksi myös valmistajan kanssa ja vieraila tehtaalla seuraamassa veneensä valmistusta. Tällaisten ostoprosessien yhteydessä on kriittistä ymmärtää asiakkaan ostopäätös- sekä arvonmuodostusprosessia, jotta sekä jälleenmyyjä että veneenvalmistaja voivat osallistua asiakasarvon muodostukseen.

### 3.5. Luodaan yhdessä brändi

Aivan kuten asiakasarvon luomisessa on siirrytty pois tuotokeskeisestä ajattelutavasta, jossa yritys yksistään tuottaa asiakasarvoa, myös brändin rakentamista ja sen tuomaa arvoa on alettu ajattelemaan laajemmin. Aiemmin brändin rakentaminen miellettiin yksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa brändin arvo sisältyi fyysiseen tuotteeseen ja sen määritteli valmistajayritys. Nykyisen ajattelutavan mukaan brändin arvon luomiseen osallistuvat valmistajayrityksen lisäksi myös kaikki sen sidosryhmät ja brändin arvo määräytyy sidosryhmien kokeman arvon mukaan. (Merz, He & Vargo: 2009.)

Brändin arvoa ei siis luoda ainoastaan valmistajayrityksen sekä loppuasiakkaan välisessä suhteessa vaan myös markkinointikanava suhteissa. Tämän vuoksi valmistajayrityksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, ketkä todellisuudessa ovat hänen asiakkaitaan. Yleensä brändit rakennetaan ainoastaan loppuasiakasta silmällä pitäen, mutta olennaista on ymmärtää, että myös jälleenmyyjät sekä muut markkinointikanavan välikädet on nähtävä valmistajayrityksen näkökulmasta asiakkaina. Oheisessa kuviossa on selkeytetty brändiarvon merkitystä ja suhdetta kolmen toimijan; brändin valmistajayritys, jälleenmyyjä sekä loppuasiakas välillä.



**Kuvio 6.** Brändiarvon merkitys.

Menestyäkseen brändi tarvitsee näitä kaikkia. Brändin täytyy tuottaa arvoa niin asiakkaalle, jälleenmyyjälle kuin valmistajayrityksellekin. Valmistajayritys tarvitsee brändilleen sekä vahvan jälleenmyyjäsuhteen että asiakassuhteen, kuin myös asiakas tarvitsee kumpaakin toimijaa ja vastavuoroisesti myös jälleenmyyjä on riippuvainen suhteesta sekä valmistajayritykseen että asiakkaaseen. Tässä kolmikanta kuviossa jokaisen yksittäisen toimijan suhteen vahvuus sekä laatu ovat riippuvaisia kahden muun toimijan välisestä suhteen laadusta sekä vahvuudesta. Vahva brändi ilman vahvaa jälleenmyyntiyhteistyötä on mahdottomuus, samoin kuin vahva jälleenmyyjäyhteistyö ilman brändiä, jota loppuasiakas arvostaa. (Merz et al. 2009; Webster 2000.)

Lautamäki (2000) on tutkinut miten tuotetietoutta, tuotteisiin liittyviä merkityksiä sekä arvoja jaetaan markkinointikanavan jäsenten (suunnittelija, valmistaja, jälleenmyyjä) kesken. Viime vuosikymmenten aikana yhteiskunnassamme on tapahtunut muutos kohti postmodernia elämäntapaa, jossa kulutuksella sekä viestintävälineillä on suuri merkitys. Postmoderni kuluttaja ei ole koskaan täysin tyydytetty, vaan etsii jatkuvasti uusia esteettisiä sekä hedonistisia kokemuksia tuotteiden kautta, rakentaakseen omaa pysyvää identiteettiään. Postmodernismin aikakaudella estetiikalla sekä muotoiluajattelulla näyttäisi olevan merkittävä rooli. Perinteisestä tehdastuotannosta on muotoutumassa pikeminkin kulttuurituotantoa, jossa yksilöllisten, merkityksellisten tuotteiden valmistaminen vaatii entistä syvempää näkemystä kuluttajien tarpeista sekä arvoista. Kilpailluilla markkinoilla tuotteiden käyttökelpoisuutta pidetään itsestään selvyytenä, kun taas tuotteiden symboliikalla sekä esteettisyydellä on entistä tärkeämpi merkitys kuluttajille. Yksilöllisyys sekä vapaus antaa merkityksiä tuotteille näyttäisivät olevan avaintekijöitä nykyisessä, design-vetoisessa postmodernissa maailmassa. Kysymys kuuluukin, kuinka markkinointijärjestelmä voi luoda, tuottaa sekä jakaa tällaisia symbolisia, yksilöllisiä sekä esteettisiä tuotteita?

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tuotteen kilpailukyky riippuu jaetun tiedon, merkitysten sekä kommunikoinnin määrästä markkinointikanavan jäsenten välillä. Yksilöllisten sekä postmodernismin nimissä kulutettavien tuotteiden luomiseen sekä valmistamiseen vaaditaan arvoa luova yhteistyökumppanuus, arvoketju, jossa erilliset markkinointikanavan jäsenet työskentelevät yhdessä luodakseen arvoa loppuasiakkaalle. Merkitysten, tavoitteiden sekä arvojen jakaminen markkinointikanavan jäsenten välillä voidaan nähdä välttämättömäksi asiakasarvoa luovan arvoketjun muodostumisessa. (Lautamäki 2000.)

### 3.5.1. Jälleenmyyjien rooli venealalla

Moottoriveneiden myynnissä arvoketju muodostuu tavarantoimittajista, mahdollisesta sopimusvalmistajasta, valmistuttajasta (brändi), mahdollisesta maahantuojasta sekä jälleenmyyjistä (kts. Vuorinen & Kurki 2010: 60–67). Veneen valmistajan/valmistuttajan tulisi osata ajatella kaikkia arvoketjun yrityksiä strategisina kumppaneina, jotka voivat joko lisätä tai vastaavasti myös vähentää brändin arvoa ja houkuttelevuutta loppuasiakkaan silmissä.

Moottorivenealalla jälleenmyyjillä on olennainen rooli paitsi veneiden myynnissä, myös markkinoinnissa, brändin esille tuomisessa sekä asiakasarvon luomisessa, ja valmistaja yrityksen tulisi ymmärtää tämä. Vene on korkeansidonnaisuuden tuote, jonka ostopäätösprosessi on useimmiten pitkällinen ja sitä harkitaan jopa vuosia. Ostopäätösprosessin aikana tuotteeseen liitettävät haaveet sekä mielikuvat elävät ja kehittyvät ja tätä jälleenmyyjien tulisi osata hyödyntää. Hintakeskustelun ja teknisten yksityiskohtien sijaan huomion tulisi kiinnittyä veneen tarjoamaan elämykselliseen puoleen. Varsinkin korkean hintaluokan tuotteissa, joiden ostopäätös on epärationaalinen, jälleenmyyjien rooli korostuu entisestään koeajojen järjestämisen, veneiden myymäläesillepanon sekä brändi-ideologian välittämisen muodossa. (Vuorinen & Kurki 2010.)

Suomessa useimmiten pienemmän kokoluokan veneiden myynnistä vastaa jälleenmyyjät, kun taas suurempien veneiden myynnistä vastaa valmistaja joko kokonaan itse tai yhdessä muutamien sopimussyhteistyökumppaneiden kanssa. Volyymituotteiden, kuten Buster, Silver, Yamarin, Bella ja Finnmaster myynti on toteutettu niin ikään jälleenmyyjäverkoston kautta, kun taas arvokkaampien, mutta kappalemääräisesti vähemmän myytyjen merkkien, kuten Targa, Minor ja Nord-Star myynnistä vastaa pääsääntöisesti valmistaja itse. (Vuorinen & Kurki 2010: 75–76.)

Volyymituotteiden jälleenmyyjäverkosto on tyypillisesti laaja, usein kymmenen tai jopa sadan jälleenmyyjän laajuinen ja jälleenmyynti on ketjuuntunut vain vähän. Alhaisimmillaan myynti per jälleenmyyjä saattaa olla vain muutama vene vuodessa, jolloin liikevaihtokin jää muutama kymmeniin tuhansiin euroihin. Jälleenmyyjäliikkeet saattavat edustaa useampia uusia venebrändejä, jotka voivat myös kilpailla osittain keskenään. Tämän lisäksi jälleenmyyjät hoitavat usein laajasti myös käytettyjen veneiden kauppaa. (Vuorinen & Kurki 2010: 75–82.)

Verrattaessa esimerkiksi auto- tai moottoripyörämarkkinoihin, on moottoriveneiden jälleenmyynti toteutettu hyvin poikkeuksellisella tavalla. Yleensä kalliiden tuotteiden, joiden myynti on kappalemääräisesti vuositasolla vähäistä ja joiden ostopäätökseen vaikuttavat ehkä rationaalisia seikkoja enemmän tunteet sekä mielihalut, jälleenmyynti tapahtuu tietyn mallin mukaisesti. Tällaisten tuotteiden jälleenmyynnissä korostuvat useimmiten seuraavat asiat:

- Jälleenmyyjiä on rajallinen määrä
- Jälleenmyyjien palvelun ja puitteiden taso on korkea
- Markkinointiviestintä on korkealaatuista ja tunnepohjaisiin hyötyihin painottuvaa
- Markkinointiin ja brändin rakentamiseen panostetaan
- Valmistajan ja jälleenmyyjän välinen yhteistyö on tiivistä ja jälleenmyyjät toimivat asiakastarpeiden havainnoijina ja informoivat niistä valmistajaa
- Jälleenmyyntiä toteutetaan ainoastaan valmistajan määrittelemän formaatin puitteissa

Esimerkiksi BMW-moottoripyörien ja Porsche-autojen jälleenmyynti mukailee edellä listatun kaltaisia jälleenmyynnille tyypillisiä piirteitä. BMW-moottoripyörien myynnistä vastaa Suomessa 10 jälleenmyyjän verkosto ja kyseenomaisia moottoripyöriä myytiin 2008 vuonna 549 kappaletta, kappalehinta keskimäärin 10 000-30 000 euron välillä. Porsche autojen myynnistä Suomessa vastaa ainoastaan kaksi jälleenmyyjää ja vuonna 2008 Porscheja myytiin 58 kappaletta, malliston hinnat 70 000-300 000 euron välillä. Venealalla verrattavissa olevien tuotteiden myyntitilanne on kuitenkin hyvin toisenlainen. Esimerkiksi Silver veneitä, joita rekisteröitiin vuonna 2009 Suomessa 477 kappaletta, myy 35 jälleenmyyjä. Buster veneitä myy yhteensä 39 jälleenmyyjää (rekisteröinnit 875 kpl vuonna 2009) ja Bellan Aquador veneitä 15 jälleenmyyjää (rekisteröity 42 kpl vuonna 2009). (Vuorinen & Kurki 2010: 76–77.)

Yhdellä venebrändillä on siis useita jälleenmyyjä, jolloin myyntivolyymit ja -katteet jäävät hyvin pieniksi, eikä jälleenmyyjillä ole varaa panostaa toiminnan kehittämiseen. Monet jälleenmyyjät eivät pystykään satsaamaan veneiden esillepanoon ja puitteisiin kalliin moottoriveneen vaatimalla tasolla, vaan veneitä myydään ”trukkilavalta hallin takaa” – periaatteella. Suurimmalla osalla jälleenmyyjistä ei ole myytävää mallistoa esillä sisätiloissa, puhumattakaan koeajomahdollisuudesta. Tuotteiden tasokas esillepano kuitenkin edesauttaisi kaupankäyntiä, kun asiakas voisi tutustua veneeseen konkreettisesti. Myös koeajomahdollisuudella on tärkeä osa ostopäätösprosessissa, koska suurin

osa asiakkaista pitää veneen koeajoa erittäin tärkeänä ennen ostopäätöksen syntymistä. Veneen koeajo myös herättää asiakkaassa voimakkaan tunne-elämyksen, jolloin ostopäätös on entistä epärationaalisempi ja keskittyy vähemmän pelkästään kustannuskysymyksiin. Parhaissa tapauksissa tiettyjen premium- ja luksus-brändien kaupassa hintakeskustelu on saatu kokonaan taka-alalle. (Vuorinen & Kurki 2010: 75–78.)

Yleensä myös valmistajan ja jälleenmyyjän välinen yhteistyö on vähäistä ja rajoittuu tilaus-toimitus käytäntöön. Yksittäisten jälleenmyyjien suuresta määrästä johtuen jälleenmyyjien kouluttamista ja auditointia pidetään mahdottomuutena, mikä heijastuu suoraan veneiden myyntiin ja palvelun tasoon jälleenmyyjäliikkeissä. Koska venealalla jälleenmyynti ei ole myöskään ketjuuntunutta, vaan myynnistä vastaa suuri joukko yksityisiä jälleenmyyjä, ei toiminnassa ole vastaavien muiden toimialojen kaltaista systemaattisuutta. Asiakasrekisterien ylläpito tai jälkimarkkinointi eivät ole likikään autoalaan verrattavalla tasolla. Venealalla jälleenmyyjä ei myöskään hyödynnetä asiakaspalutteen keräämisessä ja välittämisessä valmistajan taholle. Myöskään asiakkaiden sitouttamiseksi ja merkkiuskollisuuden kasvattamiseksi ei ole laajemmin ryhdytty toimenpiteisiin, kuten vastaavasti autoalalla tehdään uusien mallijulkistusten yhteydessä. (Hentinen, ym. 2007: 45; Vuorinen & Kurki 2010.)

Toimivan ja kannattavan jälleenmyyntistrategian kehittäminen voidaankin mieltää yhdeksi venealan keskeisimmistä haasteista. Perusveneiden, kuten Terhi soutu- ja perämoottoriveneiden myynnissä laaja jälleenmyyntiverkosto tuo strategista etua. Nämä veneet ovat hintaluokaltaan sellaisia, että niitä ei lähdetä hakemaan kauempaa, joten on hyvä että jälleenmyyjä löytyy lähipaikkakunnista. Hintavampien veneiden osalta ostopäätös on epärationaalisempi, jolloin emotionaalisilla ja itseilmaisullisilla aspekteilla on suurempi merkitys. Kalliiden veneiden myynnin osalta olisi kannattavampaa, jos jälleenmyyjä olisi rajallinen määrä. Tällöin myyntikatteet per jälleenmyyjä saataisiin suuremmiksi, mikä taas mahdollistaisi toiminnan kehittämisen ja myyntipuitteiden parantamisen. Ihannetilanteessa valmistajayritys voisi koulutuksen ja auditoinnin kautta taata jälleenmyyjien palvelun korkean tason ja yhteistyö veneiden valmistajan ja jälleenmyyjien välillä olisi tiiviimpää. Ideaalisessa toimintamallissa tuotetietoutta ja brändi-ideologia pyrittäisiin jakamaan mahdollisimman paljon ja jälleenmyyjät voisivat osallistua brändin rakentamiseen ja tuotteiden kehittämiseen kerätyn asiakaspalutteen kautta. (Vuorinen & Kurki 2010.)

Käytännössä jälleenmyyjätoiminnan kehittämiseksi ei usein kuitenkaan ole edellytyksiä, ellei valmistajayritys osallistu talkoisiin. Mikäli palvelutason parantamisesta, koeajojen

järjestämisestä, veneiden esillepanoon satsaamisesta ja brändin sekä tuotteiden kehittämistä ei palkita esimerkiksi edullisemmilla sisäänostohinnoilla, tulee jälleenmyyjien palvelun ja puitteiden taso luultavasti pysymään alhaisena. Jälleenmyyjien kannalta veneistä saadut myyntikatteet eivät välttämättä ole riittävä kannuste toiminnan systemaattiseen kehittämiseen, varsinkin jos kilpailevat jälleenmyyjät saavat saman katteen pienemmällä ponnistelulla. (Vuorinen & Kurki 2010: 76–82.)

Venealalla jälleenmyyjien rooli on siis erityinen ja tämän vuoksi valmistajayritykselle on olennaista löytää parhaat mahdolliset jälleenmyyjäyhteistyökumppanit ja saada nämä sitoutumaan tuotteeseen. Yhteistyön valmistajayrityksen sekä jälleenmyyjän välillä tulisi olla tiivistä, eikä rajoittua ainoastaan tilaus-toimitus-käytäntöön. Valmistajayrityksen tulisi nähdä jälleenmyyjät paitsi asiakkanaan, myös strategisina yhteistyökumppaneina, jotka osaltaan edesauttavat brändiarvon ja asiakasarvon muodostumista. Jakamalla brändiin sidottuja merkityksiä, arvoja sekä tavoitteita voidaan vahvistaa jälleenmyyjäyhteistyötä ja muodostaa arvoketju, joka luo lisäarvoa loppuasiakkaalle ja näin ollen parantaa brändin kilpailukykyä muihin venebrändeihin verrattuna. Oleellista on pyrkiä varmistamaan että valmistajayrityksen edustama brändi-ideologia välittyy jälleenmyyjille ja sitä kautta myös loppuasiakkaille.

### 3.6. Imagon monet kasvot

”Brandi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan.”  
(Aula & Heinonen 2002: 61.)

Imagolla on monta määritelmää, mutta useimmiten nämä määritelmät viittaavat mielikuvaan yrityksestä, tuotteesta tai henkilöstä ihmisten mielissä. Brändi-imago on siis kuluttajien mieliin viestinnän avulla luotu mielikuva tuotteesta. Brändin imago eli rakennettu mielikuva tuotteesta pohjautuu brändi-identiteettiin liitettyihin assosiaatioihin, jotka voivat siis olla toiminnallisia, tunnepohjaisia tai käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Vahva brändi-identiteetti sekä onnistunut positiointi määrittelevät millainen kuva ja millä tavalla brändistä halutaan asiakkaille viestiä.

Lindberg-Repo (2005: 67–68) selventää hyvin brändi-identiteetin ja brändi-imagon välistä eroa. ”Brändin identiteetti ja sen imago ovat itse asiassa saman asian kaksi eri puolta. Brändin imago on kuluttajakeskeinen näkökohta, kun taas brändin identiteetti on yrityskeskeinen näkökohta.” Brändi-identiteetti on siis se kuva, jonka yritys haluaa viestit-

tää asiakkailleen ja muille sidosryhmille, kun taas imago on viestinnän vastaanottajan muodostama kuva brändistä. Olennaista on ymmärtää että nämä saattavat erota toisistaan paljonkin. Erään määritelmän mukaan ”brändi-imago on joukko brändiin liitettyjä assosiaatioita, joita asiakas säilyttää mielessään” (Merz, et al. 2009). Imago ei siis ole pelkästään objektiivinen, viestinnän avulla luotu mielikuva siitä, millaisena yritys haluaa tuotteensa nähtävän, vaan mielikuvan syntymiseen vaikuttavat myös vastaanottajan kokemukset, tiedot, asenteet, tuntemukset sekä uskomukset. (Aula & Heinonen 2002: 32–61; Rope & Mether 2001:87; Karvonen 1999: 36–52.)

Veneisiin liitetään yleensä vahvoja mielikuvia ja brändiuskollisuus on vahva varsinkin korkean hintaluokan tuotteissa. (Vuorinen & Kurki 2010.) Veneala on myös sinänsä suppea, että kaikki toimijat tuntevat kilpailijansa ja myös asiakkaat tuntevat pitkälti toisensa. Näistä syistä johtuen brändin imagolla on tärkeä merkitys venealalla.

Venealalla imagon rakentaminen uutuustuotteiden kohdalla rakentuu pitkälti venemesuille osallistumiseen sekä koeajoarvosteluihin ja muihin artikkeleihin alan lehdissä. Useimmiten veneiden jälleenmyyjät osallistuvat alan messuille edustaen eri venebrändejä ja hoitavat myös suhteita lehdistöön. Täten jälleenmyyjien rooli on olennainen viestiä asiakkaille nimenomaan sitä tavoite imagoa, jonka valmistajayritys on brändin identiteetin kautta määritellyt. Tämä taas edellyttää brändi-identiteettiin sidottujen miellelyhtymien, merkitysten sekä asiakasarvolupauksen jakamista arvoketjun eri toimijoille, eritoten jälleenmyyjille.

Imagon rakentamisen kannalta myös veneiden näkyminen ”katukuvassa” on tärkeää, koska sitä kautta brändin tunnettuus veneilijöiden keskuudessa paranee. Koska varsinkin hintavissa veneissä brändiuskollisuus on korkea, on oikeanlaisen käyttäjäkunnan löytäminen tuotteen lanseerausvaiheessa tärkeää (vrt. Diffusion of innovations, Rogers 1962). Erityisesti uutuuksien ja valtavirrasta poikkeavien veneiden kohdalla on tärkeää löytää veneilypiireissä arvostettuja suunnannäyttäjiä brändin puolestapuhujiksi.

### 3.7. Muotoilu osana brändin syntymistä

Postmodernismin myötä tuotteiden muotoilulla ja estetiikalla on yhä merkittävämpi rooli. Kun markkinatalouden alkuvaiheessa vallanpitäjänä oli valmistaja itse ja sen jälkeen jälleenmyyjä, on valta siirtymässä nyt tuotteiden muotoilijoille. Samantapainen muutos voidaan nähdä myös tuotteen kuluttajille tarjoamissa hyödyissä. Tuotenäkökulmasta

tarkasteltuna aluksi painotettiin tuotteen toimivuutta, myöhemmin käytettävyyttä ja sittemmin ollaan siirtymässä yhä enemmän tuotteiden tarjoaman kokonaisvaltaisen mielihyvän tasolle. Nykypäivänä muotoiluajattelu on vahvistunut toimialasta riippumatta ja tuotemuotoilu mielletään yhä vakiintuneemmaksi osaksi liiketoimintaa ja yrityksen kilpailukykyä. Muotoilua voidaan myös pitää näkyvimpänä tapana erottautua kilpailevista tuotteista. (Ahopelto 2002: 111; Karjalainen 2004: 20–23; Lautamäki 2000.)

Tutkimuksen myötä kävi selväksi, että venealalla muotoilulla on keskeinen rooli. Aiemmissa venealan tutkimuksissa venevalmistajan kilpailukyvyyn on nähty linkittyvän asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen, palveluiden kehittämiseen, markkinointiin sekä muotoilutrendeihin. (Vuorinen & Kurki 2010: Hentinen, ym. 2007.) Tänä päivänä eri venebrändien muotoilu mukailee pitkälti samaa perinteistä linjaa ja Vuorisen ja Kurjen (2010:15) mukaan kuluttajien maku muotoilun suhteen näyttäisi muuttuvan melko hitaasti. Perinteisiä valmistusmenetelmiä ja tuoteominaisuuksia arvostetaan ja myös materiaalivalinnat (tumma teak, tummansininen plyysi, rosteri kaiteet) noudattavat eri venebrändien keskuudessa pitkälti samaa linjaa. Myös Hentinen, ym. (2007:7) ovat samoilla linjoilla veneiden muotokielen stabiiliudesta. ”Veneisiin liitettävät muotoilutrendit ovat pidempikestoisia kuin monen muun kulutustavaran kohdalla.” ja ”villit ideat on pidettävä kaapissa” ajatusmalli pitää veneiden osalta paikkansa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö veneiden muotoilu muuttuisi lainkaan. Venemuotoilutrendien muutokset tapahtuvat vaan sen verta hitaasti, pitkällä aikavälillä, että muutosta on vaikea havaita. Yleisesti ottaen moottoriveneiden muotoilu mukailee eräänlaista ympyrää, jossa suorat ja selkeät sekä pehmeät ja sulautuvat muotokielet vaihtelevat. Tästä syystä täsmällisten muotoilutrendien ennustaminen on vaikeaa. (Hentinen, ym. 2007.)

