



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emilia Raussi

Herra Tokmanni – Maailman paras ostaja

Brändiyhteistyö osana markkinointistrategiaa

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Markkinoinnin pro gradu tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Tekijä:	Emilia Raussi		
Tutkielman nimi:	Herra Tokmanni – Maailman paras ostaja : Brändiyhteistyö osana markkinointistrategiaa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala-Ohjaaja		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosina brändiyhteistyö on noussut yhdeksi keskeisimmistä trendeistä markkinoinnin kentällä. Yritykset etsivät yhä useammin strategisia kumppanuuksia, joiden avulla voidaan yhdistää voimavaroja, tavoittaa uusia kohderyhmiä ja vahvistaa brändiä nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Brändiyhteistyöt eivät ole enää vain lyhytkestoisia kampanjoita, vaan ne nähdään osana pitkäjänteistä brändinrakennusta ja yritysten välistä yhteiskehittämistä. Erityisesti vähittäiskaupan ja kuluttajabrändien väliset yhteistyöt ovat korostuneet, sillä niiden avulla voidaan vastata sekä kuluttajien kasvaviin odotuksiin että markkinoinnin strategisiin tavoitteisiin.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee brändiyhteistyötä osana yrityksen markkinointistrategiaa suomalaisen vähittäiskaupan kontekstissa. Tutkimuksen kohteena on Tokmannin ja Bob the Robot -mainostoimiston yhdessä kehittämä 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti, jonka kautta pyritään ymmärtämään, miten brändiyhteistyöprosessi rakentuu, miten valitaan oikea kumppani, millaisia vaikutuksia brändiyhteistyöllä on brändi-identiteettiin sekä brändikuvaan, mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen ja millaisia haasteita prosessiin voi liittyä.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä brändiyhteistyön käytännön toteutuksesta ja sen vaikutuksista brändikuvaan sekä liiketoimintaan. Tutkimus vastaa kysymyksiin siitä, millaisia kriteerejä kumppanin valinnassa käytetään, kuinka prosessi rakentuu vaiheittain ja miten brändiyhteistyö voi muokata kuluttajien mielikuvaa yrityksestä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin kahden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla Tokmannin ja Bob the Robotin edustajilta. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että onnistunut brändiyhteistyö edellyttää strategista kumppanivalintaa, jaettavia arvoja, selkeää prosessia sekä pitkäjänteistä tarinallista brändityötä. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on muovannut Tokmannin brändikuvaa positiivisempaan suuntaan, lisännyt näkyvyyttä ja myyntiä sekä vakiinnuttanut asemansa osana suomalaista markkinointikulttuuria. Tutkimuksessa tunnistettiin myös mahdollisia riskejä, kuten brändin laimentuminen, väärän kumppanin valinta ja kuluttajien kiinnostuksen hiipuminen, mikäli yhteistyötä ei toteuteta johdonmukaisesti.

Tutkimus tarjoaa uutta tietoa brändiyhteistyön käytännön toteutuksesta ja toimii pohjana jatkotutkimukselle, jossa voitaisiin syventää erityisesti kuluttajien näkökulmaa esimerkiksi määrällisen tutkimuksen keinoin.

AVAINSANAT: Brändiyhteistyö, markkinointistrategia, brändi, brändi-identiteetti, tapaustutkimus, Herra Tokmanni