Tuotteen muotoilusta käytetään usein suomenkielessä myös sanaa design. Samoin tässä tutkimuksessa näitä termejä käytetään rinnakkain, tarkoittamaan samaa asiaa; tuotteen muotokieltä. Tuotemuotoilu ei kuitenkaan viittaa pelkästään tuotteen ulkonäköön. Muotoilujohtamisen kautta tuotteen laadukkuutta voidaan parantaa estetiikan lisäksi keskittymällä esimerkiksi tuotteen käytettävyyteen, kestävyyyteen, turvallisuuteen, ergonomisuuteen tai kierrätettävyyteen (Ahopelto 2002: 111–121).

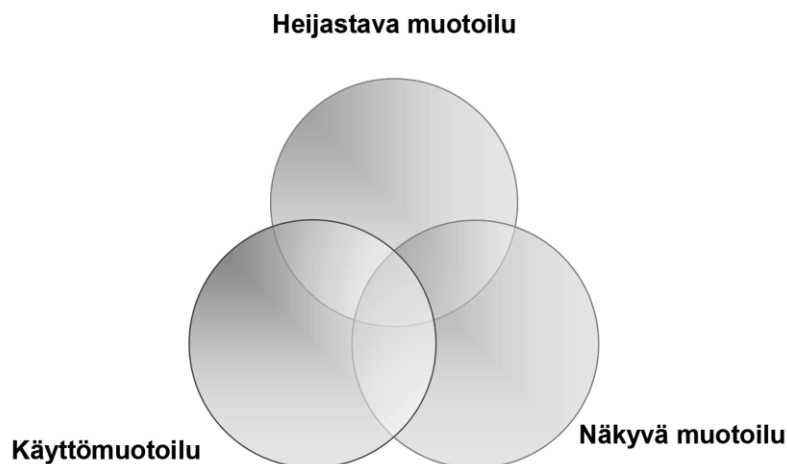
Tuotteita valmistavan yrityksen, kuten venevalmistajan tapauksessa brändin näkyvin osa on konkreettinen tuote itsessään. Asiakkaan ja brändin kohtaaminen ilmentyy eittä-mättä tuotesuhteessa – joko käyttämisen tai omistamisen kautta - ja kaikki tuotteet viestivät ulkonäöllään, joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Näin ollen, kun tuote on brändin tärkein ilmentymä, on sillä keskeinen rooli brändi-identiteetin viestittämisessä.

Kuten brändejä, myös tuotteita voidaan kuvata inhimillisillä piirteillä, kuten ”tämä vene on moderni”, ”harmoninen”, ”turvallinen”, ”luotettava”, ja niin edelleen. Kuvatessaan tuotetta näin, henkilö ei yleensä viittaa mihinkään tiettyyn funktioon vaan kuvailee tuotetta kokonaisuudessaan. Tuotedesignin avulla voidaan siis viestiä brändiin liitettäviä perimmäisiä arvoja, kuten esimerkiksi Volvo -henkilöautojen tapauksessa turvallisuutta ja ruotsalaisuutta. (Karjalainen 2004: 8–118.)

Perinteisesti designilla on nähty olevan neljä päätavoitetta. Designia on käytetty identifioimaan jotakin, informoimaan jotakuta jostakin, viihdyttämään tai suostuttelemaan. Brändäyksen myötä designille on syntynyt viideskin tavoite; erilaistaa tuote kilpailijoistaan. (Karjalainen 2004: 8.) Tuotteen designilla on siis merkittävä rooli tuotteen kilpailukyvyn rakentamisessa. Tuote on brändin näkyvin osa ja toimii yrityksen tärkeimpänä käyntikorttina. Tuotteen ulkonäön tulisi pystyä viestimään oleellista tietoa tuotteen toiminnoista, käyttötarkoituksesta, laadusta, sekä muista tärkeistä tekijöistä, unohtamatta henkilökohtaisia, sosiaalisia sekä esteettisiä arvoja. Designin kautta tuote erottuu kilpailijoistaan ja tutkimusten mukaan tuotedesign tuo emotionaalista arvoa käyttäjälle. Design voi toimia myös huomattavana myyntiargumenttina, etenkin silloin kun muotoilun avulla on pyritty lisäämään tuotteen käyttöarvoa. Myös tuotteen ulkonäkö itsessään voi toimia myyntiargumenttina. Kun tuote on hyvin muotoiltu, se on laadukas, kestävä ja käytännöllinen ja sen hinta on oikeutetusti suhteessa tuotteen arvoon. (Ahopelto 2002: 111–132; Karjalainen 2004: 22–24.)

Nykyistä markkinataloutta kuvataan usein termeillä; ”elämysyhteiskunta”, ”unelma yhteiskunta” tai ”elämystalous”. Tuotteita ostetaan, käytetään ja omistetaan aineettomien hyötyjen vuoksi ja brändin emotionaalisilla, symbolisilla sekä elämyksellisillä aspekteilla näyttäisi olevan vähintään yhtä paljon merkitystä kuin tuotteen toiminnallisilla hyödyillä. Vahvat brändit luovat emotionaalisen suhteen asiakkaaseen ja tuotteen design on tärkeä osa emotionaalisen suhteen muodostumista. (Karjalainen 2004; Norman 2004; 59–60.)

Normanin (2004) mukaan design voidaan jakaa kolmen tasoon:



**Kuvio 7.** Designin tasot.

Ensimmäinen taso, näkyvä muotoilu (visceral design) on tuotteen ulkomuoto. Se koostuu tuotteen fyysisistä piirteistä ja vastaa tuotteesta muodostuvaa ensivaikutelmaa; miltä tuote näyttää, kuulostaa ja tuntuu. Käyttömuotoilun taso (behavioral design) vastaa tuotteen käyttöä kontekstissaan ja koostuu neljästä osa-alueesta; tuotteen tarkoitus, ymmärrettävyys, käytettävyys ja fyysinen tuntuma. Käyttömuotoilun taso määrittelee, kuinka hyvin tuote sopii käyttötarkoitukseensa, kuinka helppo sitä on käyttää ja kuinka suorituskykyinen tuote on. Jos tuote on toimiva ja tehokas ja sitä on helppo ja hauska käyttää, on tuloksena positiivinen käyttökokemus. Tuotedesignin kolmas taso, heijastava muotoilu (reflective design), vetoaa käyttäjän minäkuvaan, tuo henkilökohtaista tyydytystä ja synnyttää muistoja. Heijastavalla tasolla sijaitsevat tuotteeseen liittyvät emotionaaliset, itseilmaisulliset ja symboliset merkitykset. (Norman 2004: 36–98.)

Kaksi ensimmäistä designin tasoa (näkyvä muotoilu ja käyttömuotoilu) liittyvät nykyyhteiskuntaan. Siihen, mitä kuluttaja näkee, kokee ja tuntee sillä hetkellä, kun hän näkee tai käyttää tuotetta. Designin kolmannen eli heijastavan muotoilun tason vaikutus kestää kuitenkin huomattavasti pidempään. Heijastavassa muotoilussa on kyse pitkäaikaisista suhteista tuotteen sekä käyttäjän tai omistajan välillä. Henkilön oma identiteetti sijoittuu

heijastavan muotoilun tasolle ja heijastava muotoilun taso ilmentää käyttäjän persoonallisuutta sekä tyydytyksen tunnetta, joka syntyy vasta käytettäessä, näytettäessä ja omistettaessa tuote. Todellisen kulutuselämyksen syntyminen vaatii kaikkien kolmen designin tason yhdistämistä. Ei riitä, että tuote on ainoastaan ulkoisesti houkutteleva, vaan sen tulee myös sopia käyttötarkoitukseensa ja synnyttää käyttäjässä tai omistajassa mielihyvän tunnetta. (Norman 2004: 36–40.)

Autoihin liitettävillä symbolisilla merkityksillä ja tuotemuotoilulla osana strategista brändijohtamista on pitkät perinteet autoteollisuudessa. ”Aiemmin autovalmistajat kilpailivat hinnalla, sitten laadulla. Tänä päivänä kilpailullinen eroavaisuus on muotoilu. Ei ainoastaan se, miltä auto näyttää, mutta myös mitä se tarjoaa tunteen, estetiikan, ergonomian ja turvallisuuden nimissä.” (Karjalainen 2004: 75–77.) Myös veneteollisuudessa tuotemuotoilulla voidaan mieltää olevan samanlainen suuntaus, vaikka valtaosa veneenvalmistajayrityksistä ei ole vielä omaksunut muotoilun tehokasta käyttöä. Niin kotimaisten kuin ulkomaalaistenkin moottoriveneiden muotoilu on tänä päivänä kaikissa kokoluokissa varsin geneeristä ja samaa muotokieltä toistavaa, jopa toisiltaan kopioivaa. Kilpailulähtöisesti veneiden muotoilua tulisi tarkastella laajemmin veneilykokemukseen sekä käyttäjien tarpeisiin liittyvänä kokonaisuutena eikä ainoastaan fyysisinä ominaisuuksina tai puhtaasti tuotteen ulkonäköön liittyvinä ratkaisuinä. Muotoiluajattelun tulisi keskittyä entistä enemmän tavoitellun asiakassegmentin veneeseen liittämiin arvoihin, asenteisiin sekä unelmiin. Parhaimmillaan tuotemuotoilu yhdistäisi veneen käyttötarkoituksen kohderyhmän elämäntyyliin, luoden uusia elämyksiä ja mahdollisuuksia veneilykokemukseen. (Hentinen, ym. 2007.)

Vaikka Vuorisen & Kurjen (2010) mukaan kuluttajien mieli veneiden ulkonäöllisen muotoilun suhteen näyttäisi muuttuvan melko hitaasti, on aiemmissa tutkimuksissa venealan kilpailukyvyn nähty perustuvan liiketoimintaosaamisen ja markkinoinnin lisäksi nimenomaan muotoilutrendeihin. Vuorisen & Kurjen (2010: 113–115) tutkimuksen mukaan veneen ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat veneen kestävyys sekä turvallisuus, jotka molemmat ovat niin ikään muotoilun avulla kehitettäviä asioita. Tärkeinä tekijöinä ostohinnan lisäksi pidettiin myös helppokäyttöisyyttä, ajo-ominaisuuksia, tilaratkaisuja ja merikelpoisuutta. Myös veneen muotoilu oli osalle vastaajista prioriteetti venettä ostettaessa, ja tämä tekijä koettiin tärkeämmäksi kuin esimerkiksi veneen tekniset varusteet, jälleenmyyntiarvo tai veneen käytön ympäristöystävällisyys. Ui tai uppoa -toimialatutkimuksessa (Vuorinen & Kurki 2010) kysyttiin myös suoraan, pitävätkö vastaajat enemmän perinteisestä vai modernista veneen muotoilusta ja ulkonäöstä? Vastaajista hieman yli puolet kannatti perinteistä ulkonäköä ja

muotoilua kun taas 14 % mielestä veneen moderni muotoilu koettiin miellyttävämmäksi. Liki 30 % mielestä sekä perinteinen että moderni muotoilu ja ulkonäkö koettiin yhtä hyväksi.

Ihmisten arkipäivässä tapahtuvat muutokset ja kuluttamisen yleiset trendit, kuten vapaa-ajan pirstaloituminen, kiihtyvä elämänrytmi, elämyksellisyys, kokemuksellisuus sekä yksilöllisyyden ja toisaalta yhteisöllisyyden korostuminen sekä omaa identiteettiä ilmaisevien tuotteiden kuluttaminen, vaikuttavat myös väistämättä venealaan (Peltonen & Pekkala 2011: Tekes 2009). Veneiden valmistuksessa ja muotoilussa tulisi huomioida yhä paremmin kohderyhmän muuttuvat tarpeet, arvot ja asenteet. Veneilyyn ja kokonaisuudessa vapaa-aikaan liittyvien muutostekijöiden tarkastelu auttaa veneenvalmistajia ymmärtämään, mitä kuluttajat haluavat veneilykokemukseltaan ja toisaalta, mitä veneellä halutaan viestiä ulospäin. (Hentinen, ym. 2007.)

Postmodernilla, markkina-saturaation aikakaudella tuotteen symboliset attribuutit ja tuotedesign saattavat hyvinkin olla ratkaiseva tekijä kilpailijoista erottautumisessa. Tuotteen muotoilun avulla voidaan viestittää brändin identiteettiä ja erilaistaa tuote kilpailevasta tarjonnasta. Muotoilun avulla voidaan parantaa tuotteen laatua, joko ulkonäön, käytettävyyden, kestävyuden, ergonomian tai esimerkiksi turvallisuuden kautta. Tuotedesign voidaan mieltää erityisen tärkeäksi julkisten tuotteiden osalta, joiden tavoitteena on ilmaista käyttäjänsä persoonallisuutta. Lisäksi tuotteen designilla on tärkeä rooli emotionaalisen arvon luomisessa ja kestävästi asiakassuhteen rakentamisessa. (Ahopelto 2002: 111–140; Karjalainen 2004; Norman 2004: 46–60.) Tulevaisuudessa muotoilun tuoma lisäarvo tuotteelle ja muotoilun ymmärtäminen osana kilpailukykyistä liiketoimintaa tulevat olemaan ehto suomalaisille venevalmistajille yhä kansainvälistyillä venemarkkinoilla. (Hentinen, ym. 2007.)

### 3.8. Brändin rakentamisen peruspilarit

Nykypäivän kilpailuilla markkinoilla, postmodernissa maailmassa brändin rakentaminen on haastavaa. Tuotteilta vaaditaan muutakin kuin käyttökelpoisuutta, niiden tulee tuoda lisäarvoa, tarjota elämyksiä ja ilmentää käyttäjänsä identiteettiä. Menestyvän brändin rakentaminen uudelle tuotteelle venealalle voidaan kokea erityisen haasteelliseksi: Ei pelkästään siksi, että markkinat ovat saturoituneet ja sekä kansainvälisiä että lokaaleja kilpailijoita on paljon, mutta myös siksi, että asiakaskunta on hyvin heterogeeninen. Käyttäjäkunnan mieltymykset ja tarpeet eroavat laajasti niin veneiden käyttö-

tarkoituksen, muotoilun kuin varustelutasonkin suhteen. Kestokulutushyödykkeenä vene voidaan mieltää kalleimmasta päästä olevaksi ”turhakkeeksi” ja koko venealaa leimaa pitkälti markkinoiden syklisyys. Venealalla myös brändin imagolla on tärkeä merkitys ja brändiuskollisuus on vahva erityisesti korkean hintaluokan tuotteissa.

Kaikessa brändin rakentamisessa on lähdettävä liikkeelle toimialan tuntemisesta, oman brändin, kilpailijoiden sekä asiakkaiden analysoinnista Analysointivaiheen jälkeen vaaditaan kuitenkin muutakin kuin hyvän tuotteen lanseeraaminen. Nopeatempoisella venealalla tuotannolliset asiat menevät usein etusijalle, eikä yrityksillä ole monestikaan selkeää, kirjattua strategiaa. Tuotteita aletaan myydä, ennen kuin on edes selkeytetty; mitä ja kenelle ollaan myymässä. Tämä johtaa siihen, että markkinointiviestintä on ristiriidassa brändin kanssa ja asiakkaalle välittyvä arvolupaus ja kuva brändistä jäävät epäselviksi.

Edellä olevaan teoriaosuuteen on koottu ne brändin rakentamisen alkuvaiheen keskeiset tekijät, joilla on merkittävä vaikutus siihen, muodostuuko tuotteesta brändi vai ei. Sanomattakin lienee selvää, että ilman hyvää tuotetta ei synny brändiä, mutta lisäksi tarvitaan paljon muutakin. Avainasemassa on brändi-identiteetin selkeyttäminen, jonka tulisi ohjata kaikkea brändin rakennustyötä. Brändi-identiteetti on tuotteeseen liitettävien mielleyhtymien kokonaisuus ja nämä mielleyhtymät voivat sisältää niin toiminnallisia, tunnepohjaisia kuin käyttäjän persoonallisuuttakin ilmaisevia hyötyjä. Brändi-identiteetti ilmentää sitä kuvaa, jollaisena yritys haluaa brändinsä nähtävän ja onnistuessaan brändi-identiteetin tulisi edustaa yrityksen visiota, erottaa brändi kilpailijoista sekä pitää sisällään arvolupaus, joka luo suhteen asiakkaan ja brändin välille.

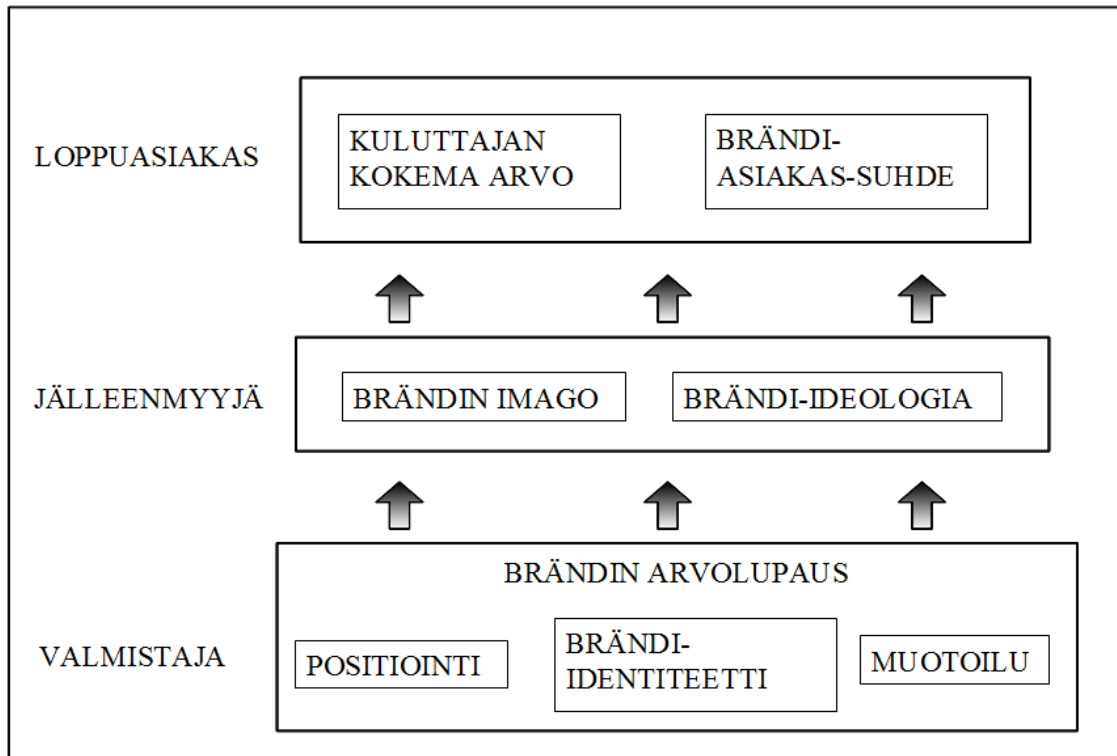
Brändi-identiteetti on brändin rakentamisen kivijalka, jonka pohjalta brändi positioidaan eli erilaistetaan asiakkaiden mielissä kilpailijoihin nähden. Haasteellista brändin rakentamisen kannalta saturoituneilla markkinoilla, kuten venealalla, on löytää positiointiaukko - sellainen kuluttajille merkittävä ominaisuus, jota mikään toimialan yrityksistä ei ole vielä valjastanut oman brändinsä nimiin. Brändi-identiteetin pohjalta rakentuu myös brändin imago eli se, kuinka kuluttajat mieltävät brändin. Venealalla imagolla on suuri merkitys, koska ala on suppea siten että tavarantoimittajat, valmistajat, alihankkijat, jälleenmyyjät sekä asiakkaat tuntevat toinen toisensa ja kerran pilattua brändin imagoa on vaikea pelastaa.

Brändin rakentamisessa sekä mielleyhtymien liittämässä brändiin on olennaista ymmärtää myös, mitkä tekijät ovat niitä toiminnallisia, emotionaalisia tai käyttäjän identi-

teettiä ilmentäviä hyötyjä, joita loppuasiakas todellisuudessa arvostaa. Tämä vaatii asiakkaan ostopäätös- sekä arvonmuodostusprosessien ymmärtämistä, sekä näiden hyödyntämistä identiteetin rakentamisen ja positioinnin perustana. Kestokulutushyödykkeenä veneen tuoma arvo on kiinteästi käyttökontekstiin sidottu. Venettä ei osteta seisomaan laiturissa vaan ostopäätökseen vaikuttaa pitkälti sen käyttötarkoitus, kuten esimerkiksi siirtymä-, kalastus-, huvivene, ja niin edelleen. Asiakasarvo ei myöskään synny pelkästään veneen omistamisesta vaan veneilyyn liittyy useimmiten yhdessä oleminen joko perheen tai ystävien kanssa sekä luonnosta ja kiireettömyydestä nauttiminen. Asiakasarvon syntyminen on siis tiiviisti käyttökontekstiin sidottu ja sen muodostumista määrittelevät elämäntyyli, elämyksellisyys sekä veneen soveltuminen käyttötarkoitukseensa.

Nykypäivänä tuotemuotoilu mielletään yhä vakiintuneemmaksi osaksi liiketoimintaa sekä yrityksen kilpailukykyä. Vaikka designvetoinen muutos on nähtävissä alasta riippumatta, muotoilu voidaan mieltää erityisen tärkeäksi niin kutsuttujen julkisten tuotteiden osalta, joiden käyttö on näkyvää ja joiden on tarkoitus viestiä käyttäjänsä identiteettiä. Venealalla tuotemuotoilulla on tärkeä osa kilpailijoista erottautumisessa, ja myös lisäarvon luomisessa asiakkaalle. Muotoilun avulla voidaan paitsi parantaa tuotteen ulkonäköä, myös vaikuttaa tuotteen käytettävyyteen, ergonomisuuteen, kestävyys- ja turvallisuuteen. Lisäksi muotoilun kautta voidaan viestiä brändin identiteettiin liitettyjä perimmäisiä arvoja ja vahvistaa brändin ja käyttäjän välistä emotionaalista suhdetta.

Venealalla jälleenmyyjillä on olennainen rooli paitsi tuotteiden myynnissä, myös brändin kehittämisessä, imagon vahvistamisessa sekä brändi- ja asiakasarvon luomisessa. Valmistajayrityksen tulisi osata nähdä loppuasiakkaiden lisäksi myös veneiden jälleenmyyjät asiakkanaan, jotka täytyy saada sitoutumaan tuotteeseen ja brändi-ideologiaan. Jakamalla brändiin sidottuja merkityksiä, arvoja sekä tavoitteita markkinointikanavassa, voidaan parantaa tuotteen kilpailukykyä muihin tuotteisiin nähden ja luoda yhdessä sitoutunut arvoketju, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa niin ketjun jäsenille kuin loppuasiakkaallekin.



**Kuvio 8.** Brändin rakentamisen peruspilarit.

Yllä olevaan kuvioon on koottu ne brändin rakentamisen peruspilarit, joiden päälle voidaan lähteä rakentamaan brändiuskollisuutta. Kuvio on jaettu arvoketjun mukaisesti kolmeen tasoon; veneenvalmistaja, jälleenmyyjä sekä loppuasiakas. Brändin erilaistamisen ja kilpailukyvyyn vahvistamisen kannalta olennaista on saada siirrettyä brändiin liitetyt arvot sekä mielikuvat arvoketjussa valmistajalta jälleenmyyjille ja sitä kautta edelleen loppuasiakkaille.

Valmistajan taholla vahvan brändi-identiteetin, positioinnin sekä näitä tukevan muotoilun tulisi olla linjassa keskenään. Jälleenmyyntistrategian kannalta tärkeää on tiivis yhteistyö valmistajan ja jälleenmyyjän välillä. Veneenvalmistajan tulisi saada jälleenmyyjät sitoutumaan tuotteeseen ja brändiarvon luomiseen. Olennaista on, että jälleenmyyjät omaksuvat brändin kohderyhmälähtöisen positioinnin ja sisäistävät brändi-ideologian osaksi myyntitoimintaansa. Kun brändiin liitetyt arvot ja merkitykset siirtyvät valmistajan taholta jälleenmyyjille, voivat jälleenmyyjät oman toimintansa kautta vahvistaa brändin imagoa sekä brändi-asiakas-suhdetta ja pyrkiä varmistamaan, että loppuasiakkaan kokema arvo on linjassa brändi-identiteetin arvolupauksen kanssa.

#### 4. METODILUKU

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida menestysbrändin rakentamista venealalle liikkeenjohdon näkökulmasta. Perinteisen brändin rakentamisen viitekehyksen sijaan tutkimuksen keskiössä on tunnistaa ne alkuvaiheen avaintekijät, jotka luovat pohjan menestysbrändin syntymiselle.

Venebrändin rakentamisen avaintekijöihin on perehdytty case yritys XO Boats Oy:n kautta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu haastatteleamalla XO Boats Oy:n toimitusjohtaja, Henrik Theleniä sekä XO veneiden jälleenmyyjiä. Tämän lisäksi yrityksen työntekijöitä sekä tutkimukseen osallistuvia jälleenmyyjiä pyydettiin täyttämään Kapfererin (2008) identiteettiprisma koskien XO Boats brändiä, jotta saatiin esiin brändiin liitettyjä mielleyhtymiä ja kokonaisvaltaisempi kuva brändin identiteetistä (LIITE 2). Aineisto perustuu osaltaan myös aiempaan havainnointiin ja vapaamuotoisiin keskusteluihin työskennellessäni case yritys XO Boats Oy:ssä. Tutustuminen sekundääridataan eli yrityksen sisäisiin asiakirjoihin sekä aiempiin venealaa koskeviin tutkimuksiin ja julkaisuihin ovat myös lisänneet ymmärrystä venealan kontekstista.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on luontevaa käyttää silloin kun tutkitaan merkityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, joita ei voida yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, joka näyttäytyy moninaisensa, eikä sitä voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Todellisuudessa tapahtumat muodostavat jatkumoa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusajatus onkin tutkia tiettyä kohdetta mahdollisimman monipuolisesti sekä kokonaisvaltaisesti eri tapahtumat ja näiden keskinäiset suhteet huomioon ottaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 151–157; Metsämuuronen 2008: 6–15.)

Laadullinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin kun:

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista yleisluontoisen jakaantumisen sijaan
- ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeellisesti eikä kontrolloida kaikkia niihin vaikuttavia tekijöitä

— halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeellisesti (Metsämuuronen 2008: 14.)

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja että aineisto kerätään luonnollisissa olosuhteissa eikä järjestetyissä kokeellisissa olosuhteissa. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kontekstiin sidottua tutkimusta ja se pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvästi enemmän kuin laaja-alaisesti. Laadullinen tutkimus on niin ikään pikemminkin uuden löytämistä, kuin olemassa olevien teorioiden ja hypoteesien vahvistamista. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, haastattelut, litterointi ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimusmetodeissa suositaan sitä, että tutkittavien omat näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tutkittavaa tapausta käsitellään ainutlaatuisena kontekstissään ja aineistoa tulee tulkita sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001: 155; Ambert, Adler, Adler & Detzner 1995.)

Kaiken kaikkiaan laadullinen tutkimus on siis hyvin monimuotoinen joukko erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä, joissa tutkimusmenetelmät vaihtelevat tavoitteen mukaan. Hirsjärven ym. (2001) mukaan kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin, jossa ”jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan.”

#### 4.1. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Laadullisena tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta (case study) käytetään useilla eri tieteenaloilla, erilaisista lähtökohdista ja vastaamaan moniin eri tavoitteisiin, joten käsitteelle on vaikeaa antaa yksiselitteistä, kattavaa määritelmää (Eriksson & Koistinen 2005: 4). Yksinkertaisesti sanottuna tapaustutkimus on nimensä mukaisesti yhden tai useamman tapauksen tutkimista ja tapauksella viitataan tässä yhteydessä johonkin tiettyyn tapaukseen tai ilmiön esiintymiseen. Määrittelyn kannalta ongelmallista on kuitenkin se, että tapaus voi olla lähes mitä tahansa; yksilö, ryhmä, organisaatio, projekti, liiketoimintayksikkö, tuotemerkki tai abstrakti asia, kuten laatu, menestys, mielihyvä, terveys, ja niin edelleen. (Swanborn 2010: 12–22; Eriksson & Koistinen 2005: 4–7.)

Määriteltäessä tapaustutkimusta on olennaista huomioida aineistonhankintamenetelmä sekä aineiston luonne (kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen) (Yin 1981). Tapaustutkimus

ei edellytä tietyn tyyppisen aineiston käyttöä eikä myöskään tiettyä aineistonhankintamenetelmää vaan tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoja mahdollisimman monipuolisesti, monista eri lähteistä ja monella tapaa. Tapaustutkimuksen keskeisiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut sekä aiempien dokumenttien analysointi. Useimmiten tutkimusaineisto on luonteeltaan kvalitatiivista, mutta tapaustutkimus voi yhtälailla pohjautua myös kvantitatiiviseen aineistoon tai näiden yhdistelmään. (Eriksson & Koistinen 2005: 3–5; Metsämuuronen 2008: 16–18; Yin 1981.)

Edellä kuvatun lisäksi tapaustutkimuksen määritelmässä huomioidaan useimmiten myös tapauksen kontekstisidonnaisuus sekä kontekstin rajojen määrittely. (Eriksson & Kovalainen 2008: 117–118; Räsänen, Anttila & Melin 2005: 292; Yin 2009: 17–18). Tutkimuksen kannalta tapauksen kontekstin huomioiminen on erittäin olennaista, koska nimenomaan konteksti tekee tapauksesta ymmärrettävän eli osaltaan selittää sitä. Tutkittavan tapauksen konteksti muodostuu toimijoista, toiminnoista sekä laajemmasta ympäristöstä, kuten esimerkiksi kulttuuriympäristöstä, toimialasta, toimintaympäristöstä tai poliittisesta tilanteesta, johon tutkittava tapaus liittyy läheisesti. (Eriksson & Koistinen 2005: 7–8). Kontekstisidonnaisuuden myötä tapaustutkimukselle on keskeistä, että tapaus edustaa itsensä ohella myös jotakin yleistä. Esimerkiksi liiketaloustieteissä tyypillistä on tutkia tiettyjä yrityksiä (tapauksia) esimerkkeinä tietystä toimialasta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011: 68–69; Räsänen, ym. 2005: 291–294.) Edellä kuvatun mukaisesti tapaustutkimus voidaan määritellä: Empiiriseksi tutkimukseksi joka, monipuolista ja monilla tavoin hankittuja aineistoa käyttäen, tutkii ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissään (Metsämuuronen 2008: 16; Yin 1981).

Tapaustutkimus voidaan mieltää koko tutkimusta ohjaavaksi strategiaksi, ikään kuin sateenvarjokäsitteeksi, jonka alle voidaan rakentaa hyvinkin erityyppisiä tutkimusasetelmiä, joiden tarkoitus on pyrkiä kuvamaan yksitáisten tapausten avulla yleistá. Tutkimusalasta riippuen tapaustutkimukset pohjautuvat erilaisiin tieteenfilosofisiin láhtökohtiin, teoreettisiin sekä metodologisiin nákökulmiin ja menetelmällisiin valintoihin. Táman takia tapaustutkimuksella voi olla hyvinkin erilaisia tavoitteita. Keskeisin tapaustutkimuksen tavoite on muodostaa kerátyin moninaisen aineiston pohjalta mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvállinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Táman lisäksi tavoitteena voi olla myös tarkan kuvauksen tuottaminen, monimutkaisten ilmiöiden ja tapahtumien selittäminen, toiminnan tarkastelu, merkitysten analysointi tai uusien teoreettisten ideoiden ja hypoteesien kehittäminen. (Eriksson & Koistinen 2005; Ronkainen,

Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2011: 68–69; Räsänen, ym. 2005; 291–293.) Moninaisista tapauksista, tutkimuksen tavoitteista ja aineistonkeruumenetelmistä johtuen, Erikssonin & Kovalaisen (2008:116) mukaan tapaustutkimus tulisikin mieltää enemmän tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tai tutkimusstrategiaksi kuin varsinaiseksi tutkimusmetodiksi.

Tapaustutkimuksia on kritisoitu hatariksi kuvauksiksi, joista puuttuu tieteellinen täsmällisyys (Eriksson & Kovalainen 2008:116). Aiemmin tapaustutkimusta pidettiin sopivana menetelmänä lähinnä survey-tutkimusta edeltävään tai täydentävään esitutkimuksen tekoon, mutta sittemmin se on mielletty itsenäiseksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi (Eriksson & Koistinen 2005: 3-4). Tapaustutkimuksen, kuten laadullisen tutkimuksen ylipäättänsäkin, lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tapaustutkimuksen valitseminen tutkimusmenetelmäksi koetaan useimmiten perustelluksi, jos jokin tai jotkin seuraavista ehdoista täyttyvät:

- 'Mitä-', 'miten-' ja 'miksi-'kysymykset ovat keskeisellä sijalla tutkimuksessa.
  - Tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin.
  - Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta.
  - Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.
- (Eriksson & Koistinen 2005: 4-5.)

Tässä tapaustutkimuksessa tutkimusta ohjaavana kysymyksenä on *'Miten rakentaa menestysbrändi venealalle?'*. Tutkittava tapaus on sidottu moottorivenealan kontekstiin, eikä venealalla ole aiemmin tehty vastaavia markkinointipainotteisia tutkimuksia. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa brändin rakentamisen peruspilareita sekä onnistumisen ehtoja venealan kontekstissa, ja tutkittavan tapauksen XO Boats Oy kautta empiirisesti havainnollistaa teoriassa tunnistettuja brändin rakentamisen alkuvaiheen avaintekijöitä. Tutkimusongelma voidaan mieltää myös ajankohtaiseksi, koska aiemmissa tutkimuksissa brändin rakentamisen on tunnistettu olevan venealalla 'lapsenkengissä'. Lisäksi brändiä pidetään nykyään jopa yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja arvokkaimpana omaisuutena.

Tapaustutkimukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin (itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen tapaustutkimus) riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusolettamuksista. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa (intrinsic case study) mielenkiinto kohdistuu tiettyyn, ainutlaatuisen tapauksen kontekstissaan ja tätä tapausta halutaan ymmärtää syvällisesti, kaikkine yksityiskohti-

neen. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa ei ole kyse laajemman ilmiön ymmärtämisestä eikä liioin yleisen teorian muodostamisesta, vaan tapaus on kiinnostava sellaisenaan. Sen sijana kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study) muodostuu useista eri tapauksista ja oleellista siinä on yksittäisten tapauksien välinen koordinaatio tai rinnasteisuus. Kollektiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saaminen sekä myös yleisen teorian rakentaminen. Kolmas eli välineellinen tapaustutkimus (instrumental case study) on kyseessä silloin kun tutkittavan tapauksen kautta pyritään ymmärtämään jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Tällaisella tutkimuksella on nimensä mukaisesti välineellinen merkitys yleisten teemojen tai teorioiden kehittelyyn. Välineellisen tapaustutkimuksen tavoite on tutkittavan tapauksen avulla havainnollistaa, testata tai kehittää teoreettisia ideoita ja käsitteitä. (Eriksson & Koistinen 2005: 9–11.)

Tämä tutkimus on lähinnä välineellistä tapaustutkimusta, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään saada syvällistä kuvaa XO brändistä vaan tutkia menestysbrändin rakentamista venealan kontekstissa. Tutkittavan tapauksen, XO Boats brändin kautta pyritään havainnollistamaan kuinka teoriassa tunnistetut brändin rakentamisen peruspilarit ilmenevät käytännön brändin rakentamistyössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi XO brändin kehittämisessä, myös venevalmistajien kilpailukyvyn parantamisessa brändin rakentamisen kautta.

#### 4.2. Aineiston hankinta

Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoaamaan tietoja mahdollisimman monipuolisesti, monista eri lähteistä ja monella eri tapaa. Tapaustutkimuksen keskeisiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut sekä aiempien dokumenttien analysointi. Tyypillisiä aineistolähteitä ovat media-aineistot, tilastot, aiemmat tutkimukset, esitteet, kokospöytäkirjat, muistiinpanot, päiväkirjat sekä erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin kautta kerätty informaatio. Useimmiten tutkimusaineisto on luonteeltaan kvalitatiivista, mutta tapaustutkimus voi yhtäläillä pohjautua myös kvantitatiiviseen aineistoon tai näiden yhdistelmään. (Eriksson & Koistinen 2005; Metsämuuronen 2008: 16–18.) Huomionarvoista on, että mitään aineistolähdettä ei pidä pitää automaattisesti toista parempana, vaan lähteet ovat ennemminkin toisiaan täydentäviä ja tämän vuoksi hyvässä laadullisessa tutkimuksessa on suotavaa käyttää niin monia aineistolähteitä kuin mahdollista (Yin 2009: 99–124). Aineiston hankinnan myötä on mahdollista tuottaa rikasta, monipuolista ja yhteen kietoutuvia rakenne- ja

toimijasuhteita analysoivaa tietoa tapaustutkimukselle asetettuja tavoitteita palvelemaan. (Eriksson & Koistinen 2005: 3–5).

Usein tapaustutkimuksissa suositaan triangulaatiota sekä aineiston että metodologian osalta. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään erilaisia tutkimusaineistoja ja metodologisella (tai menetelmä) triangulaatiolla sitä että aineiston hankkimiseksi käytetään useita menetelmiä. (Eriksson & Koistinen 2005: 27–29; Hirsjärvi, ym 2001: 213–215.) Tapaustutkimukset, jotka pohjautuvat useista lähteistä ja useilla menetelmillä hankittuihin aineistoihin, mielletään usein paikkansapitäviksi, vakuuttaviksi, monipuolisiksi ja sisältörikkaiksi. (Eriksson & Kovalainen 2008: 126).

Tässä tutkimuksessa alustavan havainnoinnin sekä sekundääri dataan tutustumisen lisäksi, tiedonhankinnassa hyödynnettiin kyselyitä sekä haastatteluita. Aineiston keruumenetelmänä kyselyn etuna voidaan nähdä sen tehokkuus. Kyselyn avulla voidaan tavoittaa suuri joukko vastaajia ja kerätä monenlaista tietoa kustannustehokkaalla tavalla. Kyselyn suurimmaksi haitaksi mielletään aineiston pinnallisuus, mahdolliset vääринymmärrykset sekä vastauskato. Kyselyt voidaan jakaa strukturoituihin sekä avoimiin kysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan usein avoimia kysymyksiä, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään ja ajatuksiaan omin sanoin ja niiden avulla voidaan tunnistaa motivaation ja arvoihin liittyviä tekijöitä. (Hirsjärvi, ym. 2001: 178–191.) XO Boats Oy:n ulkomaisille jälleenmyyjille (Ruotsi, Norja, Viro, Venäjä, Ranska sekä Saksa) lähetettiin sähköpostitse avoin kyselylomake (LIITE 3). Tähän aineistonkeruumenetelmään päädyttiin nimenomaan kustannustehokkuuden nimissä, koska olisi ollut liki mahdottomuus käydä haastattelemassa jokaista jälleenmyyjä kohdemaassa paikanpäällä. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 11 kappaletta, mutta kuten sähköisille kyselyille tyypillistä, ongelmaksi muodostui vähäinen vastausprosentti. Useista sekä sähköpostitse että puhelimitse tehdyistä yhteydenotoista huolimatta kyselyitä palautui ainoastaan kolme kappaletta.

Useimmiten kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu on tiedonhankintamenetelmänä joustava ja sen avulla voidaan kartoittaa laajemmin tutkittavaa aihepiiriä. Haastattelun etuutena on myös se, että vastauksia voidaan pyytää selventämään ja mielipiteitä perustelemaan ja tämän myötä saavuttaa syvempää tietoutta tutkittavasta aiheesta. Haastattelun käyttämisessä tiedonhankinta menetelmänä on myös haittoja. Ensinnäkin se on aikaa vievää ja toisena haastattelut ovat aina konteksti- sekä tilannesidonnaisia ja lisäksi haastattelijan ja haastateltavan roolista riippu-

vaisia, mikä tulisi huomioida haastatteluaineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi, ym. 2001: 191–199.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa strukturoituun eli lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun ja ei-strukturoituun eli avoimeen haastatteluun (Hirsjärvi, ym. 2001: 191–199; Metsämuuronen 2008: 37–41). Tässä tutkimuksessa näistä käytettiin teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Toisin kuin lomake- eli strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä vaan haastattelu perustuu ennalta valittujen teemojen ympärille (Hirsjärvi, ym. 2001: 191–199; Metsämuuronen 2008: 37–41). Lähteestä riippuen haastattelutyypin jaottelu voi hieman poiketa edellä mainitusta, koska jako ei ole yksiselitteinen. Tässä yhteydessä miellän teemahaastattelun puolistrukturoiduksi, koska haastattelujen pohjana käytettiin samaa kyselylomaketta, mikä lähetettiin ulkomaisille jälleenmyyjille sähköisesti.

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna, riippuen siitä mikä koetaanärkevimmäksi vaihtoehdoksi lopputuloksen kannalta. Ryhmä- sekä parihaastattelu ovat tiedonkeruumenetelminä tehokkaita, mutta edellyttävät että haastateltavat eivät arastele haastattelutilannetta eikä ryhmän muilla jäsenillä ole kontrolloivaa vaikutusta yksittäisen henkilön vastauksiin. Suositeltavaa myös on, että ryhmähaastatteluissa ryhmän koko ei ole liian suuri, koska äänitettäessä haastateltavien äänet saattavat sekoittua toisiinsa nauhaa kuunneltaessa (Hirsjärvi, ym. 2001: 197–199.)

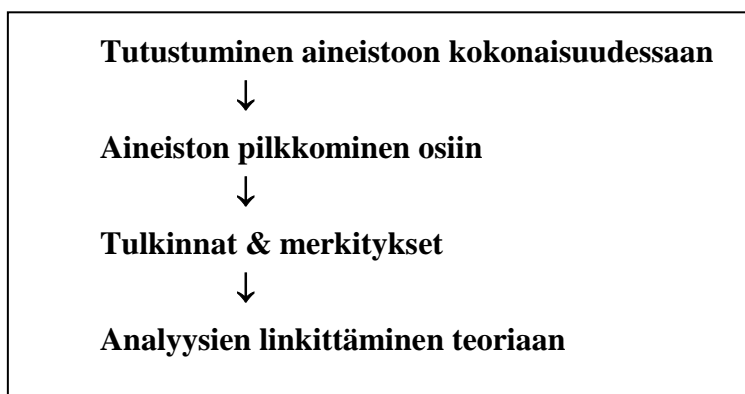
Tutkimuksen teemahaastattelut järjestettiin Helsingissä, Uiva 2013 -venemessuilla 18. elokuuta 2013. Venemessuilla haastateltiin XO Boats Oy:n toimitusjohtaja Henrik Theleniä (LIITE 4) sekä suomalaisia venemessuille osallistuneita XO Boats Oy:n jälleenmyyjiä (LIITE 5). Henrik Thelenin haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, kesto noin 30 minuuttia ja jälleenmyyjät haastateltiin kahden pareissa (yhteensä neljä henkilöä), kesto noin 20 minuuttia per teemahaastattelu. Jälleenmyyjien osalta päädyttiin parihaastatteluihin osittain tiukan messuaikataulun vuoksi, jolloin voitiin kerätä tehokkaasti rikkaampi aineisto, mutta myös siitä syystä, että keskustelun teemojen ympärillä oletettiin olevan sujuvampaa pari- kuin yksilöhaastatteluissa. Aineiston hankinnan luotettavuuden parantamiseksi sekä analysoinnin helpottamiseksi kaikki haastattelut äänitettiin.

### 4.3. Aineiston analysointi

Tapaustutkimuksen moninaisten aineistojen analysointi on ehkäpä koko tutkimusprosessin vaikeimpia vaiheita. Ainoastaan yksi asia on selvä; kerättyä aineistoa ja analyysin tuloksia tulee tulkita jollain tavalla, niin että ne saavat merkityksiä ja niistä voidaan muodostaa ymmärrettäviä johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005: 29–30.)

Kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät soveltuvat myös tapaustutkimuksessa kerätyn aineiston analysointiin. Ennen analysointia täytyy kuitenkin tunnistaa, lähdetäänkö liikkeelle ennemmin aineistolähtöisesti vai aikaisemman teorian ohjaamana. Tapaustutkimuksissa erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat usein käytettyjä yleismenetelmiä. Näiden lisäksi voidaan soveltaa mitä moninai- simpia analyysimenetelmiä sen mukaan, minkä katsotaan vastaavan parhaiten omaa tutkimuskysymystä ja – asetelmaa. Aineiston analysoinnin kannalta oleellista on ymmärtää että ”tutkimuksessa tieto ei piile tuloksissa sinänsä” vaan tutkija on avainasemassa. Tutkija kerää aineiston ja myös tulkitsee tuloksia ja käsitteellistää aihetta oman ymmärryksensä kautta. (Eriksson & Koistinen 2005: 29–34; Ronkainen, ym. 2011: 123.)

Tutkimusmenetelmästä riippumatta aineiston analyysiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen:



**Kuvio 9.** Aineiston analysoinnin prosessi.

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustutaan kokonaisuudessaan; mitä aiheita aineisto sisältää, mitä mielenkiintoista sieltä nousee esille ja mitä vastaavasti puuttuu. Toisessa vaiheessa aineisto pilkotaan, luokitellaan, jäsennetään ja järjestetään paremmin ym-

märrettäväksi kokonaisuudeksi. Tämä tapahtuu koodaamalla aineisto teemoittain, luokitellain, muuttujittain tai muulla ymmärrettävällä tavalla. Aineiston koodaus voi perustua kerättyyn aineistoon, jolloin puhutaan aineistolähtöisestä koodauksesta, tai aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan (teorialähtöinen koodaus). Kolmannessa vaiheessa osiin pilkottua aineistoa työstetään, sieltä pyritään löytämään merkityksiä ja sitä pyritään tulkitsemaan. Prosessin kolmas vaihe johdattelee myös asettamaan uusia kysymyksiä aineistolla ja näkemään sen eri valossa. Neljäs vaihe irrottautuu aineistokeskeisestä analyysistä. Siinä selkeytetään tulkintoja ja pyritään muodostamaan niiden pohjalta kokonaisvaltainen ajattelukehikko ja linkittämään se aiempaan teoriaan. (Eriksson & Koistinen 2005: 31; Ronkainen, ym. 2011: 123–126.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi mukaili yllä kuvattua prosessia. Aivan aluksi kaikki haastattelut litteroitiin ääninauhalta, jotta aineiston työstäminen olisi helpompaa ja myös suorien lainauksien käyttäminen mahdollista. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin kokonaisuudessaan ja sitä pyrittiin jäsentämään helpommin ymmärrettävään muotoon. Aiemman havainnoinnin, kerättyjen identiteetti-prismojen sekä kyselyiden ja haastatteluiden pohjalta muodostettiin yrityksen sisäinen näkemys brändin identiteetistä, jota verrattiin samalla tavoin muodostettuun jälleenmyyjien näkemykseen XO brändin identiteetistä. Litteroidut haastattelut sekä jälleenmyyjiltä palautuneet kyselyt pilkottiin osiin eli koodattiin. Koodaus tapahtui teorialähtöisesti seuraavien teemojen mukaan: XO brändin identiteetti, positiointi, toiminnalliset, funktionaaliset ja itseilmaisulliset hyödyt, muotoilu, imago sekä brändin kehittäminen yhdessä jälleenmyyjien kanssa. Tämän jälkeen teemoittain jaettua aineistoa käytiin lävitse ja samalla pyrittiin vertailemaan siirtyvätkö valmistajayrityksen XO brändiin liittämät mielleyhtymät ja arvot jälleenmyyjille ja sitä kautta toivottavasti myös loppukäyttäjille. Tulkinta vaiheen jälkeen aineisto linkitettiin aiempaan teoriaan edellä esitettyjen teemojen mukaisesti.