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aihealueeseen	6
1.2	Tutkielman ongelman asettelu ja tavoitteet	8
1.3	Tutkimusote ja lähestymistapa	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	Brändiyhteistyö osana nykyaikaista brändistrategiaa	11
2.1	Brändiyhteistyön ilmentymät	11
2.2	Brändin käsite sekä merkitys	14
2.2.1	Brändi-identiteetti	15
2.2.2	Brändikuva	18
2.3	Brändiyhteistyön menestystekijät, haasteet sekä kilpailukyky	19
2.3.1	Brändiyhteistyön keskeiset tekijät onnistumiseen	19
2.3.2	Brändiyhteistyön merkittävimmät haasteet	23
2.3.3	Brändiyhteistyön kilpailukyky	24
2.4	Brändiyhteistyö prosessina	25
2.5	Brändiyhteistyö ja sen vaikutukset kuluttajien näkökulmasta	28
2.6	Yhteenveto ja tutkielman teoreettinen viitekehys	30
2.6.1	Vahvuudet	31
2.6.2	Heikkoudet	32
2.6.3	Mahdollisuudet	32
2.6.4	Riskit	33
3	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	35
3.1	Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat	35
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	37
3.3	Aineiston kuvaus	38
3.4	Aineiston analysointi	39
3.5	Tutkimuksen rajoitukset, luotettavuus sekä eettisyys	41
4	Empiirisen tutkimuksen tulokset	45

4.1	Case-yritys – Tokmanni ja Maailman paras ostaja	45
4.2	Brändiyhteistyö ja oikean kumppanin valinta	46
4.2.1	Kumppaninvalinta	47
4.3	Brändiyhteistyöprosessi ja sen vaikutukset	50
4.3.1	Vaikutukset sekä näkyvyys	51
4.3.2	Brändiyhteistyön resurssit	54
4.4	Brändiyhteistyön vahvuudet	54
4.5	Brändiyhteistyön haasteet	56
4.6	Yhteenvedo tuloksista	58
4.6.1	Vahvuudet	59
4.6.2	Heikkoudet	60
4.6.3	Mahdollisuudet	61
4.6.4	Riskit	62
5	Johtopäätökset	63
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	63
5.2	Tutkielman rajoitukset	67
5.3	Teoreettinen sekä käytännön kontribuutio	68
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	69
	Lähteet	71
	Liitteet	76
	Liite 1. Haastatteluiden kysymykset	76

Kuviot

Kuvio 1. Brändi-identiteetin ulottuvuudet (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 204).	17
Kuvio 2. Perinteinen innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).	25
Kuvio 3. Ennakoidun myynnin innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).	26
Kuvio 4. Suljettu tilaus -innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).	27
Kuvio 5. Pyyntöä syntyvä innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).	27
Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys brändiyhteistyöstä	31
Kuvio 7. Viitekehys 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyöstä	59

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavien taustatiedoista	39
--	----

1 Johdanto

Brändiyhteistyö on noussut merkittäväksi osaksi yritysten markkinointistrategiaa, tarjoten mahdollisuuksia brändin vahvistamiseen, näkyvyyden kasvattamiseen ja uusien kohderyhmien tavoittamiseen. Vaikka brändiyhteistyöt ovat yleistyneet, niiden käytännön toteutuksesta, onnistumisen tekijöistä ja mahdollisista haasteista on vielä vähän tutkimustietoa. Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee brändiyhteistyötä kokonaisvaltaisesti tapaustutkimuksen avulla keskittyen erityisesti siihen, miten brändiyhteistyö rakentuu ja millaisia vaikutuksia sillä voi olla brändiin ja sen kilpailukykyyn.

1.1 Johdatus aihealueeseen

Brändien välinen yhteistyö on viime vuosina kasvattanut suosiotaan markkinointistrategiana, ja yhä useampi brändi haluaa tehdä yhteistyön voimaa. Yhteistyö on keskeinen osa ihmisten toimintaa ja sen merkitystä on korostettu meille jo varhaisesta iästä lähtien. Olipa kyseessä koulun ryhmätyö, harrastustoiminta tai työelämän projekti, useimmat meistä ovat päässeet kokemaan yhteistyön ratkaisevan roolin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös menestystarinat, kuten Google ja Microsoft ovat syntyneet vahvan yhteistyön tuloksena. Ilman näitä ohjelmia pro gradu -tutkielman kirjoittaminen olisi haastavaa. Yhteistyön merkitys korostuu niin ihmisten, kuin myös yritysten välillä. Tilastokeskuksen (2018) tutkimuksen mukaan useampi kuin joka kolmas yritys ilmoitti tehneensä yhteistyötä muiden yritysten tai organisaatioiden kanssa vuosina 2016–2018 ja näistä jopa 62 % oli innovaatioon liittyviä yhteistöitä.