#### 4.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

”Ilman luotettavuutta tutkimus on arvoton, siitä tulee fiktiota ja se menettää hyödyllisyytensä.” (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers 2002:14)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti kautta. Reliabiliteetti (paikkansapitävyys) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkijasta tai tutkimuskerrasta riippumatta päädytään samaan tulokseen. Validiteetti

(pätevyys) puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, ym. 2001: 213–215.) Molemmat luotettavuuden arvioinnin käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä ongelmaksi nouseekin se, että käsitteistä reliabiliteetti ja validiteetti on erilaisia tulkintoja. Viime vuosikymmenen aikana monet alan johtavat laadulliset tutkijat ovat väittäneet, että reliabiliteetti sekä validiteetti liittyvät kvantitatiiviseen paradigmaan, eivätkä ole olennaisia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, ym. 2001: 213–215; Morse, et al 2002: 13–15.) Erityisesti tapaustutkimusta laadullisen tutkimuksen muotona on kritisoitu tieteellisen luotettavuuden, reliabiliteetin sekä yleistettävyyden puutteesta. Tapaukset nähdään ainutlaatuisina kontekstissaan ja tutkijan rooli on olennainen aineistoa tulkittaessa, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit eivät tule kyseeseen. (Hirsjärvi, ym. 2001: 151–157, 213–215; Noor 2008.)

Joka tapauksessa tutkimuksen – niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisenkin - luotettavuutta tulisi pystyä arvioimaan tavalla taikka toisella, jotta tutkimus olisi uskottava, relevantti ja hyödyllinen. Morse, ym. (2002) ehdottavat että pelkästään lopullisten tutkimustulosten sijaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tulisi rakentua koko kvalitatiivisen tutkimusprosessin sisään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus pohjautuu; tutkijan pätevyyteen, teoreettisen viitekehyksen soveltuvuuteen, metodologiseen johdonmukaisuuteen, otannan tarkoituksenmukaisuuteen sekä teorian ja tulosten analysoinnin linkittämiseen, joka ilmentää tutkijan teoreettista ajattelukykyä. Kun edellä mainitun 'luotettavuuden verifiointi strategiat' huomioidaan tutkimusprosessin edetessä, tutkimuksen painopiste säilyy ja teorian sekä tutkimustulosten yhteensopivuutta monitoroidaan jatkuvasti. Jatkuva tutkimuksen luotettavuuden arviointi auttaa varmistamaan koko kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin.

Myös Ambert, ym. (1995) ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta samoilla linjoilla. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuuden sijaan pitäisi pohdita tutkimuksen laadukkuutta, joka varmistetaan niin ikään teoreettisen viitekehyksen oleellisuudella, tiedon jäsentämisellä ja analysoimisella, tutkimusta parhaiten palvelevalla otannalla, tutkimusmenetelmien soveltuvuudella sekä eettisyydellä unohtamatta itsessään tutkijan oleellista roolia tutkimuksen kulkuun.

Eräs laadullisen tutkimuksen arvioinnin perinteinen mittari on myös triangulaatio. Tapaustutkimuksessa triangulaatiolla viitataan eri teorioiden (theory triangulation) eri tutkijoiden (researcher triangulation), erilaisten aineistojen ja aineistonkeruumenetelmien

(triangulation of data sources) sekä aineiston analyysimenetelmien (triangulation of methods) yhdistämiseen. Ongelmalliseksi useiden triangulaation muotojen yhdistämisen ja käyttämisen laadullisessa tapaustutkimuksessa tekee kuitenkin se, että se on aikaa vievää ja kallista. (Eriksson & Koistinen 2005: 42; Eriksson & Kovalainen 2008: 292–293.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on pyritty verifioimaan niin ikään aineiston systemaattisella läpikäynnillä ja jatkuvalla prosessoinnilla. Teoriasta on edetty abduktiivisen logiikan mukaisesti aineiston analysointiin ja taas takaisin teoriaan, jos näiden välillä on ilmennyt ristiriitaisuuksia. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida myös erilaisten aineistojen triangulaatiolla. Tässä tutkimuksessa aineistona on käytetty aiempia havainnoiteja, yrityksen sisäisiä dokumentteja sekä haastattelujen ja kyselyiden kautta kerättyä aineistoa. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös aineistonkeruumenetelmien triangulaatiota, eikä tyydytty haastattelemaan pelkästään XO Boats Oy:n henkilökuntaa vaan myös XO veneiden jälleenmyyjiä, joiden kautta saavutettiin ensikäden tietoa XO veneiden asiakasrajapinnasta.

## 5. TAPAUS XO BOATS

XO Boats Oy on vuonna 2009 perustettu yritys, joka valmistuttaa alihankintana alumiinirunkoisia ja lasikuitukantaisia veneitä. XO Boatsin tuotekategoria koostuu kuudesta eri venemallista (LIITE 6).

**Taulukko 5.** XO Boatsin tuotekategoria.

<b>Malli</b>	<b>Pituus</b>	<b>Kantavuus</b>
XO 200 S CC	6,30 m	5 hlöä
XO 220 Open	6,75 m	8 hlöä
XO 240 RS Open	7,50 m	8 hlöä
XO 240 RS Open (I/O)*	7,50 m	8 hlöä
XO 240 RS Cabin	7,50 m	8 hlöä
XO 270 RS Cabin	8,80 m	10 hlöä

\* sisäperämoottori

Hintahaarukaltaan veneet sijoittuvat 31 000–190 000€ välille mallista ja varustelutasosta riippuen, joten ne kategorisoituvat pääsääntöisesti premium-veneiksi (kts. taulukko 3.) Käyttötarkoituksen perusteella XO veneet soveltuvat parhaiten siirtymäveneeksi, ja ne on tarkoitettu pikemminkin meri- kuin järvikäyttöön, mutta niitä ostetaan myös puhtaasti huviajelutarkoitukseen.

Tällä hetkellä 90 % yrityksen tuotannosta menee vientiin ja tärkeimmät vientimaat ovat Norja sekä Ruotsi. Brändin perustunnettuus on saavutettu niin pohjoismaissa kuin Suomessa, Virossa ja Venäjälläkin ja lisäksi testiartikkelit kansainvälisissä lehdissä ja Motorboat of the Year 2013 ”performance & superboat” kategorian voitto ovat lisänneet kansainvälistä tunnettua. Vuoden 2013 ensisijaisena tavoitteena on kansainvälistyminen, mm. parantamalla asemia Venäjän markkinoilla sekä laajentamalla Keski-Eurooppaan uusien jälleenmyyjäsopimusten kautta. Lisäksi selkeä fokus on kehittää brändiä edelleen ja parantaa brändin tunnettua radikaalisti niin kotimaassa kuin ulkomailla.

### 5.1. XO brändin rakentaminen

Nopeatempoisella venealalla tuotannolliset asiat ovat usein etusijalla, eikä yrityksillä monestikaan ole selkeää kirjattua strategiaa. Brändin positiointi ja päämäärätietoinen rakentaminen jäävät usein taka-alalle ja tuotetta aletaan myydä ennen kuin on edes selkeytetty mitä ja kenelle ollaan myymässä. Tämä on ollut tilanne myös XO Boats Oy:ssä ja vasta vuoden 2012 lopulta alkaen brändiä on alettu rakentamaan päämäärätietoisesti.

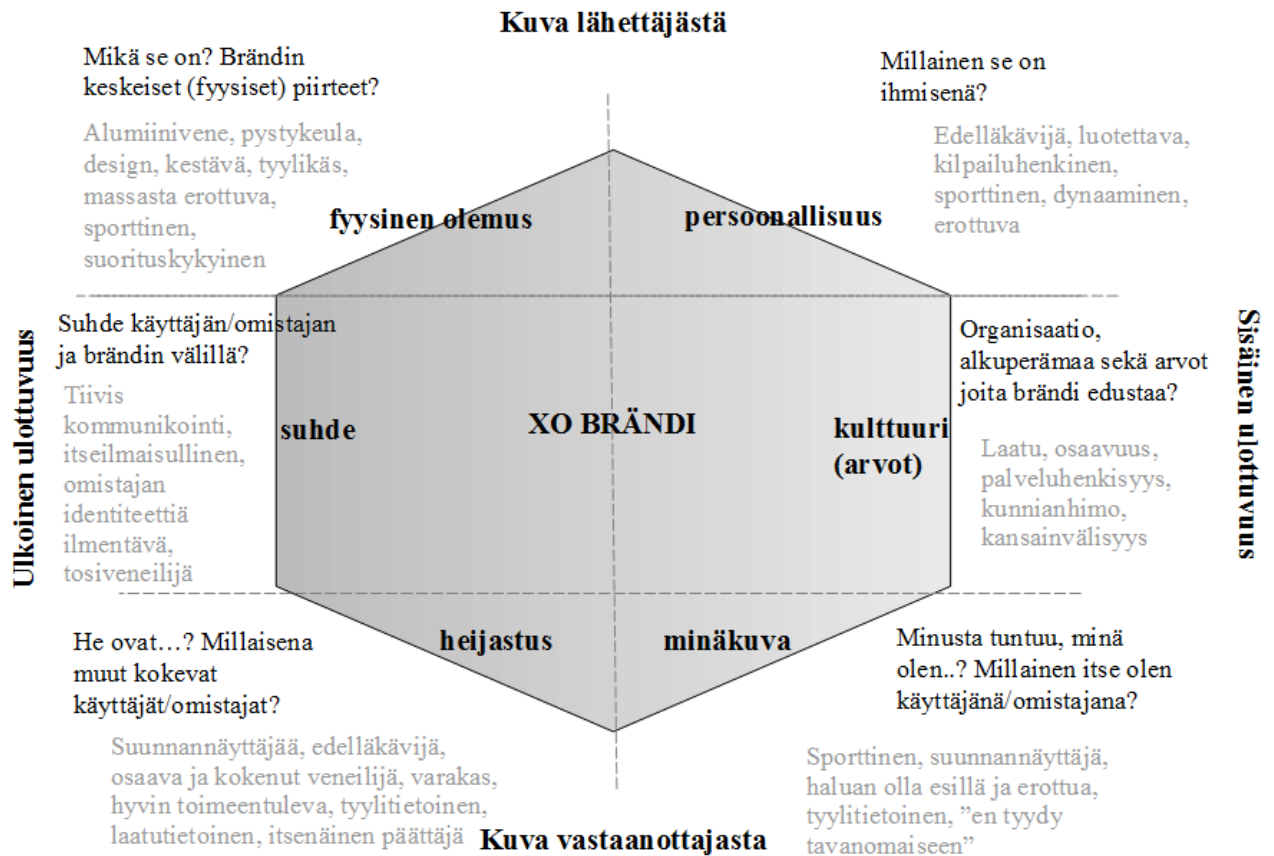
XO brändin kulmakiviksi on nimetty; performance (suorituskyky), design (muotoilu) & strength (vahvuus). Näiden kulmakivien takana ovat erinomaiset ajo-ominaisuudet kovassakin merenkäynnissä, valtavirrasta poikkeava muotoilu, jolle tunnusomainen piirre on terävä, pysty keula sekä kestävä, syvä, v-mallinen alumiinirunko. XO:n tuotekehityksessä on panostettu myös yksityiskohtaiseen viimeistelyyn sekä innovatiivisten teknisten ratkaisujen löytämiseen.

### 5.2. XO brändin identiteetti

Vahva, yhtenäinen ja selkeä brändi-identiteetti toimii yrityksen brändistrategiaa ohjaavana tekijänä ja edustaa yrityksen visiota brändistä. Brändin identiteettiin liitetään joukko mielleyhtymiä, jotka voivat edustaa toiminnallisia, tunnepohjaisia sekä käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Nämä mielleyhtymät sisältävät myös brändin arvolutauksen, jonka tarkoituksena on muodostaa suhde asiakkaan ja brändin välille. (Aaker & Joachimsthaler 2002: 57–139; De Chernatony 2010: 53–56; Ghodeswar 2008; Kapferer 2008.)

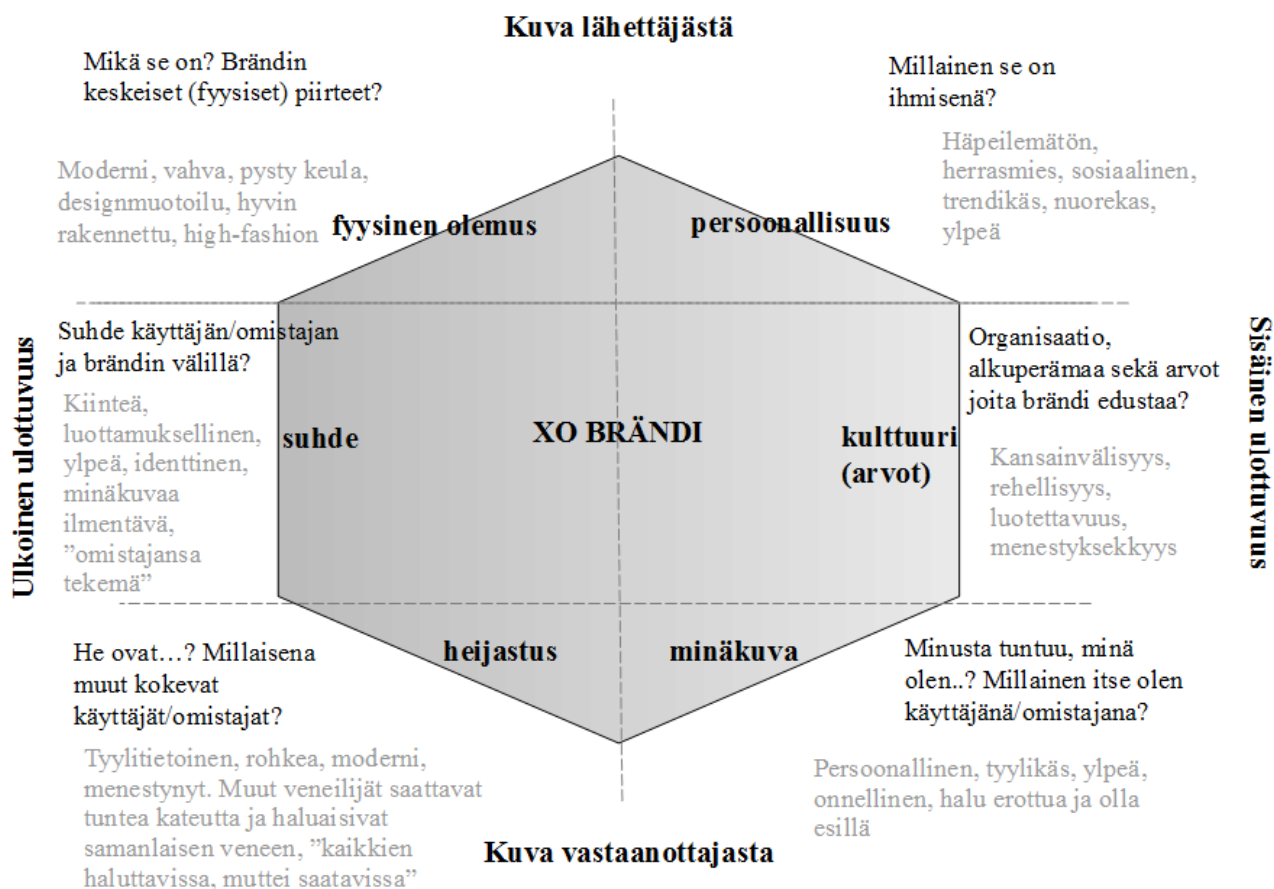
Tarkasteltaessa XO Boats brändiä, mielletään se helposti yhdeksi ja samaksi kuin itsessään tuote eli XO vene. Tämä mielikuva on ymmärrettävä, koska XO brändi ei edusta muita tuotteita kuin veneitä (vrt. esim. Fazer brändi, joka kattobrändinä edustaa muuta kuin Fazerin Sinistä suklaata).

Täydennettyjen identiteettiprismojen sekä yrityksen toimitusjohtaja Henrik Thelenin haastattelun pohjalta XO Boatsin brändi-identiteetistä voidaan muodostaa seuraavanlainen kuva Kapfererin identiteettiprisman mukaisesti.



**Kuvio 10.** XO brändin identiteetti yrityksen näkökulmasta.

Myös jälleenmyyjien identiteettiprismojen, haastatteluiden sekä kyselyiden kautta muodostettiin samankaltainen identiteettiprisma, jotta voitiin nähdä siirtyvätkö XO brändin identiteettiin liitetyt mielleyhtymät valmistajalta jälleenmyyjille.



**Kuvio 11.** XO brändin identiteetti jälleenmyyjien näkökulmasta.

Vertailun perusteella voidaan todeta XO brändin identiteetin olevan hyvinkin yhtenäinen yrityksen sekä veneiden jälleenmyyjien kesken. Vahva ja yhtenäinen kuva brändin identiteetistä edesauttaa haluttujen mielle yhtymien ja brändiin liitettävien arvojen välittämistä myös loppuasiakkaille. Seuraavassa käsitellään vielä jokaista identiteetti prisman osa-alueita erikseen, jotta XO brändin identiteetistä ja brändiin liitetyistä mielle yhtymistä saataisiin muodostettua mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva.

Brändi-identiteetin fyysinen olemus kertoo, mitä brändi konkreettisesti on, mitä se tekee ja miltä se näyttää. Identiteetti prismassa XO brändin fyysistä olemusta pyrittiin avaamaan kysymyksellä ”Mikä se on? Brändin keskeiset (fyysiset) piirteet?”. XO veneistä monilla ensimmäisenä mieleen tulee nimenomaan poikkeava muotoilu; syvä, v-mallinen alumiini runko ja terävä pystykeula. Tämän lisäksi XO fyysiseen olemukseen liitettiin

seuraavia miellelyhtymiä ja adjektiiveja; ”kestävä”, ”suorituskykyinen”, ”massasta erottuva”, ”sporttinen” ja ”design”.

Brändin persoonallisuudella viitataan brändiin yhdistettäviin luonteenpiirteisiin. Brändin persoonallisuus kertoo, millainen henkilö se olisi, jos se olisi ihminen. XO brändi samoin kuin veneet materiaalivalintoineen edustavat selkeästi maskuliinisuutta ja ennemminkin kovia kun pehmeitä arvoja. Vastausten perusteella XO voitaisiin määritellä ihmisenä ”trendikkääksi, nuorekkaaksi ja sporttiseksi herrasmieheksi, joka on luonteeltaan sosiaalinen ja kilpailuhenkinen”. XO:lle tyypillisinä luonteenpiirteinä pidettiin myös ”itsevarmuutta, ylpeyttä” ja jopa tietynlaista ”häpeilemättömyyttä”.

Kapfererin identiteettiprismassa suhde kuvastaa sitä, millainen suhde brändin ja käyttäjän välille pyritään luomaan. Täydennettyjen identiteettiprismojen sekä haastattelun perusteella XO veneiden ja käyttäjien/omistajien välinen suhde halutaan rakentaa tiiviiksi ja luottamukselliseksi. XO veneiden halutaan ilmaisevan ja vahvistavan käyttäjänsä identiteettiä ”this is my boat, I made it”. Lisäksi halutaan että omistajat kokevat ylpeyttä ajaessaan XO veneellä ja tuntevat olonsa yhtä aikaa sekä jännittäväksi että turvalliseksi vesillä.

Brändi-identiteetissä kulttuuri edustaa brändin peruseriaatteita, ihanteita ja arvoja. Identiteettiprismassa XO brändin kulttuuriin liitettäviä miellelyhtymiä pyrittiin hakemaan ”organisaatio, alkuperämaa sekä arvot, joita brändi edustaa?” kysymyksen kautta. XO brändin imago on kansainvälinen, eikä suomalaista tai skandinaavista alkuperää pyritä tuomaan aktiivisesti esille (suunnittelu ja tuotekehitys toteutettu Suomessa, mutta valmistus siirretty 2013 keväällä Puolaan). XO:n edustamina arvoina voidaan pitää ”laatua” ja ”luotettavuutta”. Organisaatio halutaan nähtävän osaavana, palveluhenkisenä sekä kunnianhimoisena ja XO veneiden edustavan ennen kaikkea brändin kulmakiviä eli voimaa (strength), suorituskykyä (performance) ja designia (design).

Kuluttajat ostavat brändejä rakentaakseen omaa ideaali-minäänsä ja viestittääkseen sitä myös ulospäin. Identiteettiprisman heijastus ilmentää nimenomaan sitä kuvaa, jollaisena brändin käyttäjät haluaisivat muiden ihmisten näkevän itsensä. XO Boats Oy:n toimitusjohtajan, Henrik Thelenin mukaan (haastattelu 18.8.2013) veneen omistaminen on selkeästi statuskysymys ja veneen kautta halutaan viestittää omaa olemusta myös muille. XO veneiden halutaan viestittävän käyttäjänsä ”varakkuutta”, ”menestyksekkyyttä” sekä ”nuorekkuutta”. XO veneiden käyttäjät voidaan mieltää veneilyn edelläkävijöiksi ja suunnannäyttäjiksi, kokeneiksi sekä osaaviksi veneilijöiksi.

Käyttämämme brändit määrittelevät meitä ja ne voidaan nähdä minän jatkeena (extended self). Kapfererin identiteetti-prismassa minäkuva ilmentää sitä, millaisena kuluttaja itse näkee itsensä brändin käytön seurauksena. XO brändin käyttäjät nähdään täydennettyjen identiteetti-prismojen perusteella ”persoonallisina”, ”tyylikkäänä” ja ”tyylitietoisina”. Henkilöinä, jotka ”eivät tyydy tavanomaiseen vaan haluavat erottua joukosta” ja jotka vaativat veneeltään ”laatua” ja ”luotettavuutta”. Jotka ovat ”onnellisia ja ylpeitä” XO veneiden omistajia. Jotta XO brändin minäkuvasta saataisiin todellinen kuva, täytyisi tutkimukseen haastatella XO veneiden omistajia ja verrata näin muodostunutta kuvaa yrityksen sisäiseen näkemykseen XO brändin käyttäjien minäkuvasta.

### 5.3. XO brändin positiointi suhteessa kilpailijoihin

Selkeä ja yhtenäinen brändi-identiteetti luo edellytykset brändin onnistuneelle positioinnille eli kilpailijoista erilaistamiselle asiakkaiden mielissä. Positionnissa on aina kyse tuotteen vertailusta kilpaileviin tuotteisiin nähden ja positiointipäätös perustuu valinnoille eri mielleyhtymien välillä. (Aaker 2000: 71–73; Kapferer 2008: 175–179; Laakso 2003: 203–216.)