Farian ja muiden (2010) mukaan erityisesti uusien innovaatioiden kohdalla monet yritykset haluavat etsiä kumppania omien taitojen, tietojen ja resurssien täydentämiseksi. Yhteistyötoiminta yritysten välillä voi nopeuttaa innovaation kehittämistä sekä markkinoille tuomista, vahvistaa markkina-asemaa, alentaa kustannuksia sekä vähentää prosessiin liittyviä riskejä. Aarikka-Stenroos ja muut (2017) painottavat myös tutkimuksessaan yhteistyön tärkeyttä nykyaikaisissa innovaatioissa.

Varsinkin markkinointi-innovaatioiden onnistuminen nykyisin edellyttää laaja-alaista yhteistyötä eri verkostoissa. Monien erilaisten toimijoiden kautta tuleva laajennus on merkityksellistä koko innovaatioprosessin aikana sekä oppimisen että luovuuden kannalta.

Brändiyhteistyö on noussut merkittäväksi ilmiöksi vuosien varrella. Varsinkin vuonna 2020 alkanut koronapandemia suorastaan pakotti brändejä muuttamaan markkinointistrategioita. Kapurin (2020) sekä Prossersin ja muiden (2021) mukaan koronapandemia hankaloitti useiden yritysten liiketoimintaa, jonka takia yritysten oli tehtävä hyvinkin nopeita päätöksiä jatkaaksensa toimintaa. Monet ravintolat aloittivat yhteistyön Woltin sekä Foodoran kanssa jatkaakseen liiketoimintaansa ja esimerkiksi sisustustarvikeliike Muji sekä Finnair alkoivat tehdä yhteistyötä Keskon kanssa, jotta tuotteita pystyttiin myymään myös koronan aikana (Tammilehto, 2021a; Tammilehto, 2021b). Myös kuluttajien käyttäytyminen ja markkinoiden muuttuminen pakotti osan yrityksistä muuttamaan liiketoimintasuunnitelmaansa muuttuvan maailman mukaan. Koronapandemian aikana brändimielikuvan edelläkävijänä pysyminen edellytti useiden erilaisten asiantuntijoiden vankkaa yhteistyötä.

Brändiyhteistyö on Kellerin (2013, s. 269–270) mukaan yksi brändin laajentamisstrategioista. Brändiyhteistyö tapahtuu, kun kaksi tai useampi brändi yhdistetään yhteiseksi tuotteeksi, palveluksi tai niitä markkinoidaan jollakin tavalla yhdessä. Brändiyhteistyön avulla yrityksen on mahdollista lähestyä sekä oppia lisää uusista markkinoista ja kuluttajaryhmistä. Tämä ei kuitenkaan ole täysin riskitöntä. Keller (2013, s. 271) lisää, että brändiyhteistyössä mahdollisia kompastuskiviä ovat esimerkiksi hallinnan puute ja kuluttajien korkeat odotukset.

Vaikka uutisotsikoissa sekä sosiaalisessa mediassa puhutaan paljon maailmaa mullistavista sekä onnistuneista innovaatioista ja yhteistöistä, eivät kaikki brändit onnistu siinä hyvistä yrityksistä huolimatta. Formsmanin (2021) tutkimuksen mukaan jopa 40–90 % innovaatioista epäonnistuu osittain tai jopa kokonaan. Cooper (2019) lisää, että

jopa 40 % uusista tuotteista epäonnistuu markkinoilla ja vain 13 % yrityksistä saavuttaa uuden tuotteen avulla vuotuisen tulostavoitteen. Syitä epäonnistumiselle on monia; liian pieni rahoitus, korkeat kustannukset, osaamisen puute, epäselvät tavoitteet ja heikko johtajuus. Miten yritykset voivat välttää nämä haasteet?

1.2 Tutkielman ongelman asettelu ja tavoitteet

Brändiyhteistyö on noussut merkittäväksi markkinointistrategiaksi monelle yritykselle. Brändiyhteistyön avulla yhä useampi brändi rakentaa markkina-arvoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Erityisesti vähittäiskauppojen sekä kuluttajabrändien väliset brändiyhteistyöt tarjoavat uusia mahdollisuuksia kehittää sekä parantaa brändin mahdollisuuksia, mielikuvaa ja tunnettuutta. Aiemmat tutkimukset ovat analysoineet pitkälti brändien välistä yhteensopivuutta, kuluttajien reaktioita yhteistöistä sekä brändiyhteistyön vaikutuksia eli brändiyhteistyön käytännön toteutuksesta, prosessista ja siihen liittyvistä haasteista ei ole tietoa.

Tämä Pro gradu -tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten brändiyhteistyön prosessi rakentuu sekä toteutuu, ja millaisia onnistumisen tekijöitä, haasteita ja vaikutuksilla sillä on brändi-identiteettiin, mielikuvaan ja kuluttajiin. Pro gradu -tutkielma pyrkii vastaamaan juuri näihin tutkimusaikkoihin tarkastelemalla kokonaisvaltaisesti brändiyhteistyötä ja siihen liittyvää prosessia suomalaisen vähittäiskaupan kautta.

Pro gradu -tutkielma tarkastelee brändiyhteistyötä kokonaisvaltaisesti 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin kautta. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on Tokmannin ja Bob the Robot -mainostoimiston yhteisesti rakentama brändiyhteistyö, joka on saavuttanut laajaa näkyvyyttä. 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyöstrategia tarjoaa erinomaisen esimerkin siitä, kuinka brändiyhteistyötä voidaan toteuttaa pitkäjänteisesti, tarinallisesti sekä strategisesti osana brändin identiteetin ja brändikuvan kehittämistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä onnistuneen brändiyhteistyön rakentamisesta sekä kehittämisestä. Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Millaisesta brändiyhteistyön ilmentymästä on kyse tapaustutkimuksessa?*
- 2. Miten brändiyhteistyö rakentuu vaiheittain tapaustutkimuksessa?*
- 3. millaisia kriteerejä käytetään yhteistyökumppanin valinnassa ja millaisia vaikutuksia kumppanilla on brändiin?*
- 4. millaisia vaikutuksia brändiyhteistyöllä on brändi-identiteettiin, brändikuvaan sekä kilpailukykyyn*
- 5. Millaisia onnistumisen tekijöitä sekä haasteita brändiyhteistyöhön liittyy?*

1.3 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkielman lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tapaustutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun tietyn yrityksen valossa. Tapaustutkimus sopii myös tilanteisiin, jossa tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää sen omassa ympäristössään ja haastateltavien henkilöiden kokemuksiin sidottuna. Tässä tutkielmassa tapaustutkimuksen kohteena on 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti, jonka kautta tarkastellaan onnistuneen sekä tunnetun brändiyhteistyön toteutusta suomalaisessa vähittäiskaupassa.

Tutkielmaan valittiin fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne, jonka avulla pystytään tutkimaan ilmiötä ihmisten omien komeuksien sekä merkityksien kannalta. Tässä tutkimuksessa merkitykset nousevat esille haastateltavien kertomuksien sekä tulkintojen suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Menetelmä valikoitui siksi, että se mahdollisti monipuolisen vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välille. Teemahaastattelu sisälsi ennalta valitut teemat, kysymykset sekä raamit, jotka helpottivat haastattelun kulkua. Teemahaastatteluiden

teemat ja kysymykset toimivat keskustelua ohjaavina ja niistä poikettiin, jos keskustelun eteneminen sitä edellytti. Tarkoituksena oli pitää haastattelut vapaamuotoisina, sillä haastattelun edetessä saattoi tulla ilmi asioita ja ilmiöitä, joita haastattelija ei osannut huomioida etukäteen (Syrjälä, 2022).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, teoreettinen viitekehys, metodologia, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johdannossa johdatellaan lukija aiheeseen, paneudutaan tutkielman tarkoitukseen sekä tavoitteisiin, tutkimusotteeseen ja lähestymistapaan sekä lopuksi tutkimuksen rakenteeseen.