Saturoituneilla markkinoilla, kuten venealalla positiointiaukon löytäminen on haastavaa (positiointiaukolla tarkoitetaan sellaista kuluttajille merkittävää ominaisuutta, jota mikään kilpaileva yritys ei ole vielä valjastanut oman brändinsä nimiin). Miehisellä venealalla tuotteet positioidaan usein kuitenkin toiminnallisten hyötyjen kautta, eikä emotionaaliin tai symbolisiin arvoihin kiinnitetä niinkään huomiota. XO brändin suoriksi kilpailijoiksi voidaan nimetä Buster, Silver sekä Boston Whaler, jotka ovat niin ikään tuotokeskeisiä brändejä ja positioituneet toiminnallisten hyötyjen, kuten käytännöllisyys, laadukkuus, kestävyys, turvallisuus sekä monikäyttöisyys kautta. Kilpailijat eivät ole myöskään erilaistaneet brändejään merkittävässä määrin, vaan ne ovat ikään kuin ”jokamiehen venemerkkejä”.

Veneet voidaan luokitella käyttötarkoitukseltaan siirtymäveneisiin, viranomaisveneisiin sekä ammatti- ja huvikalastusveneisiin. XO:n suorat kilpailijat lukeutuvat käyttötarkoitukseltaan joko siirtymäveneiksi tai sekä siirtymä- että kalastusveneiksi. Myös XO veneet lukeutuvat käyttötarkoitukseltaan niin ikään siirtymäveneiksi, mutta positioinnin kautta haluttiin lähteä luomaan myös kokonaan uutta kategoriaa; vapaa-ajan veneet / ”cruisailuveneet”. Kun kilpailevat brändit painottuvat tuotokeskeisiin, toiminnallisiin

hyötyihin, valittiin XO veneiden erilaistumisen lähtökohdaksi veneeseen sekä veneilykokemukseen liittyvät emotionaaliset aspektit. Thelenin mukaan ”*veneen hankinta on aika pitkälle tunnepohjainen juttu. Käyttäjä haluaa samaistua tuotteeseen ja tuotteen imagoon henkisesti tasolla*”. (Haastattelu Thelen, 18.8.2013)

### 5.3.1. Positioinnin lähtökohdat

Brändi-identiteettiin liitettyjen mielle yhtymien lisäksi positiointia tulee aina lähestyä myös kohderyhmän sekä kilpailijoiden kautta. Positioinnin ydin perustuu kohderyhmän valintaan sekä tuotteen vertailuun sekä erilaistamiseen kilpaileviin tuotteisiin nähden. Brändi-identiteetin lisäksi positioinnin lähtökohtana on: kohderyhmä, se kuinka tuote on erilainen tai parempi kuin kilpailevat tuotteet, erilaisuuden arvo valitulle kohderyhmälle sekä kyky demonstroida tai viestittää tämä erilaisuus kohderyhmälle. (Gwin 2003; Kapferer 2008). Seuraavassa käsitellään XO Boats brändin osalta näitä neljää positioinnin lähtökohtaa.

#### 5.3.1.1. Kohderyhmä

Verrattaessa veneen omistamista auton omistamiseen, voidaan asiakassegmenttien osalta muodostaa tiettyjä yhteneviä johtopäätöksiä. Auto, kuten XO venekin, ostetaan pääsääntöisesti jotta voidaan liikkua paikasta A paikkaan B. Monet auton ostajat vaativat kuitenkin autoltaan muutakin. Autoilta vaaditaan tyylikkyyttä ja tehokkuutta. Niiden tulee viestiä käyttäjänsä identiteettiä, arvoja sekä statusta ja sopia käyttötarkoitukseensa. ”*Jos verrataan että mä ite ajan Volkkarilla –se on hyvä auto – mut mä haluisin jonku Audin. Ja se toimii ihan yhtäläillä ku mun Volkkarikin, mut se Audi ehkä sitte vaan on vähän parempi auto.*” (Jälleenmyyjä haastattelut 18.8.2013.) Automaailman vastikkeeksi XO veneille voitaisiin nimenomaan mieltää sporttinen Audi tai BMW, joiden ostopäätökseen vaikuttavat ehkäpä rationaalisia syitä enemmän symboliset, esteettiset sekä emotionaaliset tekijät. BMW brändin vahvuus perustuu moottorin suorituskykyyn ja kyseinen automerkki vetoaa ihmisiin, jotka eivät huoli ’toiseksi parasta’. BMW on elitisti brändi, joka ilmentää käyttäjänsä persoonallisuutta ja johon kaikilla ei ole varaa. BMW määrittelee omistajansa seuraavasti: ”omistajat ovat todennäköisesti varakkaita, adrenaliini-hakuisia, kilpailuhenkisiä, joihin vetoaa ja jotka etsivät ’äärimmäistä’ kokemusta.” (Haig 2011: 123–124.)

XO veneet on tarkoitettu pääsääntöisesti kokeneille, elämyshakuisille miesveneilijöille, jotka vaativat veneeltään laadukkuutta, tyylikkyyttä sekä hyvää suorituskykyä. XO ve-

neitä ei ole tarkoitettu ensisijaisesti aloittelijoille, vaan ennemminkin aiempaa kokemusta omaaville veneilijöille, jotka etsivät perinteikkyyden sijaan ”jotain muuta”. Nämä miehet ovat hyvin toimeentulevia ja veneen ostopäätökseen vaikuttavat käytännöllisyyden sekä toiminnallisuuden lisäksi myös egoon sekä tunteisiin vetoavat tekijät. Identiteettiprisman minäkuvan kautta XO veneiden käyttäjiä voisi luonnehtia moderneiksi, tyylitietoisiksi, aikaansa seuraaviksi edelläkävijöiksi, jotka eivät tyydy tavanomaiseen vaan haluavat erottua joukosta. Tarkemmiksi XO veneiden ydinkohderyhmäksi on määritelty:

- a) ”Kokeneet veneilyasiantuntijat” eli kokeneet 40–65-vuotiaat miesveneilijät, jotka ovat veneilleet lähes koko ikänsä ja ovat veneilijöiden keskuudessa tunnettuja mielipidejohtajia. Nämä veneilijät arvostavat veneissä korkealaatuisuutta sekä hyvää suorituskykyä.
- b) ”Status vetoiset mielihyvän etsijät” eli menestyneet, noin 30–40-vuotiaat, hedonistiset miesveneilijät, jotka etsivät elämäänsä jännitystä ja adrenaliinia ja joidenka tavoiteimago rakentuu omistamisen kautta. Nämä veneilijät arvostavat veneissä statusarvoa, vaikutusvaltaa sekä jännittävää veneilykokemusta.

Wave-projektin tutkimuksessa (Peltonen & Pekkala 2011) huviveneilijät pyrittiin jakamaan segmentteihin sen perusteella, mitä tekijöitä he arvostavat veneilyssä sekä omassa veneessään. Tutkimuksen perusteella voitiin luoda seuraavat huviveneilijöiden segmentit: ”veneessä viihtyjät”, ”kalastaen rentoutujat”, ”veneilylle omistautujat” sekä ”välimatkaa veneilevät”. Näistä segmenteistä *veneilylle omistautujat*, johon kuului 20 % vastaajista, kuvaa parhaiten XO Boats veneiden kohderyhmää. *Veneilylle omistautujat* segmentti jaettiin vielä kahteen alasegmenttiin; *veneilylle omistautuneet edelläkävijät* sekä *merkkittietoiset veneilylle omistautujat*.

***Veneilylle omistautuneet edelläkävijät*** seuraavat aktiivisesti veneutisia sekä tuoteuutuuksia ja kokeilevat usein ensimmäisenä uusia tuotteita. Nämä edelläkävijät ovat usein tuttavapiirinsä mielipidejohtajia veneilyn saralla ja haluavat hankkia aina uusinta mallia olevan veneen. Tähän segmenttiin kuuluvat veneilijät hankkivat mielellään persoonallisia ja massasta erottuvia tuotteita ja heille on tärkeää että heidän veneensä erottuu muiden veneistä. Segmentin elämäntyyli on monipuolinen ja vaihteleva ja he hakevat elämästään jännitystä ja seikkailua. *Veneilylle omistautuneiden edelläkävijöiden* segmenttiä kuvataan näin:

*”Arvostan luovuutta, vapautta, uteliaisuutta, ja riippumattomuutta. Juuri riippumattomuuden tunne kiehtoo minua veneilyssä. Myös uusiin ihmisiin tutustuminen motivoi minua veneilyyn. Haluan ilmaista itseäni veneilyn kautta. Veneeni tulee kertoa minusta veneilijänä – on tärkeää, että veneeni erottuu muiden veneistä.*

*Arvostan enemmän aikaansaavuutta kuin rahaa. Siksi teen joitain asioita mieluummin itse kuin ostan valmiina kaupasta, koska silloin saan veneestäni juuri sellaisen kuin haluan.*

*Arvostan elämässäni jännitystä, seikkailua, monipuolisuutta, ja vaihtelevuutta. Pidän veneilytaitojeni testaamisesta ja itseni voittamisesta. Arvostan nopeaa ja suorituskykyistä venettä, jotta voin veneillä haastavissa olosuhteissa.*

*Koska oleskelen paljon veneessä ja matkailen usein yöpyen veneessä tai maissa, arvostan mukavia yöpymistiloja, WC:tä, keittotiloja ja viihdelaitteistoja.”*

***Merkkitiетоiset veneilylle omistautujat*** ovat brändiuskollisia ja valitsevat usein perinteisiä ja luotettaviksi todettuja tuotteita. Tälle segmentille on tärkeää, mitä muut ihmiset heistä ajattelevat ja he valitsevat usein tunnetun valmistajan veneen. Nämä veneilylle omistautuneet arvostavat perinteitä ja pysyvyyttä ja kokevat veneen oivaksi paikka vietää aikaa yksin ja rauhoittua omien ajatusten äärelle. *Merkkitiетоisten veneilylle omistautujien* segmenttiä kuvataan näin:

*”Arvostan merkkituotteita ja minulle on tärkeää, että veneeni on tunnetun valmistajan tekemä. Kun olen hankkimassa venettä, ostan uusinta mallia olevan veneen. Valitsen nopean ja suorituskykyisen veneen, koska haluan kokea vauhdin hurmaa. Vene on enemmän siirtymisen väline ja lomaa vietetään vasta perillä.*

*Arvostan enemmän varakkuutta, rahaa, omaisuutta ja vaikutusvaltaa kuin aikaansaavuutta, tavoitteiden saavuttamista ja kunnianhimoa. Arvostan ihmissuhteita, riskien välttämistä, tasaista ja turvallista elämää.”*

Näiden Wave – Venealan tuotteiden ja palveluiden visiointi –tutkimusprojektissa (Peltonen & Pekkala 2011) tunnistettujen ja määriteltyjen asiakassegmenttien perusteella voidaan todeta, että XO brändin kaltaisille veneille on olemassa selkeä asiakassegmentti, vaikkakin se on niche-markkina. XO veneitä ei ole tarkoitettu ”jokamiehen” veneiksi, vaan pelkästään jo hinta rajaa asiakassegmenttiä varakkaampiin veneilijöihin, joille ei riitä pelkästään se, että veneelle pääsee tarvittaessa siirtymään paikasta toiseen.

### 5.3.1.2. Kuinka tuote on erilainen tai parempi kuin kilpailevat tuotteet

XO veneet eroavat kilpailijoista keihäänkärkiominaisuuksien perusteella, jotka ovat performance (suorituskyky), design (muotoilu) sekä strength (vahvuus). XO veneiden poikkeuksellinen muotoilu yhdistää lasikuitukannen alumiinirunkoon ja tunnuspiirteenä on terävä, pysty keula sekä syvä v-mallinen runko joka halkoo aaltoja kovissa nopeuksissa tylppää keulaa paremmin. Kilpailevien venebrändien osalta Buster on valmistettu kokonaan alumiinista, Boston Whaler lasikuidusta ja Silver alumiinin sekä lujitemuovin yhdistelmästä. XO veneiden alumiinirunko on valmistettu parhaasta merialumiinista ja se on suunniteltu vakaaksi ja kestäväksi kovassakin merenkäynnissä. XO veneiden muotoilu yhdistettynä kestäväyyteen ja teknisiin ratkaisuihin tekevät veneistä suorituskykyisiä, hiljaisia sekä nautinnollisia ajaa niin tyyneellä kuin myrskyssä.

Edelle lueteltujen keihäänkärkiominaisuuksien pohjalta XO veneiden tarkoitus on tarjota paras mahdollinen ajokokemus. XO brändin erilaistava idea ”the thrill of driving” - ajamisen riemu - perustuu ajatukseen, jossa veneilijä voi ajaa ääriolosuhteissa, tuntee jännityksen ja adrenaliinin, mutta silti tuntee olonsa varmaksi ja turvalliseksi. ”Thrill of driving” on se tunne, jolloin aika pysähtyy aalloilla ja veneilijä tuntee olevansa yhtä veneensä sekä ympäröivän luonnon kanssa. XO Boatsin tavoite on viedä asiakkaidensa ajokokemus nautinnollisuudessaan maksimiin. Suhteessa kilpailijoihin XO brändi on positioitu jännittävimmäksi veneeksi ajaa ”the most exciting boat to drive”. Jälleenmyyjien mukaan XO veneiden erilaisuus kiteytyy ulkonäköön ja ajettavuuteen. ”*Tää on design tuote, tää on erinäkönen, hyvin rakennettu vankasta materiaalista ja sitte tällä on ihan saatanan hyvä ajaa.*” (Jälleenmyyjähaastattelut 18.8.2013).

Haastatteluissa sekä kyselyissä tuli vahvasti esille myös XO brändin tarjoamat emotionaaliset sekä itseilmaisulliset hyödyt. Ostaessaan XO veneen asiakas saa ”*hyvän ja ajatoman tuotteen niin materiaalien kuin muotoilun suhteen.*” ”*Lisäksi hän saa tuotteen, joka antaa hänestä tietyn kuvan dynaamisena, sporttisena ja aikaansa seuraavana henkilönä. XO vene kertoo omistajastaan aika paljon.*” (Haastattelu Thelen 18.8.2013). XO veneiden halutaan tarjoavan veneilyyn uusia elämyksiä ja todellista ajonautintoa. Veneiden halutaan myös ilmentävän käyttäjänsä identiteettiä sekä statusta. Identiteetti-prismoissa XO veneiden käyttäjät miellettiin trendikkäiksi, varakkaiksi, tyyli- ja laatu-tietoisiksi, oman tiensä kulkijoiksi. XO veneiden halutaan herättävän ylpeyttä omistajissaan ja vastaavasti tietynlaista kateutta kanssa veneilijöissä – wau, tuo ajaa XO:lla. Jälleenmyyjien keskuudessa XO brändin mielletään olevan ”*vähän Bustereitten ja muitten yläpuolella tavallaan*” (Jälleenmyyjähaastattelut 18.8.2013).

Yhteenvetona voisi todeta, että siinä missä kilpailijat ovat positioneet tuotteensa lähinnä toiminnallisten hyötyjen kautta, on XO brändin positionnissa huomioitu toiminnallisten hyötyjen lisäksi vahvasti myös käyttökokemukseen liittyvät emotionaaliset sekä käyttäjän identiteettiä ilmentävät hyödyt. XO pyrkii olemaan ”suunnannäyttävä modernissa veneilyssä. Halutaan olla se, joka tuo markkinoille uusia elämyksiä, uusia muotoja ja mielenkiintoisia malleja, maustettuna teknisillä erikoisratkaisilla.” (Haastattelu Thelen, 18.8.2013.)

### 5.3.1.3. Erilaisuuden arvo kohderyhmälle

Elämyksellisyys sekä kokemuksellisuus ovat trendejä, jotka liittyvät kiinteästi tämän päivän kuluttamiseen. Myös yksilöllisyys korostuu kaikilla elämänoilla ja kuluttajat ovat yhä tiedostavampia ja haluavat itselleen sopivia, omaa identiteettiään ilmaisevia tuotteita. (Tekes 2009.)

Nykyajan postmodernissa maailmassa asiakas on tuskin enää ”economic man”, rationaalinen kuluttaja joka perustaa ostopäätöksensä ainoastaan tuotteen käyttötarkoitukseen sekä toiminnallisiin ominaisuuksiin. Varsinkaan arvokkaiden moottoriveneiden osalta, joita voidaan pitää kenties kalleimpina ”turhakkeina” niin osto-, omistus- kuin käyttökustannuksiltaan, ei ostomotiivi ole pelkästään funktionaalinen vaan ostopäätöksiä ohjaavat yhtäläillä ympäristön impulssit, hedonistisuus sekä emotionaalisuus. Postmodernissa maailmassa muotoiluajattelu on arvossaan ja tuotteiden esteettisyydellä sekä symbolisella arvolla on entistä tärkeämpi merkitys kuluttajille (Lautamäki 2000).

XO veneet edustavat venealalla uutta muotoilusuuntaa ja tunnuspiirteen omainen pystykeula eroaa valtavirrasta kuin susi lammaislaumasta. XO veneet tarjoavat perinteikkyyden sijaan estetiikkaa ja Thelenin mielestä ”Konservatiivinen muotoilu ei ole tänä päivänä enää mitään sen ihmeempää eikä suosittua.” XO veneiden muotoilun suosio näkyy myös siinä, että muutamat moottorivenevalmistajat ovat jo pyrkineet kopioimaan tyyliisuuntausta. Rajun muotoilun kautta XO veneet erottuvat rannoilta ja laitureilta, yhtäläillä kun XO veneiden käyttäjät haluavat erottua massasta ja olla erilaisia. ”Suomessa alumiiniveneiden kategoriassa on paljon tarjontaa, mutta tämä varmasti erottuu, eikä tuu joka saaren ja notkelman takaa vastaan samantyylistä.” (Jälleenmyyjä haastattelu 18.8.2013.)

XO veneiden ostomotiivina voidaan pitää myös ympäristölle viestittämistä premium-tuotteiden kautta eli niin kutsuttua statuskuluttamista. Thelenin mukaan on selkeästi havaittavissa että veneen omistaminen on myös statuskysymys ja samoilla linjoilla ovat jälleenmyyjät. XO vene ilmentää käyttäjänsä arvovalta, varakkuutta ja menestyksenkyyttä. Viestivä kuluttaminen voi liittyä myös muunlaisiin arvoihin, kuten itsenäisyys, vapaus, jännitys, mielihyvä ja nautinto (vrt. Schwartzin arvoteoria). Lisäksi viestivä kuluttaminen on osa oman ihanne identiteetin rakentamista. Kuluttajat haluavat välittää itsestään tietynlaista kuvaa kanssaihmisille. Suomessa XO veneiden käyttäjäkunta on verrattain vanhahkoa, keski-ikä 50–55-vuotta. ”Nämä henkilöt haluaa viestittää omaa olemustaan veneitten kautta myös kavereille ja muille veneilijöille.” XO brändin kautta halutaan viestiä olevansa nuorekas, dynaaminen ja sporttinen. (Haastattelu Thelen 18.8.2013.)

Veneiden tuoma arvo asiakkaille on myös aina käyttökontekstiin sidottu. Wave tutkimusprojektissa haluttiin syventää ymmärrystä vapaa-ajan moottoriveneilijöiden asenteista, motiiveista sekä ajatuksista veneilyä kohtaan. Tämä suoritettiin kyselyllä, jossa pyrittiin selvittämään muun muassa; mikä veneilyssä on tärkeää, millainen rooli veneilyllä on elämässä ja mitä ominaisuuksia veneessä arvostetaan? Tutkimuksessa veneen tärkeimmät käyttötarkoitukset olivat päiväretket lähivesialueille, vapaa-ajan kalastus sekä yhteysliikenne esimerkiksi kesämökille. Omassa veneessä arvostettiin viisiportaisen asteikon mukaan (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) tärkeimmäksi tekijäksi veneen sopivuutta vaativiin olosuhteisiin (ka 4,01). Lisäksi arvostettiin edullisia käyttökustannuksia, helppohoitoisuutta ja edullista hankintahintaa. Veneen nopeus ja suorituskyky (ka 2,65) eivät olleet listauksen kärkipäässä. (Peltonen & Pekkala 2011: 33–36.) XO veneiden käyttötarkoitus on nimenomaan toimia yhteys- sekä huviveneenä ja sen soveltuminen vaativiin olosuhteisiin korreloi positiivisesti tutkimukseen osallistuneiden moottoriveneilijöiden mielipiteiden kanssa.

Samaisen tutkimuksen mukaan veneilijät arvostavat veneilyssä eniten maisemista ja ympäristöstä nauttimista (ka 4,57), rentoutumista ja rauhoittumista (ka 4,48), ulkoilusta nauttimista (ka 4,42) sekä ajan viettämistä perheen kanssa (ka 4,03). Vaikka suurin osa veneilijöistä näyttää arvostan veneilyssä nimenomaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vaalimista, yhdessäoloa ja ympäröivästä luonnosta nauttimista, myös muunlaisia veneilyn motivaatioita löytyy. Tutkimukseen osallistuneista moottoriveneilijöistä osa arvosti riippumattomuuden tunnetta (ka 3,68), uusiin kohteisiin ja alueisiin tutustumista (ka 3,67), samanhenkisten ihmisten seuraa (ka 3,30) itsensä toteuttamista (ka 3,04), veneilytaitojen testaamista ja itsensä voittamista (ka 2,67), jännittäviä ja haastavia tilanteita (ka

2,46) sekä mahdollisuutta kokea vauhdin hurmaa (ka 2,34). (Peltonen & Pekkala 2011: 36–37.) Vaikka jäljempänä luetellut asiat eivät ole moottoriveneilijöiden keskuudessa yleisimpien arvostettujen asioiden joukossa, arvostaa näitä asioita kuitenkin tietty joukko veneilijöistä. Kuten sanottu, XO ei ole tarkoitettu ”joka miehen veneeksi” vaan asiakassegmentti on tarkempaan rajattu. XO veneitä arvostavat nimenomaan ne henkilöt, jotka tutustuvat mielellään uusiin kohteisiin ja alueisiin ja hakevat veneilystä jännittäviä sekä haastavia tilanteita ja vauhdin hurmaa.

XO brändin erilaistavaan ideaan ”thrill of driving” – ajamisen riemu – liittyy ajokokemuksesta saatava mielihyvän tunne, mutta myöskin se, että vankat rakennusmateriaalit ja alumiinirunko mahdollistavat erityisesti hytillisten Cabin-mallien käytön myös aikaisin keväällä ja myöhään syksyllä, jolloin veneilykausi pidentyy. Vahvat materiaalitkaisu tuovat veneilyyn myös turvallisuutta. ”*On täysin havaittavissa – täällä Uivan messujen aikanakin – että halutaan turvallisuutta veneilyyn ja halutaan että pystyy myöhään syksyllä ja aikaisin keväällä käyttämään venettä, jopa lumisateessa.*”. (Haastattelu Thelen 18.8.2013.)

#### 5.3.1.4. Kyky demonstroida tai viestittää erilaisuus kohderyhmälle

XO Boats brändin kulmakivet; strength, performance & design olivat näyttävästi esillä kevään 2013 venemessuilla ja myös XO brändin slogan ”Thrill of Driving” sekä viittaus kovaan merenkäyntiin toistuvat markkinointimateriaalissa. Osallistuminen messutapahtumiin onkin välttämätöntä venealalla. ”*Täytyy olla messuilla esillä, muuten ihmiset kattoo että joo, niillä menee huonosti ja brändi unohtuu*” jälleenmyyjät toteavat (haastattelu 18.8.2013).