Seuraava pääluku eli teoreettinen viitekehys koostuu tutkimukselle tärkeistä teorioista, jotka ovat olennaisia tutkimukselle. Teoreettinen viitekehys keskittyy brändiyhteistyöhön osana yrityksen markkinointistrategiaa. Teoriassa käsitellään brändiyhteistyötä ja sen erilaisia ilmentymiä, brändiä, brändi-identiteettiä sekä brändimielikuvaa, jotka ovat olennaisia osia brändiyhteistyössä. Näiden lisäksi teoriassa käsitellään brändiyhteistyöhön liittyviä prosesseja, brändiyhteistyön vaikutuksia brändi-identiteettiin sekä brändikuvaa, erilaisia innovaatioprosesseja sekä brändiyhteistyö onnistumisen tekijöitä ja haasteita, Teoreettinen viitekehys päättyy yhteenvedon, joka luo tutkielmalle teoreettisen viitekehysten tukemaan tutkimusosuutta.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologista osuutta, jossa esitellään tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä sekä käsitellään tutkimuksen eettisyyttä, luottamusta ja mahdollisia rajoituksia. Neljännessä luvussa keskitytään tutkimuksen analysointiin eli tutkimuksen tuloksiin. Viidennessä eli viimeisessä luvussa on kootut päätelmät, johtopäätös, sekä tulevaisuuden tutkijoille ehdotuksia jatkotutkimuksista.

2 Brändiyhteistyö osana nykyaikaista brändistrategiaa

Brändiyhteistyö ei ole uusi markkinointistrategia, mutta se on nousut vahvasti pinnalle viime vuosien aikana. Kuluttajien mieltymysten muuttuminen haastavammiksi sekä kilpailun kiristyminen markkinoilla ovat saaneet monet yritykset pohtimaan uutta markkinointistrategiaa, joka kehittäisi liiketoimintaa sekä parantaisi asiakaskokemusta (Hultgren, 2023). Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään brändiyhteistyötä ja sen monenlaisia ilmentymiä. Teoriassa käsitellään myös itse brändiä, brändi-identiteettiä sekä brändikuvaa, jotka ovat tärkeä osa brändiyhteistyötä. Luvussa käsitellään myös erilaisten tieteellisten tutkimuksien kautta brändiyhteistyön onnistumisen tekijöitä, haasteita, kilpailukykyä ja sen vaikutuksia kuluttajiin. Teoriassa käsitellään myös brändiyhteistyön prosesseja ja niiden erilaisia vaiheita sekä 'Herra Tokmanni' -markkinointistrategiaa. Teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita sekä tutkimuksia. Koska brändiyhteistyöhön liittyvää kirjallisuutta on ollut rajallisesti, teoriassa tukeudutaan pääosin Géraldinen ja Reinen "The Art of Successful Brand Collaborations" -painokseen, joka tarjoaa ajantasaisen sekä syvällisen analyysin brändiyhteistyöstä.

2.1 Brändiyhteistyön ilmentymät

Turan (2021) mukaan brändiyhteistyö on markkinointistrategia, jossa kahden tai useamman brändin kautta luodaan yhdessä tuote tai palvelu kuluttajille. Brändiyhteistyön tarkoituksena on luoda synergiaetuja eli yhteisvaikutusta, kartuttaa tunnettuutta sekä edistää yhteistyössä olevien brändien arvoa jakamalla assosiaatioita toistensa kanssa. Näiden lisäksi brändiyhteistyö osana markkinointistrategiaa luo kilpailuetua markkinoilla, sillä sen avulla pyritään erottumaan edukseen kilpailijoista. Géraldinen ja Reinen (2020, s. 213–214) taas painottavat, että brändiyhteistyössä pyritään luomaan aina jotain uutta, jota ei olisi olemassa ilman molempien osapuolien yhteistyötä. Brändiyhteistyön tavoitteena voi olla myös kohderyhmän laajentaminen ja brändin modernisointi, brändin toiminta-alueen laajentaminen, huomion herättäminen, brändin arvojen jakaminen, kansainvälisille markkinoille laajentuminen sekä lisätulojen