Loistavat testiartikkelit kansainvälisissä lehdissä sekä Motorboat of the Year 2013 ”performance & superboat” kategorian voitto ovat myös lisänneet brändin tunnettuutta. XO Boatsin kaltaiselle brändille lehtiartikkelit ovatkin erityisen tärkeitä, koska brändin kohderyhmien voidaan olettaa seuraavan tiiviisti venelehtiä sekä alan uutisia. Positiivinen palaute ammattimediaissa on vahvistanut XO brändin imagoa sekä tunnettuutta. Thelen kertoo (haastattelu 18.8.2013), että ”*sen jälkeen kun XO on tullut markkinoille, siitä on kirjoitettu paljon. On kirjoitettu ajo-ominaisuuksista ja asiakkaat, erityisesti kokeneet veneilijät, haluaa itse todeta, että onko tää tosiaan niin erityyppinen vene ajaa, kuin vastaavat muut*”.

Tämä luo kuitenkin haasteen XO veneiden jälleenmyyjille. XO brändin erottuminen kilpailijoista perustuu nimenomaan ajokokemukseen, eli koeajojen järjestäminen on välttämätöntä pitkin kautta. Myös XO Boats Oy:n toimitusjohtaja Henrik Thelen myöntää että siinä on omat haasteensa, koska koeajotilaisuuksien järjestäminen ei ole välttämättä helppoa. Jälleenmyyjien mukaan (haastattelut 18.8.2013) jos on ajettu ainoastaan Magnumeita ja Bustereita, niin ei tiedetä paremmasta. ”Meidän on pakko saada ihmiset ulos ajamaan niitä, koska sillon ne huomaa sen, että tää on tosiaan erilainen ajaa.”

### 5.3.2. XO brändiin liitettävät mielleyhtymät

Nyt kun positioinnin lähtökohdat – kohderyhmä ja vertailu kilpaileviin tuotteisiin – on kartoitettu, XO brändiin voidaan tunnistaa liittyvän seuraavia mielleyhtymiä.



**Kuvio 12.** XO brändiin liittyvät mielleyhtymätyypit.

XO brändiin liitetyt mielleyhtymät on merkattu kuviossa punaisella ja kuten voidaan nähdä, XO brändi voidaan positoida monella eri tavalla. Näkemykset siitä, tulisiko brändin positioinnin perustua enemmän yhden vai useamman mielleyhtymän varaan eroavat. Yhden näkemyksen mukaan brändi on sitä vahvempi, mitä useamman mielleyhtymän varaan brändi rakennetaan ja mitä useampi mielleyhtymä linkittyy kyseiseen brändiin kuluttajan mielessä. Toisaalta kirkkaan ja fokusoituneen mielikuvan kannalta on edullista, jos kuluttajan mielleyhtymät ovat keskittyneet mahdollisimman harvan asian ympärille. Ropen & Metherin (2001: 185–188) mukaan brändistä viestittäviä keihäänkärkiominaisuuksia tulisi valita enimmillään kolme, koska useamman mielleyhtymän sekoittamien tekee brändistä kuluttajien silmissä sekavan ja vaikeasti lähestyttävän. Myös monet menestyneet brändit ovat sisäistäneet positiointinsa lähtökohdaksi ainoastaan yhden tai muutaman mielleyhtymän, joita viestitetään aktiivisesti kuluttajille. Joka tapauksessa kaikkien brändiin liitettävien mielleyhtymien tulisi olla sopusoinnussa keskenään, jotta kuluttajien mieleen muodostuisi selkeä ja yhtenevä kuva siitä, mitä brändi edustaa. (Haig 2011; Laakso 2003: 147; Lindberg-Repo 2005: 27.)

XO brändi voidaan positoida yksilöityjen tuoteominaisuuksien kautta, joita ovat XO brändin keihäänkärkiominaisuuksiksi nimetyt ”strength”, (vahvuus) ”performance” (suorituskyky) & ”design” (muotoilu). Yksilöity tuoteominaisuus on uskottavuuden kannalta yksi parhaista tavoista erottua kilpailijoista, kunhan ominaisuus on todellinen ja nimenomaan kilpailijoista erottava tekijä. Yksilöidyn tuoteominaisuuden täytyy olla myös kuluttajalle merkittävä. Ei ole ideaalista positoida esimerkiksi kalastusvenekäyttöön tarkoitettua venettä designin kautta, jolleivät kalastajat arvosta tätä ominaisuutta veneessä. Yksilöityjen tuoteominaisuuksien kautta positioinnissa on myös se haaste, että ne ovat usein helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Sillä kenen valmistajan vene on todellisuudessa nopein tai suorituskykyisin, ei ole merkitystä, vaan ainoastaan sillä, kenen venettä kuluttajat pitävät nopeimpana ja suorituskykyisimpänä.

XO veneet voidaan positoida myös käyttöyhteyden kautta vaativan kelin ja kovan merenkäynnin veneiksi. Veneiksi, joilla pääsee saareen mökkeilemään kelissä kuin kelissä, myös aikaisin keväällä ja myöhään syksyllä. Käyttöyhteyden kautta positioitaessa XO veneisiin voidaan liittää myös turvallisuuden aspekti sekä vahvat materiaali ratkaisut läpi veneen.

Positointi voi tapahtua myös XO veneen tyypillisen käyttäjän persoonallisuuden kautta. Tutkimuksessa ilmenneiden mielikuvien kautta XO veneiden tyypillisinä käyttäjinä

nähdään menestynyt, hyvin toimeentuleva, sporttinen, nuorekas ja tyyllitietoinen mieshenkilö, joka ei tyydy tavanomaiseen vaan on oman tiensä kulkija. Tällaisen mielleyhtymän kautta positiointi saa ihmiset helposti samaistumaan tuotteeseen, mutta vaarana on myös se, että mielikuva on sellainen, mihin veneilijät eivät halua samaistua.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sekä Thelenin että jälleenmyyjien mielestä oikeanlaisen käyttäjäkunnan löytämistä brändin lanseeraamisvaiheessa pidettiin tärkeänä brändin menestyksekkyyden kannalta. Veneitä täytyy saada myytyä ja vesille, jotta brändin näkyvyys paranee, mutta samaan aikaan koettiin tärkeäksi, kenelle ensimmäiset veneet myydään. Uuden venebrändin ensiasiakkaat ovat usein alan edelläkävijöitä ja suunnan näyttäjiä. Heidät täytyy saada vakuuttuneiksi veneen laadusta ja paremmuudesta, jotta he toimisivat brändin puolestapuhujina veneyhteisössä. Suomessa XO veneen ovat ostaneet muun muassa rallimaailmasta tunnetut Tommi Mäkinen ja Ari Mökkönen sekä liikemiehenä tunnettu Hjallis Harkimo. Täten XO brändi voitaisiin positoida myös käyttäjästatuksen kautta julkisuuden henkilöiden avulla.

#### 5.3.2.1. XO brändin arvolupaus

Edellä mainittujen mielleyhtymien lisäksi XO brändi voidaan positoida asiakkaan kokemien hyötyjen kautta, jotka voidaan jakaa edelleen emotionaalisiin, funktionaalisiin sekä itseilmaisullisiin hyötyihin.

Funktionaaliset eli toiminnalliset hyödyt ovat itsessään tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia, jotka XO veneiden tapauksessa ovat johdettavissa tuotteen keihäänkärkiominaisuuksista ”performance” ja ”strength”. XO veneet ovat sekä suorituskykyisiä että materiaaliensa puolesta kestäviä.

Useimmiten asiakkaan kokemat hyödyt linkittyvät suoraan tuotteen yksilöllisiin tuoteominaisuuksiin. Samalla tavoin kuin BMW:n hyvästä ajettavuudesta seuraa miellyttävä ajonautinto, XO veneiden suorituskyvystä ja hyvästä ajettavuudesta seuraa jännittävä ajonautinto. XO brändin erilaistava idea ”thrill of driving” on käyttökokemuksen kautta syntyvä emotionaalinen hyöty. Tutkimusten mukaan tuotedesign tuo myös emotionaalista arvoa käyttäjälle (Karjalainen 2004: 22), joten XO brändin kolmas keihäänkärkiominaisuus ”design” voidaan nähdä myös brändin emotionaalisena arvolupauksena.

Vene voidaan mieltää julkiseksi tuotteeksi, jonka käyttö on näkyvää. Vene on yhteisöllisyytensä vuoksi hyvä puheenaihe ja se toimii myös mielikuvituksen sekä unelmien

tasolla. Näistä tekijöistä johtuen käyttäjän persoonallisuutta ilmentävä arvolupaus sopii perustellusti XO brändille. XO veneet voidaan mieltää ensisijaisesti ilmaisemaan käyttäjänsä statusta ja sosiaalista asemaa. Thelenin (18.8.2013) mukaan XO brändi ilmaisee myös käyttäjänsä persoonallisuutta nuorekkaana, dynaamisena sekä sporttisena henkilönä.

#### 5.4. XO veneiden jälleenmyynti

Sekä XO Boats Oy:n toimitusjohtaja että XO veneiden jälleenmyyjät olivat yhtä mieltä siitä, että jälleenmyyjillä on äärimmäisen tärkeä rooli brändin esille tuomisessa sekä tietysti veneiden myynnissä (jälleenmyyjä kyselyt kesä 2013; Haastattelut Thelen & jälleenmyyjät 18.8.2013).

Poiketen perinteisestä veneiden jälleenmyyntistrategiasta XO veneiden jälleenmyyntistrategia mukailee Vuorisen & Kurjen (2010: 76) ehdotusta. Kuten aiemmin todettiin; tuotteiden jotka ovat kalliita, joita myydään vähäisiä kappalemääriä vuositasolla ja joiden ostopäätös perustuu tunteisiin ja mielihaluihin jälleenmyynnissä korostuvat yleensä seuraavat asiat:

- Jälleenmyyjä on rajallinen määrä
- Jälleenmyyjien palvelun ja puitteiden taso on korkea
- Markkinointiviestintä on korkealaatuista ja tunnepohjaisiin hyötyihin painottuvaa
- Markkinointiin ja brändin rakentamiseen panostetaan
- Valmistajan ja jälleenmyyjän välinen yhteistyö on tiivistä ja jälleenmyyjät toimivat asiakastarpeiden havainnoijina ja informoivat niistä valmistajaa
- Jälleenmyyntiä toteutetaan ainoastaan valmistajan määrittelemän formaatin puitteissa

XO veneillä on Suomessa ainoastaan kolme jälleenmyyjä (vrt. Silver veneet: 35 jälleenmyyjää, Buster: 39 jälleenmyyjää ja Bellan Aquador: 15 jälleenmyyjää). Myös kansainvälisillä markkinoilla toteutetaan pitkälti samaa jälleenmyyntistrategiaa. Ruotissa XO veneitä myy kaksi jälleenmyyjä ja Ranskassa sekä Virossa yksi, kun taas Norjan ja Venäjän osalta tilanne on poikkeuksellinen, koska näissä maissa XO veneiden maahan-tuonnista vastaa yksi maahantuoja, jolla on laajempi jälleenmyyjäverkosto.

XO Boats Oy:n toimitusjohtaja Henrik Thelen koki kuitenkin oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytymisen haasteellisena, etenkin kansainvälisillä markkinoilla. ”*Partnerin löytäminen yleensä tänä päivänä venealalla on erittäin vaikeata, koska dealership pitää olla tiivisyhteistyö. Mitään ei tapahdu yhdessä vuodessa eikä kahdessa vaan se jatkuva yhteistyö ja yhteistyönkehittäminen. Se että oppii tuntemaan erimarkkinat, korostan sitä tässä jälleenmyyjien hakemisessa, että pitää ymmärtää heidän markkina-alueen tavoitteet ja käyttäjäkunnan tavoitteet, virittäytyä heidän tasolle siinä että saa oikeat tuotteet ja oikealla tavalla viestitettyä ja markkinoitua siellä, se on A ja O.*” (Haastattelu Thelen 18.8.2013.)

XO Boats Oy on tietävästi tällä hetkellä myös ainut valmistajayritys, joka kouluttaa XO veneidensä jälleenmyyjät. ”*Se on aivan selkeätä myyntikoulutusta ja sitähan ei venealalla oo tehty. Mä huomasin vaan että tää työskentelytapa venealalla jälleenmyyjien keskuudessa ei oo sitä mitä se mun mielestä pitäis olla. Pitäs olla suunniteltua, pitäs olla jatkuvaa kehittämistä ja pitäs ymmärtää myöskin tehtaan rajoitukset.*” Thelen toteaa. Myös Hentisen, ym. (2007) selvityksen mukaan myyntitilanteiden hallinnassa, kuten ensikontaktissa asiakkaiden kanssa ja tuotteiden esittelyssä on venealalla puutteita. XO jälleenmyyjien koulutuksella pyrittäisiin nimenomaan vahvistamaan tuotetunemusta sekä myyntiargumentointia. Keskeisessä osassa koulutusta olisi myös tuotteiden esittely niin myymälöissä kuin koeajotilanteissa.

Puhtaasti myyntitilanteisiin liittyvien tekijöiden lisäksi jälleenmyyjäkoulutuksella voitaisiin pyrkiä välittämään valmistajayrityksen brändi-ideologiaa jälleenmyyjille entistä paremmin sekä parantamaan jälleenmyyjien palvelun tasoa. Jälleenmyyjien tarjoamiin palveluihin voivat kuulua esimerkiksi veneiden huolto, talvisäilytys, laituripaikka, venetrailerin vuokraus, vesillelasku ja – nostoavustus ja niin edelleen (Vuorinen & Kurki 2010). Yleisen trendin mukaan veneilijät arvostavat tulevaisuudessa yhä enemmän vaivattomuutta ja helppoutta niin veneen omistamiseen, käyttöön, ylläpitoon kuin säilytykseenkin liittyen (Jakobsson, ym. 2013). Tarjoamalla XO veneen ostajille standardoitua palvelupakettia, johon kuuluisi esimerkiksi ensimmäisen vuoden huolto ja talvisäilytyspaikka, valmistajayritys yhdessä jälleenmyyjien kanssa voisi luoda lisäarvoa asiakkaalle. Myös haastatteluissa (kesä 2013) kävi ilmi että jälleenmyyjät kokevat palveluiden tarjoamisen, kuten veneiden takuu- ja huoltopalveluiden, olevan tärkeä osa asiakassuhdeiden kehittämistä ja ylläpitoa.

Haastatteluiden perusteella jälleenmyyjäyhteistyössä korostui bränditietoisuuden rakentaminen messuille osallistumisen sekä mainonnan kautta. Myös tiedonkulkua pidettiin

tärkeänä. Jälleenmyyjillä tulee olla saatavilla riittävästi tuotteisiin, toimitusaikatauluihin sekä varastovenetilanteeseen liittyvää tietoutta, mutta jälleenmyyjillä on myös erityinen rooli asiakaspalautteen keräämisessä ja sen välittämisessä valmistajan taholle. ”*Jos valmistaja vaan tekee veneitä oman näkemyksensä mukaan, eikä kuuntele lainkaan jälleenmyyjä eikä asiakasta, niin ei siitä sit mitään tuu.*” eräs XO veneiden jälleenmyyjistä toteaa. (Jälleenmyyjä haastattelut ja kyselyt kesä 2013.) Jälleenmyyjät toimivat asiakasrajapinnassa ja heillä on ensisijaista tietoa markkinoista ja siitä kuinka asiakkaat kokevat veneet. Jakamalla tietoa, XO veneitä ja brändiä voidaan kehittää entisestään.

XO Boats Oy on tarkka siitä, että jälleenmyyjien mainonta sekä veneiden esillepano messuilla vastaavat XO brändin formaattia. Erityisesti uusien jälleenmyyjien ja markkina-alueiden kohdalla XO Boats on pyrkinyt avustamaan tuotteen lanseeraamista osallistamalla osittain messu- tai mainontakustannuksiin. XO Boats pyrkii myös siihen, että valmistajan koko venemallisto olisi esillä jokaisessa jälleenmyyjäliikkeessä. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan aivan ole päästy ja ratkaisuksi on koetettu hakea sitä, että ensimmäisten esittelyveneiden sisäänostohinta olisi normaalimpaa edullisempi.

### 5.5. XO brändin imago

XO Boats Oy:n toimitusjohtaja Henrik Thelen mainitsi haastattelussa (18.8.2013) yhdeksi XO brändin vahvuudeksi imagon. ”*Vahva imagohan tulee siitä, että XO on saanut hyvän vastaanoton käyttäjien keskuudessa ja myöskin ammattimedioissa.*” Thelenin mukaan ”*positiivisen feedbackin hyödyntäminen oikealla tavalla on erittäin iso vahvuus, jota tullaan käyttämään markkinoinnissa ja myynnissä jatkossakin*”. Myös jälleenmyyjien mukaan jatkuva näkyvyys niin messuilla kuin alan lehdissä on elintärkeää erityisesti uudelle venebrändille.

Kysyttäessä Theleniltä ”Mikä on XO:n tavoite imago?” on vastaus: ”*Halutaan olla suunnannäyttäjät modernissa veneilyssä. Halutaan olla se joka tuo markkinoille uusia elämyksiä, uusia muotoja ja mielenkiintoisia malleja, maustettuna teknisillä erikoisratkaisuille*”. Tämä kertoo erityisesti yrityksen visiosta olla alan edelläkävijä moottorivenemarkkinoilla. Brändi-imago on kuitenkin jotain, mikä muodostuu asiakkaiden mielissä. Se on kuluttajien mieliin viestinnän avulla luotu mielikuva tuotteesta ja tämän mielikuvan syntymiseen vaikuttavat myös vastaanottajan kokemukset, tiedot, asenteet, tuntemukset sekä uskomukset (Aula & Heinonen 2002: 32–61; Rope & Mether 2001:87). Jotta XO brändin imagosta saataisiin totuudenmukainen käsitys, täytyisi tut-

kimus toteuttaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tässä tutkimuksessa jälleenmyyjä kuitenkin pyrittiin haastamaan miettimään asiakkailta saatua palautetta ja XO brändin tavoiteimagon lisäksi kysyttiin myös sitä, millaiseksi jälleenmyyjät mieltävät XO:n imagon asiakkaiden keskuudessa.

Jälleenmyyjien mukaan ”*XO on jotain uutta ja raikasta ja poikkeaa perinteisistä venebrändeistä*” asiakkaiden silmissä. Uutuuden viehätyksen haihduttua, XO:n tulee kuitenkin jatkossakin olla aktiivisesti esillä, sillä ”*brändi katoaa aika nopeesti, jos sen eteen ei tee työtä*”. Sekä Thelen että jälleenmyyjät mainitsivat venealalla menestymisen edellytykseksi jatkuvuuden. ”*Jotta syntyy vahvoja brändejä, niin se ei riitä että tekee yhden hienon veneen, vaan se jatkuvuus ja uusien mallien tulo sen jälkeen ja kehittäminen on erittäin tärkeää. Monesti tulee sokeaksi siinä, että jos on tehnyt yhden hyvän veneen, niin pysähtyy paikoilleen. Se ehkä kantaa joitakin vuosia, mutta sitten tarvitaan jotain uutta.*” Thelen toteaa. Hyvänä esimerkkinä menestyneestä venebrändistä Thelen pitää Targaa, joka aikanaan aloitti pienellä venemallilla, mutta jatkuvasti kehitti uusia malleja ja siirtyi kysynnän mukaan tarjoamaan kokoluokaltaan isompia veneitä. Myös jälleenmyyjät allekirjoittavat uudistumisen tärkeyden. ”*Aquadorilla oli aikakautensa, jolloin se oli sen kokoluokan hienointa mitä rahalla sai. Mutta sitte ku niitä tehtiin samanlaisina liian kauan. Tuudittauduttiin siihen, että yks hyvä venemalli riittää, niin muut meni kehityksessä ohi.*” (Jälleenmyyjä haastattelut 18.8.2013). Nopeatempoisella venealalla uudistusta täytyy tapahtua siis 1-2 vuoden välein. Ei välttämättä kokonaan uusia malleja, mutta esimerkiksi kehittyneempi versio edellisen vuoden mallista tai vähintään joi-  
tain pieniä modifikaatioita esimerkiksi materiaalivalinnoissa. Uutuudet ovat nimittäin ne, joista lehdistö ja ihmiset kiinnostuvat ja jotka saavat brändin pysymään mielenkiintoisena messuista toiseen. (Jälleenmyyjä kyselyt kesä 2013; Haastattelut Thelen & jälleenmyyjät 18.8.2013.)

Jälleenmyyjien mukaan XO Boats brändi mielletään helposti kokeneiden veneilijöiden veneeksi, joka ei sovellu aloittelijoille. Thelenin mukaan (haastattelu 18.8.2013) asia ei kuitenkaan ole täysin näinkään. ”*Moni on mullekin sanonut, että onko XO tosiaan tarkoitettu ainoastaan sellaisille, jotka ovat kokeneita veneilijöitä? Että normaali, ikään kuin renkaanpotkija ei pystyis niitä hallitsemaan eikä turvallisesti ajamaan. Siitä ei oo kyse, vaan sanoisin pikemminkin että se pitää osittain paikkansa, koska XO käyttäjäkunta on yleensä kokenut veneilijä, joka on veneillyt paljon, erityyppisillä veneillä.*” XO veneiden mielletään olevan venealan viimeisintä huutoa, jota ensivenettä ostavat harvemmin edes harkitsevat.

Jälleenmyyjähaastattelujen perusteella kävi myös ilmi, että asiakkaiden keskuudessa XO veneiden imago on osittain ”nopein markkinoilla oleva avovene”. Tämä mielikuva on kuitenkin harhaanjohtava sillä; ”Meillähän ei oo kyseessä helvetin nopea avovene, vaikka me laitettais minkäläinen moottori perään. Me ollaan keskinopeudeltaan koko kausi nopein moottorivene. Eli siinä missä keli muuttuu ja muut hidastelee, niin me pidetään samaa vauhtia koko ajan.” XO veneiden virtaviivainen ja raju ulkonäkö viestittävät osaltaan nopeudesta; ”Näähän on nopeen näköisiä veneitä. Ne kattoo että toi menee varmaan 80 solmua, mutta sehän on väärin.”, mutta muulla tavoin tällainen viestintä on jälleenmyyjien mielestä hyvin harhaanjohtavaa. Asiakkaat, jotka luulevat XO veneen olevan markkinoiden nopein, eivät tule sitä ostamaan. (Jälleenmyyjä haastattelut 18.8.2013.) Kun brändille rakentuu kuluttajien mielissä vääränlainen imago, on sen korjaaminen ja muuttaminen jälkikäteen hyvin vaikeaa.

#### 5.6. XO brändin muotoilu

Kaikissa haastatteluissa painottui XO veneiden poikkeuksellinen muotoilu muihin venemerkkeihin verrattuna (LIITE 7). Vuonna 2007 tehdyssä toimialaohjelman esiselvityksessä Hentinen, ym. (2007:8) toteavat seuraavasti: ”Kotimaisten moottori- ja purjevereneiden muotoilu on nykypäivänä kaikissa kokoluokissa varsin geneeristä sekä samaa muotokieltä toistavaa, jopa toisiltaan kopioivaa. Sama ilmiö on toisaalta yleismaailmallinen.” Ehkäpä tämän perusteella veneala kaipasikin jotain uutta ja erilaista, valtavirrasta poikkeavaa.

Aiempien tutkimusten perusteella kuluttajien maku muotoilun suhteen näyttäisi muuttuvan hitaasti. Perinteisiä valmistusmenetelmiä ja tuoteominaisuuksia arvostetaan. Ulkoisen muotoilun lisäksi myös materiaalivalinnat noudattavat eri venebrändien keskuudessa varsin yhtenevää linjaa; suosiossa ovat jo pitkään olleet tumma teak, rosteri ja tummansininen plyysi verhoilun osalta. Veneisiin liitettävät muotoilutrendit ovat huomattavasti pidempikestoisia kuin monen muun kulutustavaran kohdalla. Esimerkiksi autojen muotokielessä tapahtuvat muutokset tapahtuvat nopeammalla sykkeellä ja ovat helpommin havaittavissa kuin venealalla. (Hentinen, ym. 2007; Kurki & Vuorinen 2010.) Jälleenmyyjiltä saadun palautteen mukaan XO veneiden erilainen, poikkeava muotoilu tuli markkinoille oikeaan aikaan. Asiakkaiden silmissä ”XO on jotain uutta ja raikasta ja poikkeaa perinteisistä venebrändeistä”. Suuri osa veneilijöistä näyttää pitävän XO veneiden design muotoilusta ja se miellyttää myös naisten silmää. (Jälleenmyyjä kyselyt & haastattelut kesä 2013.)

Perinteisesti designin avulla on pyritty identifioimaan, informoimaan, viihdyttämään tai suostuttelemaan. Brändiaikakauden myötä tuotedesignille on syntynyt viideskin tavoite: erilaistaa tuote kilpailijoistaan. (Karjalainen 2004: 8.) Kysyttäessä XO Boats Oy:n toimitusjohtajalta sekä jälleenmyyjiltä 'Miten XO Boats erottuu kilpailijoistaan?', oli vastauksena poikkeuksetta ulkonäkö sekä ajettavuus. ”*Muotoiluhan on se millä me halutaan erottua, nimenomaan runko, muodot ja miten se käyttäytyy aallokossa. XO on tunnettu siitä että se on kovan kelin yhteysvene*” (Haastattelu Thelen 18.8.2013).

Tuotteen ollessa brändin näkyvin osa, on sillä myös keskeinen rooli brändi-identiteetin viestittämisessä. Kilpailijoista erilaistamisen lisäksi tuotemuotoilun avulla voidaan siis viestiä brändiin liitettäviä perimmäisiä arvoja. (Karjalainen 2004: 8-57). XO veneiden ulkoinen muotoilu viestii selkeästikin enemmän moderneja kuin perinteisiä ja konservatiivisia arvoja. Selkeälinjainen muotoilu viestii myös sporttisuutta, vauhtia, nopeutta ja suorituskykyä.

Jälleenmyyjien keskuudessa XO veneitä verrattiin virtaviivaiseen Porscheen: ”*persoonallisen näköinen - ei välttämättä kaikkien mielestä kaunis, mutta ne joita miellyttää, niin ne todella tykkää siitä! Haluttava, mutta jotain mihin kaikilla ei välttämättä ole varaa.*” (Jälleenmyyjä haastattelut 18.8.2013.) Vertaus on osuva, sillä Porsche on hyödynnänyt designia luodakseen brändilleen emotionaalisen arvon, tunnesiteen, joka vetoaa asiakkaisiin ja sallii huomattavan lisähinnan veloittamisen tuotteesta. Porsche ei pyri miellyttämään kaikkia eikä tarjoamaan vaihtoehtoa massamarkkina autoille, kuten Honda Accord tai Ford Focus. Porschen strategia on keskittyä palvelemaan spesifin nichemarkkinan tarpeita, varakkaita ostajia, jotka kokevat intohimoa brändiä kohtaan ja ovat valmiita maksamaan siitä. (Greene 2010: 19–36.)

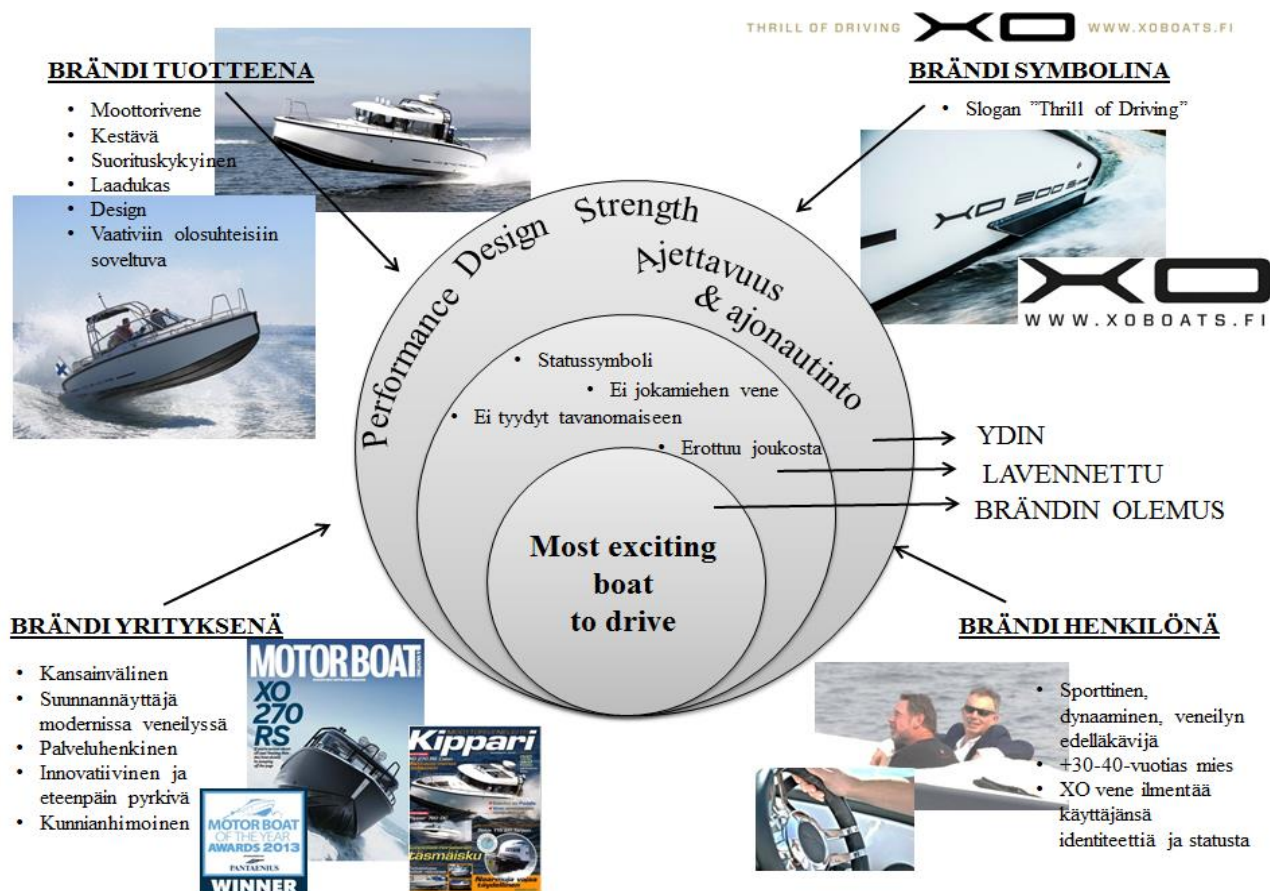
Tutkimusten mukaan tuotedesign tuo emotionaalista arvoa käyttäjälle (Karjalainen 2004: 22) ja näin voidaan mieltää olevan myös XO veneiden tapauksessa. Muotoilu voi myös viestittää käyttäjän persoonallisuutta ja identiteettiä, sitä että halutaan erottua joukosta ja olla edelläkävijä veneyhteisössä. Muotoilu voi toimia myös huomattavana myyntiargumenttina, varsinkin silloin kun sen avulla on pyritty parantamaan tuotteen käyttöarvoa (Ahopelto 2002: 111–132). XO veneiden muotoilun tavoitteena ei ole pelkästään erilaisen ulkonäön luominen vaan rungon muotoilulla on pyritty myös parantamaan veneen ajettavuutta sekä käyttäytymistä aallokossa ja kovassakin merenkäynnissä.

XO veneiden muotokieli toimii siis selkeästi kilpailevista venemerkeistä erottavana tekijänä, mutta myös brändin tavaramerkkinä ja tunnistetekijänä. Thelen (18.8.2013) vahvistaa, että muotokieli tulee säilymään pääpiirteittäin samana jatkossakin, vaikka uusia malleja kehitetään markkinoille. ”Tullaan jäämään tähän erikoiseen, vähän futuristiseenkin muotoiluun. Pystykeula tulee varmasti olemaan, koska se on tollanen trademarki XO:lla. Helposti tunnistettava ja se tulee säilymään.”

### 5.7. XO Boats ja menestysbrändin peruspilarit

Tutkimuksen empiirisessä osiossa on case yritys XO Boats Oy:n kautta kartoitettu menestystä määritteleviä tekijöitä venealalla ja havainnollistettu teoriassa tunnistettuja brändin rakentamisen peruspilareita venealan kontekstissa. Edellä on myös käyty läpi teoriassa tunnistetut brändin rakentamisen peruspilarit XO Boats brändin kannalta. Tämän yhteenvedon tavoitteena on analysoinnin kautta tunnistaa, onko XO Boats brändissä venealalla menestystä määritteleviä tekijöitä ja kuinka XO Boats voisi vahvistaa brändiänsä sekä asemaansa moottorivenemarkkinoilla.

Tutkimuksen kautta XO Boatsin brändi-identiteettiä voidaan tarkastella laajasti käyttäen apuna neljää eri näkökulmaa; *brändi tuotteena*, *brändi yrityksenä*, *brändi henkilönä* ja *brändi symbolina*. Tarkastelun pohjalta XO brändin identiteetistä voidaan muodostaa seuraavanlainen kuvio, joka erittelee edellä mainitut näkökulmat sekä XO brändin rakenteen, joka koostuu brändin ydinidentiteetistä, lavennetusta identiteetistä ja brändin olemuksesta (vrt. Aaker 1996: 78–92; Aaker & Joachimsthaler 2000: 69).



**Kuvio 13.** XO brändin identiteetin rakenne.

XO brändin ydinidentiteetti koostuu XO veneiden keihäänkärkiominaisuuksista, jotka ovat performance (suorituskyky), design (muotoilu) ja strength (vahvuus). Näistä brändin muuttumattomista ydinominaisuuksista seuraa nautinnollinen, jännittävä ja erilais-tava ajokokemus, joka tuo emotionaalista mielihyvää tuotteen käyttäjälle. XO brändin ydinidentiteetti myös erottaa tuotteen kilpailijoistaan ja muodostaa pohjan XO brändin arvolupaukselle, jota käsitellään tuonnempana.

XO brändin laennettu identiteetti ilmentää käyttäjänsä identiteettiä, persoonallisuutta ja sosiaalista asemaa. XO veneet eivät ole "jokamiehen veneitä" vaan käyttäjäkunta voidaan mieltää varakkaammiksi, kokeneiksi veneilijöiksi, jotka eivät tyydy tavanomaiseen eivätkä markkinoiden toiseksi parhaaseen. Nämä veneilijät arvostavat veneessään laatua, tyylikkyyttä sekä hyvää suorituskykyä ja haluavat veneensä erottuvan joukosta. XO

veneet miellyttävät henkilöitä, jotka hakevat veneilystä vapauden ja autonomisuuden tunnetta, vahvoja elämyksiä sekä vauhdin hurmaa.

Edellä kuvattua XO veneiden asiakassegmentointia tukee Wave – tutkimusprojektissa (Peltonen & Pekkala 2011) tunnistettu *veneilylle omistautujat* segmentti, johon kuului 20 % tutkimukseen osallistuneista vastaajista. *Veneilylle omistautujien* tunnusomaisiksi piirteiksi mielletään viestivä kuluttaminen, joko merkkitietoisuuden tai massasta erotautuvuuden kautta. Tähän segmenttiin kuuluvat veneilijät ovat venealan edelläkävijöitä, jotka harrastavat veneilyä aktiivisesti ja seuraavat alan tapahtumia ja tuoteuutuuksia. *Veneilylle omistautuvat* veneilijät arvostavat veneessään erityisesti nopeutta ja suorituskykyä. Samaisessa Wave -tutkimusprojektissa tunnistettiin myös veneilyyn liittyviä motiiveja. Yhdessäolon ja luonnosta nauttimisen lisäksi, osaa veneilijöistä motivoi ensisijaisesti vauhdin hurma, veneilytaitojen testaaminen ja itsensä voittaminen sekä jännittävät ja haastavat tilanteet. Edellä luetellut motiivit voidaan mieltää myös XO veneiden ostopäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi, jotka jälleenmyyjien tulisi huomioida myyntitilanteissa.

Brändi-identiteetti kuvion sisin osa, brändin olemus, kiteyttää XO brändin osatekijät toisiinsa ja sisältää myös brändin arvolupauksen. Brändin arvolupaus voidaan eritellä funktionaalisiin, emotionaalisiin sekä käyttäjän persoonallisuutta ilmentäviin hyötyihin. XO brändin funktionaalisiin hyötyihin lukeutuu veneen kestävyys sekä suorituskyky. Emotionaalisiin hyötyihin sisältyy XO veneen tarjoama nautinnollinen ajokokemus, sekä tuotteen poikkeuksellinen design, jonka voidaan mieltää tuovan emotionaalista arvoa ja luovan siteen tuotteen sekä omistajan välille. XO brändin käyttäjän persoonallisuutta ilmentäviin hyötyihin lukeutuu veneen asema statussymbolina. XO vene ilmentää myös omistajansa asemaa nuorekkaana, trendikkäänä, veneilyn edelläkävijänä. Näiden toiminnallisten, emotionaalisten ja käyttäjän persoonallisuutta ilmentävien hyötyjen kautta XO brändin arvolupaus on tarjota paras mahdollinen ajokokemus vesillä.

XO brändin arvolupauksen kautta voidaan todeta, että XO brändi on positioitu venealalle poikkeuksellisesti pikemminkin emotionaalisten kuin rationaalisten hyötyjen kautta. Positointi on onnistunut, sillä kuten aiemmin on todettu; erityisesti kalliiden veneiden ostopäätökseen vaikuttavat rationaalisuutta enemmän veneeseen liitettävät tunteet, mielikuvat, toiveet sekä haaveet. Haastatteluiden sekä kyselyiden kautta ilmeni kuitenkin, että XO brändin positointia voidaan lähestyä monelta kantilta. Näkemykset siitä, tulisi-ko positioinnin perustua enemmän yhteen vai useampaan miellelyhtymään vaihtelevat.

Joten yrityksen päätettäväksi jää, tulisiko positiointi kiteyttää yhteen tai harvempaan miellelyhtymään, vai pikemminkin vahvistaa sitä useiden miellelyhtymien kautta.

XO veneiden muotoilu nousi esille poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa sekä kyselyssä vahvana, erilaistavana tekijänä. Myös teoria sekä aiemmat venealan tutkimukset puoltavat designin merkitystä kilpailijoista erottavana tekijänä sekä brändi-identiteetin viestittäjänä. Tuotteen design toimii myös hyvänä myyntiargumenttina, etenkin silloin kun sen avulla on pyritty parantamaan tuotteen ulkonäön lisäksi myös tuotteen käytettävyyttä. XO veneiden tapauksessa muotoilulla on pyritty parantamaan veneen ajettavuutta sekä käyttäytymistä aallokossa. Tuotteen designin on tutkittu tuovan myös emotionaalista arvoa käyttäjälleen ja vahvistavan brändi-asiakas-suhdetta.

XO veneiden jälleenmyyntistrategia on toteutettu monista kilpailevista brändeistä poikkeavalla tavalla niin, että XO veneiden jälleenmyyjä on pääsääntöisesti ainoastaan 1-3 kappaletta maakohtaisesti. Teoria tukee tämänkaltaisen jälleenmyyntistrategian toimivuutta kalliin hintaluokan tuotteissa, joiden ostopäätös perustuu tunteisiin ja mielihaluihin. Kun veneiden myynti on keskittynyt ainoastaan muutaman jälleenmyyjän varaan, myyntikatteet per jälleenmyyjä jäävät isommiksi ja tämä mahdollistaa jälleenmyyjän kannalta toiminnan sekä puitteiden kehittämisen. Valmistajayrityksen kannalta pienempi jälleenmyyntiverkosto mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön sekä jälleenmyyjien kouluttamisen ja auditoinnin.

XO Boats Oy:n järjestämä jälleenmyyjäkoulutus näyttäneen myös tuottavan tulosta, koska XO brändin identiteettiin liitettävät miellelyhtymät näyttäytyvät hyvin samanlaisina yrityksen sekä jälleenmyyjien kesken. Verrattaessa XO brändin identiteettiprismaa jälleenmyyjien täydentämiin identiteettiprismoiin, ainoat eroavaisuudet löytyvät brändi-identiteetin *minäkuvasta*. Jälleenmyyjät määrittelivät XO brändin minäkuvan (=millaisena kuluttaja näkee itsensä brändin käytön seurauksena) spesifisemmin kuin valmistajayritys. Tämä johtuu eittämättä siitä, että jälleenmyyjät työskentelevät asiakasrajapinnassa ja tunnistavat käyttäjiin liittyviä mielikuvia valmistajayritystä paremmin. Lisäksi ulkomaalaisilta jälleenmyyjiltä palautuneissa kyselyissä oli viitteitä siitä, että XO veneiden asiakasryhmissä saattaa olla maakohtaisia eroja. Kun Suomessa XO käyttäjäkunnan keski-ikä on +50-vuotta, saattaa tilanne eri maissa olla toinen, riippuen myös kyseenomaisen maan yleisestä veneilijöiden keski-ikästä. Avoimen tiedonkulun ja jälleenmyyjäkoulutusten kautta XO brändin käyttäjäkuvaa voidaan tarkentaa entisestään – myös maakohtaisesti – ja tällä tavoin saada brändiin liitettävä viestintä vastamaan paremmin käyttäjien mielikuvaa brändistä. Kaiken kaikkiaan tuotetietous sekä brändiin

liitettävät merkitykset ja arvot näyttävät siirtyvän hyvin valmistajayritykseltä jälleennyijille ja tätä kautta toivon mukaan myös loppuasiakkaille.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu brändin rakentamisen peruspilareita venealan kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa menestystä määritteleviä tekijöitä venealalla ja teorian ja empirian vuoropuhelun kautta luoda viitekehys brändin rakentamisen peruspilareista moottorivenemarkkinoilla.

Teoriassa brändin rakentamisen peruspilariksi on tunnistettu brändi-identiteetti, johon liittyy kiinteästi brändin arvolupaus. Brändi-identiteettiä voidaan pitää brändin rakentamisen kulmakivenä. Brändi-identiteetti on brändiin liitettyjen mielleyhtymien kokonaisuus, yrityksen visio ihanne-brändistä. Identiteetti edustaa kaikkea sitä, mitä yritys mieltää brändin olevan ja millaisena brändin halutaan näyttäytyvän markkinoilla. Brändi-identiteettiin sisältyy myös brändin arvolupaus, joka luo siteen brändin ja käyttäjän välille. Arvolupaus voi muodostua emotionaalisista, funktionaalisista tai käyttäjän persoonallisuutta ilmentävistä hyödyistä.

Toiseksi brändin rakentamisen peruspilariksi ja brändin johtamisen työkaluksi on teoriassa tunnistettu positiointi. Positioinnilla brändi erotetaan asiakkaiden miellissä kilpailevista tuotteista ja sille luodaan lisäarvo, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän verrattuna nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman perustarpeen. Vahva ja yhtenäinen brändi-identiteetti antaa pohjan brändin positioinnille, imagon rakentamiselle ja brändi-ideologian välittämiseksi markkinointikanavan jäsenille ja sitä kautta edelleen loppuasiakkaille. Brändin positiointi yhdessä brändi-identiteetin kanssa voidaan mieltää tärkeimmiksi brändin hallinnan ja johtamisen työkaluiksi nykypäivän kilpailuilla markkinoilla.

Saturoituneella venealalla miellän vahvalla brändi-identiteetillä sekä positioinnilla olevan erittäin suuren merkityksen brändin menestymiselle. Kun kilpailijoita on paljon, brändin täytyy erilaistua erottuakseen tarjonnasta. Pelkästään tekniikan ja tuotteen toiminnallisten ominaisuuksien kautta erilaistuminen eivät usein kuitenkaan kykene erilaistamaan tuotetta tarpeeksi ja lisäksi funktionaaliset tuoteominaisuudet ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Venealalla tekniikka ja suunnittelu kehittyvät nopeasti ja veneiden tekninen vanhentuminen tapahtuu usein jo muutamassa vuodessa. Arvokkaiden veneiden kohdalla ostopäätös on usein epärationaalinen ja tämän vuoksi venebrändien positioinnissa tulisi huomioida myös kuluttajan emotionaalisuuteen vetoavat arvot. Kun brändin erilaistaminen pohjautuu sekä toiminnallisiin että emotionaalsiin hyötyi-

hin, on mahdollista luoda ainutlaatuinen arvokokonaisuus, jota kilpailijoiden on vaikeaa tai jopa mahdotonta jäljitellä.

Tutkimuksen myötä tuli vahvasti esille myös muotoilun rooli brändin rakentamisessa venealalla. Perinteiset brändin rakentamiseen liittyvät teokset (esim. Aaker & Joachimsthaler 2000; De Chernatony 2010; De Chernatony, et. all 2011; Kapferer 2008) eivät huomioi tuotedesignin roolia brändiarvon luojana tai brändin liitettyjen merkitysten välittäjänä. Syynä tähän voi olla markkinoiden muuttuminen ja postmodernismin vahva nousu vasta hiljattain. Autoalalla tuotemuotoilulla osana strategista brändijohtamista on kuitenkin pitkät perinteet ja tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että myös venealalla tuotteen muotoilulla on tärkeä rooli, paitsi kilpailijoista erottumisessa, myös brändi-identiteetin viestittämisessä. Hentisen, ym. (2007) mukaan valtaosa veneenvalmistajayrityksistä ei ole vielä omaksunut muotoilun tehokasta käyttöä, vaan niin kotimaisten kuin ulkomaalaistenkin moottoriveneiden muotoilu on kokoluokasta riippumatta varsin geneeristä ja samaa muotokieltä toistavaa, jopa toisiltaan kopioivaa. Venevalmistajien tulisi kiinnittää ennen kaikkea huomiota kohderyhmän mieltymyksiin sekä muuttuviin tarpeisiin, ja näiden pohjalta pyrkiä muotoilun avulla parantamaan tuotteen käytettävyyttä, ergonomisuutta, turvallisuutta ja ulkonäköä kohderyhmän tarpeisiin sopivalla tavalla. Tulevaisuudessa – yhä kansainvälistyvillä venemarkkinoilla – muotoilulla tulee olemaan merkittävä rooli osana kilpailukykyistä liiketoimintaa, joten suomalaisen venevalmistajien olisi aika alkaa hyödyntämään sitä tehokkaasti.