saaminen. Shan ja muut (2022) lisäävät, että kaikki markkinointiyhteistyönmuodot, kuten yhteinen mainonta tai kampanja voidaan lukea osaksi brändiyhteistyötä.

Géraldinen ja Reinen (2020, s. 9) mukaan brändiyhteistyöstä puhuttaessa tulee monelle mieleen esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus, mutta se voi olla paljon enemmän. Brändiyhteistyötä voidaan tehdä monenkin erilaisen tahon kanssa esimerkiksi toisen brändin, artistin tai hyväntekeväisyysjärjestön kanssa ja yhteistyöstä voi syntyä esimerkiksi uusi tuote, tapahtuma tai viesti. Géraldinen ja Reinen (2020, s. 10) kirjoittavat, että kahden tuotemerkin välinen brändiyhteistyön ilmentymä voidaan jakaa kuuteen erilaiseen yhteistyömuotoon, riippuen siitä mitä yhteistyökumppanit pyrkivät yhdessä luomaan. Nämä kuusi yhteistyötä ovat *yhteisbrändätty tuote*, *yhteisbrändätty viestintä*, *ristikkäismyyntiä edistävä kampanja*, *yhteisbrändätty elämys*, *yhteisbrändätty jakelu* ja *työntekijöille suunnattu tuotemerkkiyhteistyö*. Brändiyhteistyön ilmentymät avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. *Yhteisbrändätty tuote* on kaikista näistä kuudesta vaihtoehdosta yleisin tapa lähestyä brändiyhteistyötä. Brändiyhteistyössä, jossa luodaan tuote, määritellään yleensä yksi yrityksistä niin sanotusti isäntäbrändiksi ja toinen vierailevaksi brändiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että isäntäbrändillä on yleensä jo tuote valmiina, johon vieraileva brändi lisää jotain.

Géraldinen ja Reinen (2020, s 11–12) mukaan brändiyhteistyön tuotestrategialla voi olla kaksi päämuotoa. Ensimmäisellä muodolla tarkoitetaan sitä, että vierailevan brändin elementti tai tietotaito integroidaan yhteistyössä syntyneeseen tuotteeseen. Tätä muotoa kutsutaan myös tuoteinnovaatioksi, jota käsitellään enemmän luvussa 2.4. Tästä päämuodosta hyvänä esimerkkinä toimii brändiyhteistyö Marimekon sekä Adidaksen välillä. Parviainen ja Ylä-Anttila (2021) kertovat artikkelissaan, kuinka Marimekko ja Adidas loivat yhdessä uudenlaisen urheilumalliston käyttäen hyväkseen Marimekon uniikkeja sekä klassisia kuoseja. Artikkelissa Adidaksen suunnittelujohtaja Åberg kertoi, että yhteistyön tavoitteena oli yhdistää tyyli sekä käytännöllisyys, mutta samalla hyödyntää vastuullisimpia materiaaleja ja valmistusmenetelmiä. Géraldinen ja Reinen (2020, s. 15–16) toteavat, että toinen päämuoto tuotestrategiassa koskien

brändiyhteistyötä on, että vieraileva brändi tuo vain symbolisia elementtejä yhteistyöhön. Tämä tarkoittaa sitä, että brändiyhteistyössä vieraileva brändi ei tuo konkreettisella tasolla mitään yhteistyöhön, vaan osallistuu symbolisella kuvalla, kuten esimerkiksi logon tai värien kautta. Tätä tapaa käytetään usein automarkkinoilla, koska tämä mahdollistaa uusien kuluttajien saavuttamisen.