Jälleenmyyjillä on venealalla olennainen rooli ja valmistajayritysten tulisi ymmärtää jälleenmyyjien asema brändiarvon sekä asiakasarvon luomisessa. Valmistajayrityksen tulisi osata ajatella jälleenmyyjiä paitsi asiakkanaan, myös strategisina yhteistyökumppaneina, jotka voivat joko lisätä tai vastaavasti myös vähentää brändin arvoa ja houkuttelevuutta loppuasiakkaiden silmissä. Kannattavan jälleenmyyntistrategian rakentamista sekä oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytymistä voidaankin pitää yhtenä venealan keskeisimmistä haasteista brändin rakentamisen kannalta. Jälleenmyyjäliikkeiden sekä palvelutason tulisi olla linjassa brändin tavoiteimagon kanssa ja tavoiteimagon tulisi osaltaan sanella, millaisten liikkeiden kautta valmistajayritys haluaa veneitään myytävän. Veneiden jälleenmyyjien valinnan tulisi siis olla selektiivistä ja perustua oman brändin kannalta sopivimpiin ratkaisuihin, eikä markkinoiden yleiseen toimintatapaan. Usein jälleenmyyjät myyvät useita venemerkkejä, jotka saattava osittain jopa kilpailla keskenään, joten olennaista on saada jälleenmyyjät sitoutumaan tuotteeseen sekä brändiin. Tutkimusten mukaan (Lautamäki 2000) tuotteen kilpailukykyä voidaan parantaa jakamalla tuotetietoutta sekä brändiin liitettyjä merkityksiä ja arvoja valmistaja-

jälleenmyyjä -suhteessa. Tiiviillä kommunikoinnilla yhteistyötä voidaan kehittää ja varmistua siitä, että brändi-ideologia välittyy jälleenmyyjien kautta myös loppuasiakkaille.

Tutkimukseen osallistuneilta jälleenmyyjiltä sekä XO Boats Oy:n toimitusjohtaja, Henrki Theleniltä kysyttiin myös suoraan, mitkä tekijät heidän mielestään määrittelevät menestystä venealalla ja mitkä ovat tärkeimmät tekijät luoda vahva brändi venealalle? Tässä yhteydessä esille nousi itsessään tuotteisiin liittyviä attribuutteja, kuten laatu, hinta-laatu-suhde ja muotoilu. Edellä käsitellyistä asioista esille nousivat asiakkaan ja brändin välinen suhde, tiivis jälleenmyyjäyhteistyö sekä oman asiakaskunnan tarpeiden ymmärtäminen. Lisäksi monissa haastatteluista viitattiin imagon tärkeyteen ja jatkuvan uudistumisen tarpeeseen venealalla. Alalla jolla valmistajat tuntevat kilpailijansa ja asiakkaat tuntevat pitkälti toisensa, on imagolla suuri merkitys brändin rakentamisen kannalta. Venealalla brändi katoaa nopeasti, jollei sen eteen tee jatkuvasti töitä. Esillä olo lehtiartikkelien ja messuille osallistumisen kautta on tärkeä osa venebrändin imagon rakentamista. Nopeatempoisella venealalla myös uudistuminen on tärkeää. Uusia, parempia venemalleja tulee markkinoille jatkuvasti ja pysyäkseen pinnalla, tulisi valmistajayrityksen esitellä vähintään 1-2 vuoden syklillä jotakin uutta ja kiinnostavaa. Jos tuudittautuu siihen uskoon, että yksi hyvä vene riittää, voi olla varma että uppoaa.

### 6.1. Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa brändin rakentamisen haasteisiin sekä mahdollisuuksiin venealalla on perehdytty aiempien tutkimusten sekä case yritys XO Boats Oy:n kautta. Brändin rakentamisen peruspilareiden viitekehys koottiin brändikirjallisuuteen pohjautuvan teorian sekä aiempiin venealan tutkimuksiin ja tähän tapaustutkimukseen pohjautuvan empirian vuoropuhelun kautta. Aihealuetta voitaisiin lähestyä myös toimialatutkimuksen kautta, jossa tutkimuskohteena olisivat useammat alalle vakiintuneet, menestyneet venebrändit ja näiden menestyksen salaisuudet. Tällä tavoin tutkittavasta aiheesta voitaisiin saada kattavampi käsitys ja saatuja tuloksia voitaisiin verrata keskenään. Tässä tutkimuksessa aihealueesta ja menestysbrändin syntymiseen vaikuttavista tekijöistä pyrittiin kuitenkin saamaan mahdollisimman kattava kuva haastatteleamalla valmistajayrityksen lisäksi myös XO veneiden jälleenmyyjä, jotka edustavat XO brändin ohella myös muita venemerkkejä.

Tutkimuksessa otettiin liikkeenjohdon näkökulma kuluttajabrändin rakentamiseen venealalla. XO:n brändi-identiteettiä sekä –ideologiaan perehdyttiin valmistajayrityksen näkökulmasta ja jälleenmyyjähaastatteluiden kautta pyrittiin selvittämään siirtyvätkö valmistajayrityksen brändiin liittämät mielleyhtymät ja arvot veneiden jälleenmyyjille ja tätä kautta toivon mukaan myös loppuasiakkaille. Jatkotutkimuksena olisi mielekästä haastatella XO veneiden asiakkaita ja selvittää kuinka he kokevat XO brändin, ja siirtykö valmistajayrityksen brändi-ideologia arvoketjussa loppuasiakkaalle saakka.

Tutkimuksessa nousi myös esille jälleenmyyjien tärkeys tuotteiden kehittämisessä, brändin rakentamisessa ja asiakasarvon luomisessa. Kannattavan ja toimivan jälleenmyyjästrategian kehittäminen voidaankin mieltää yhdeksi venealan keskeisimmistä haasteista. Venealalla jälleenmyyjästrategia noudattaa pitkälti perinteistä linjaa, jossa massaveneiden jälleenmyyjäverkosto on useimmiten laaja, kun taas arvokkaampien veneiden myynnistä vastaa pääsääntöisesti valmistaja itse. Kumpikaan näistä strategioista ei välttämättä ole tuotteen kilpailukyvyyn ja brändin rakentamisen kannalta paras mahdollinen. Vuorisen & Kurjen (2010: 76) ehdotus jälleenmyyjästrategiasta korkean hintaluokan veneille on varmasti kannattava, mutta myös muita vaihtoehtoja voi olla. Asian tutkimiseksi voitaisiin haastatella eri hintaluokan venebrändejä edustavia jälleenmyyjiä ja pyrkiä heidän kauttaan selvittämään, mikä olisi toimivin jälleenmyyntistrategia ja kuinka brändiä ja sen tuomaa arvoa voitaisiin parhaiten kehittää arvoketjussa.

## 7. LÄHTEET:

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*. New York. The Free Press. ISBN 0-02-900151-X.
- Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich (2000). *Brandien johtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-24994-7.
- Ambert, Anne-Marie & Adler, Patricia A. & Adler, Peter & Daniel, Detzner F. (1995). *Understanding and Evaluating Qualitative Research*. *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 57: No. 4, 879-893.
- Ahopelto, Johanna (2002). *Design Management as a Strategic Instrument*. Vaasa. Acta Wasaensia. ISBN 951-683-956-8.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2002). *Maine*. Menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-27227-2.
- De Chernatony, Leslie (2010). *From brand vision to brand evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*. Third edition. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN-13:978-1-85617-773-3.
- De Chernatony, Leslie & McDonald, Malcom & Wallace, Elaine (2011). *Creating powerful brands*. Fourth edition. Oxford: Elsevier Ltd. ISBN 978-1-85617-849-5.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. *Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005*, 1–49. ISSN 0788-5415.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London. SAGE Publications, Ltd. ISBN 978-1-4129-0316-5.

- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*. 17/1, 4–12. Also available from World Wide Web <URL:[http:// www.emeraldinsight.com/1061-0421.htm](http://www.emeraldinsight.com/1061-0421.htm)>
- Greene, Jay (2010). *Design is how it works. How the Smartest Companies Turn Products into Icons*. United States of America. Portfolio Penquin. ISBN 978-1-59184-322-1.
- Grönroos, Christian & Ravald, Annika (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*. Vol.22: No. 1, 5–22.
- Gwin, Carol F. (2003). Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing*. EBSCO Publishing. Also available from World Wide Web <URL:<http://www.bryongaskin.net/education/MBA%20TRACK/CURRENT/MB671/TERM%20PAPER/TIL-6-1-04/Product%20Attributes-Brand%20Positioning%205-28-04.pdf>>
- Haig, Matt (2011). *Brand success. How the World's Top 100 Brands Thrive and Survive*. Great Britain. Kogan Page Limited. ISBN 978 0 7494 6287 1.
- Hentinen, Markku & Jolma, Perttu & Furustam, Karl-Johan & Aspara, Jaakko & Parvonen, Petri M.T. & Silfver Jouni (2007). *Venealan tekniikan, muotoilun ja elinkeinotoiminnan haasteita. Toimialaohjelman esiselvitys*. Tekesin julkaisuja. Tekes.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2001). *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy. ISBN 951-26-46-18-8.

Jakobsson, Minna & Pekkala, Janne & Hissa, Annika & Eerola, Annele & Myllyoja Jouko & Lyytinen, Tatu & Koivisto, Raija (2013). Open Wave – tutkimus avoimen innovoinnin mahdollisuuksista venealalla. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE + MUOTOILU + ARKKITEHTUURI 2/2013. Unigrafia Oy. Open Wave – projektin tutkimusraportti. ISBN 978-952-60-5046-1. Saatavana myös World Wide Webistä: <URL:[http://www.finnboat.fi/linked/fi/Aalto\\_TMA\\_2013\\_002\\_Minna\\_Jakobsson\\_pdf\\_vedos21.pdf](http://www.finnboat.fi/linked/fi/Aalto_TMA_2013_002_Minna_Jakobsson_pdf_vedos21.pdf)>

Kapferer, Jean-Noël (2008). The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. 4th edition. London. Kogan Page Limited. ISBN-13:978-0-7494-5085-4.

Karjalainen, Toni-Matti (2004). Semantic transformation in design. Communicating strategic brand identity through product design references. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-558-156-7.

Karvonen, Erkki (1999). Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Tammer-Paino. ISBN 951-662-747-1.

Keller, Kevin Lane (2008). Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. 3<sup>rd</sup> edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey. ISBN-13: 978-0-13-233622-2.

Kojola, Vesa (2008). Venetoimialan muutostekijät ja yhteisen kehittämisen mahdollisuudet. 138 s. Julkaisematon. Vaasan tiedekirjasto, Tritonia.

Laakso, Hannu (2003). Brandit kilpailuetuna. 5. painos. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy. 385 s. ISBN 952-14-0732-8.

- Lautamäki, Satu (2000). *Product Knowledge in an Interdisciplinary Context. Analysing Product Meanings among the Member Roles of the Marketing Channel*. Vaasa. Acta Wasaensia. ISBN 951-683-830-8.
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005). *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja?* Juva. WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-31212-6.
- Lindroos, Satu & Nyman, Göte & Lindroos, Katja (2005). *Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa*. Porvoo. WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-29660-0
- Merz, Michael A. & He, Yi & Vargo, Stephen L. (2009). *The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective*. *Academy of Marketing Science*. [2013-07-17]. Available from Internet: <URL:[http://www.researchgate.net/publication/225435616\\_The\\_evolution\\_of\\_brand\\_logic\\_a\\_service-dominant\\_logic\\_perspective/file/9c960515e89e693c2f.pdf](http://www.researchgate.net/publication/225435616_The_evolution_of_brand_logic_a_service-dominant_logic_perspective/file/9c960515e89e693c2f.pdf)>
- Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. 3. painos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5372-24-3
- Morse, Janice M. & Barrett, Michael & Mayan, Maria & Olson Karin & Spiers, Jude (2002). *Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research*. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 1, 13–22. Also available from World Wide Web <URL <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0>>
- Noor, Khairul Baharein Mohd (2008). *Case Study: A Strategic Research Methodology*. *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 5, 1602–1604. ISSN 1546-923.
- Norman, Donald A. (2004). *Emotional Design. Why We Love (or Hate) Everyday Things*. United States of America. Basic Books. ISBN 0-465-05135-9.

Peltonen, Sanna & Pekkala, Jukka (2011). Venealan tuotteiden ja palveluiden visiointi. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE + MUOTOILU + ARKKITEHTUURI 7/2011. Unigrafia Oy. Wave-projektin tutkimusraportti. ISBN 978-952-60-4466-8. Saatavana myös World Wide Webistä: <URL:[http://www.muova.fi/documents/key20121124100315/Wave/Aalto\\_TMA\\_2011\\_017\\_Peltonen&Pekkala\\_Wave\\_verkkoversio\\_hires.pdf](http://www.muova.fi/documents/key20121124100315/Wave/Aalto_TMA_2011_017_Peltonen&Pekkala_Wave_verkkoversio_hires.pdf)>

Ravald, Annika (2010). The Consumer's Process of Value Creation. In *Mercati e Competitività. Special Issue on the 2009 Naples Forum on Service*. Vol.1, 41–51.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Yläne, Sari & Paavilainen, Eija (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. 1. Painos. Helsinki: WSOYpro OY. ISBN 978-951-0-31610-8.

Rope, Timo & Mether, Jari (2001). *Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuva-markkinoinnilla*. Porvoo: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-26547-0.

Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (2005). *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Juva.PS-kustannus. ISBN 952-45-107-X.

Swanborn, Peter G. (2010). *Case Study Research – what, why and how?* London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-611-2.

Taipale, Jari (2007). *Brändi. Liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5123-71-5.

Tekes (2009). *Megatrendit ja me*. Ahola, Eija & Palkamo, Anne (toim.). Tekesin katsaus 255/2009. Saatavana myös World Wide Webistä: <URL:[http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_42973\\_0\\_0\\_18/Megatrendit.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_42973_0_0_18/Megatrendit.pdf)>

Vuorinen, Tero & Kurki, Tero (2010). Ui tai uppoa. Toimialatutkimus Suomen venealasta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavana myös World Wide Webistä: <URL:[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-299-1.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-299-1.pdf)>

Webster, Frederick E. Jr. (2000). Understanding the Relationships Among Brands, Consumer, and Resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, 17–23.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4<sup>th</sup> edition. California: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-6099-1.

Yin, Robert K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26, No. 1, 58–65. Also available from World Wide Web: <URL:<http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28198103%2926%3A1%3C58%3ATCSCSA%3E2.0.CO%3B2-H>>

Finnboat lehdistötiedote 8.2.2013

Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://www.finnboat.fi/fi/fi\\_3\\_3\\_read.html?Id=1360243572.html](http://www.finnboat.fi/fi/fi_3_3_read.html?Id=1360243572.html)>

## **WWW-sivut**

XO Boats veneet

<<http://www.xoboats.fi>>

Buster veneet

<<http://www.buster.fi/fi/etusivu;jsessionid=47178E95BF41B131F2770BF607B6B7D4#.UIK501ObG-U>>

Silver veneet

<<http://www.silverboats.fi/>>

Boston Whaler veneet

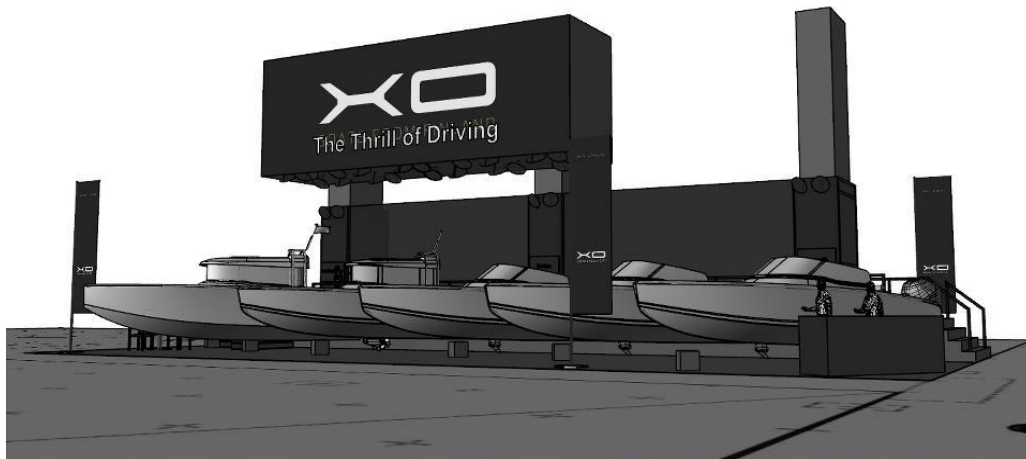
<<http://www.bostonwhaler.com/>>

Venealan Keskusliitto Finnboat ry

<[http://www.finnboat.fi/fi/fi\\_16.html](http://www.finnboat.fi/fi/fi_16.html)>

## 8. LIITTEET

Liite 1. Vene13 messut, XO Boats



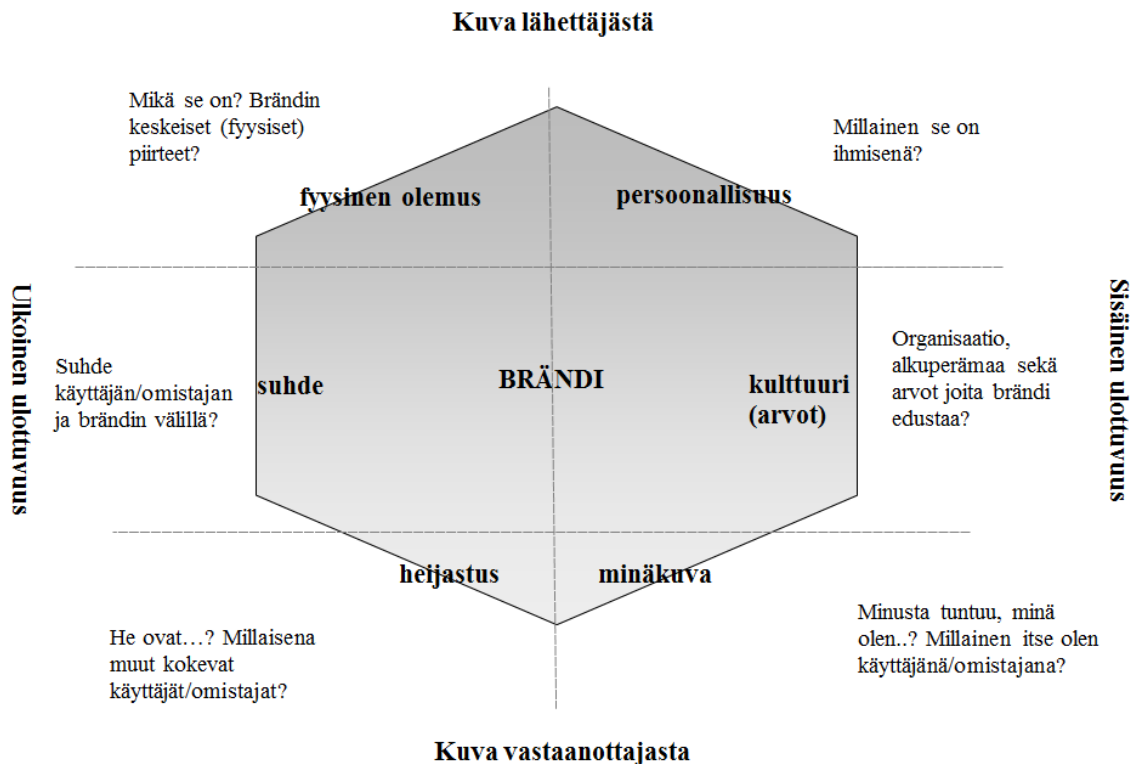
## Liite 2. XO identiteettiprisma

### Identiteettiprisma – ohjeistus

Ohessa on identiteettiprisma kuvio, jonka tarkoituksena on selkeyttää XO brändin identiteettiä.

Identiteettiprisma jakautuu vertikaalisesti ulkoisiin, näkyviin piirteisiin (fyysinen olemus, suhde, heijastus) sekä sisäisiin, abstrakteihin piirteisiin (persoonallisuus, kulttuuri, minäkuva). Identiteettiprisman yläosassa sijaitsevat tekijät ilmentävät enemmän kuvaa XO brändistä itsestään, kun taas prisman alaosassa sijaitsevat tekijät ilmentävät enemmän kuvaa XO veneiden käyttäjistä.

Pyytäisin teitä täyttämään ensimmäisenä mieleen tulevia asioita / adjektiiveja jokaiseen identiteettiprisman eriteltyyn osa-alueeseen (fyysinen olemus, persoonallisuus, suhde, kulttuuri, heijastus, minäkuva). Jokaiseen osa-alueeseen on myös liitetty kysymys, joka auttaa ajatusten muodostumista (voitte täydentää vastauksenne kysymys-tekstikenttiin). Tarkoituksena ei ole lähteä pitkällisesti pohtimaan vastauksia annettuihin kysymyksiin, vaan kirjoittaa ylös nimenomaan niitä asioita, jotka ensimmäisenä tulevat mieleen.



**Liite 3. Kyselylomake, ulkomaiset jälleenmyyjät**

1. What factors determine success on boat industry? What issues have to be considered when building a strong brand to boat market?
2. What are the strengths of the XO Boats brand? What about the weaknesses?
3. How does XO differentiate from its competitors?
4. What is the role of the dealers to become a successful brand in boat industry?
5. What is XO brands image?
6. What kind of image do you think XO brand has among consumers?
7. What are the common reasons customer choose XO Boat instead of other brands?
8. Think about a purchasing situation, when customer has considered buying the XO boat, but ended up buying another boat brand (which?). What are the reasons that lead to the rejection of the XO boat?
9. If you could tell only a one thing about XO, what would it be?

**Liite 4.** Teemahaastattelurunko, XO Boats Oy:n toimitusjohtaja

- Menestysbrändin rakentaminen venealalle
  - Mitkä tekijät määrittelevät menestystä venealalla
  - Mitkä ovat tärkeimmät tekijät luoda vahva brändi venealalle
- XO brändin vahvuudet & heikkoudet
- XO brändin positiointi / kilpailijoista erottuminen venemarkkinoille
- Jälleenmyynti
  - Jälleenmyyjien rooli venealalla menestymiseen
- XO:n tavoiteimago ja sen viestiminen
- XO veneiden käyttötarkoitus ja brändin arvolupaus
  - Käyttötarkoitus ja lisäarvo
  - Brändiin liittyvät mielleyhtymät
  - Emotionaaliset, rationaaliset ja itseilmaisulliset hyödyt
- Jos saisit kertoa XO:sta yhden ainoan asian, mikä se olisi?
- XO brändin tulevaisuuden visio

**Liite 5.** Teemahaastattelurunko, XO veneiden jälleenmyyjät

1. Mitkä tekijät määrittelevät menestystä venealalla? Mitkä ovat tärkeimmät tekijät luoda vahva brändi venealalle?
2. Mitkä ovat XO Boats brändin vahvuudet? Entä heikkoudet?
3. Miten XO Boats erottuu kilpailijoistaan?
4. Mikä on jälleenmyyjien rooli venealalla menestymiseen?
5. Mikä on XO brändin imago?
6. Millainen XO brändin imago on mielestäsi asiakkaiden keskuudessa?
7. Mitkä ovat yleisimmät syyt, miksi asiakas valitsee XO veneen muiden venemerkkien sijaan?
8. Mieti ostotapahtumaa kun asiakas on harkinnut XO veneen ostoa, mutta päätyntkin toisen venemerkin ostamiseen (minkä?). Mitkä syyt johtivat XO:n hylkäämiseen?
9. Jos voisit kertoa XO:sta ainoastaan yhden asian, mikä se olisi?
10. Muita kommentteja XO Boatsille tai ehdotuksia brändin parantamiseksi?

**Liite 6. XO venemallisto**



**XO 200 S CC**



**XO 220 Open**



**XO 240 RS Open**



**XO 240 RS Open (I/O)**



**XO 240 RS Cabin**



**XO 270 RS Cabin**

**Liite 7. Veneiden muotoilu (1/2)**



XO Boats



Yamarin



Bella

**Liite 7. Veneiden vuotoilu (2/2)**



**Boston Whaler**



**Silver**



**Buster**