Kuten Géraldinen ja Reinen (2020, s. 22–23) totesivat, voi brändiyhteistyön lopputulemana olla jotain muuta, kuin vain uusi tuote. *Yhteisbrändätyllä viestillä* tarkoitetaan yhteistä viestintäkampanjaa, jolle on ominaista kahden tai useamman brändin yhdistäminen viestintävälineeseen, joka voi olla esimerkiksi lehdistötiedote, mainosfilmi tai sosiaalisen median kanava. Yhteisen viestintäkampanjan päätarkoituksena on herättää kuluttajien huomio sekä vahvistaa oman brändin mainetta. *Ristikkäismyyntiä edistävä kampanja* on taas brändiyhteistyö, jossa määritellään yhdessä myynninedistämistoimia, jossa kuluttaja pääsee hyödyntämään molempia brändejä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii McDonald's ja suosittu Happy Meals -ateriat, jotka sisältävät usein yhteistyökumppanin lelun. Tällaiset brändien väliset ristikkäismyynnin yhteistyöt ja niistä syntyvät edut luovat lisäarvoa kuluttajille sekä molemmille brändeille.

Neljäs vaihtoehto Géraldinen ja Reinen (2020, s. 25–26) mukaan on *yhteisbrändätty elämys tai tapahtuma*, joka on näistä kaikista vaihtoehtoista harvinaisin. Tämän yhteistyön tavoitteena on mainostaa brändiä, tuotetta ja yritystä erilaisille kohderyhmille. Varsinkin yhteistä tapahtumaa järjestäessä on erittäin tärkeää herättää kuluttajien huomio, joka saadaan medianäkyvyyden avulla. Tämän yhteistyön etuna on se, että brändit pääsevät hyödyntämään molempien brändien sosiaalisia verkostoja, joka mahdollisesti kasvattaa tapahtuman yleisöä. Viides ilmentymä, *yhteisbrändätty jakelu* on tuotemerkin sekä vähittäiskaupan välinen yhteistyö, jossa vähittäiskaupalla on yksinoikeus tuotemerkkikumppanin tuotteiden jakamiseen. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii yhteistyö Prisman ja Antti Tapanin kanssa, sillä vain Prismalla on yksinoikeus myydä malliston tuotteita kuluttajille (Prisma, 2022).

Kuudes eli viimeinen vaihtoehto Géraldinen ja Reinen (2020, s. 30–31) mukaan on *työntekijöille suunnattu brändiyhteistyö*. Se tarkoittaa kahden tai useamman brändin välistä kumppanuutta, jonka tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden suhdetta itse brändiin, lisätä heidän osaamistaan sekä sitoutumistaan tai tuoda brändin arvoja konkreettisesti osaksi työntekijöiden kokemusta. Tällaisessa yhteistyössä brändit voivat esimerkiksi yhdistää voimansa työntekijöiden koulutuksessa, luoda eksklusiivisia tuotteita työntekijöille tai rakentaa elämyksellisiä konsepteja, jotka syventävät työntekijän ymmärrystä brändistä. Esimerkiksi Apple ja Adidas loivat 1990-luvulla eksklusiiviset lenkkarit Applen työntekijöille. Ainutlaatuinen tuote lisäsi työntekijöiden ylpeyden tunnetta ja sitoutumista brändiin.

Turan (2021) sekä Helmig ja muut (2008) taas luokittelevat brändiyhteistyöt kahdenlaisen strategian mukaan. Nämä kaksi strategiaa ovat *ainesosabrändäys* eli vertikaalinen brändäysstrategia sekä *yhdistelmäbrändäys* eli horisontaalinen brändäysstrategia. Ainesosabrändäyksellä tarkoitetaan brändätyn tuotteen integroimista osaksi toisen brändin komponenttia. Hyvä esimerkkinä tästä toimii Applen ja Hermèsin välinen yhteistyö, jossa kuluttajalla on mahdollisuus hankkia Hermèsin valmistama ranneke Applen älykelloon Ainesosabrändäyksen keskeisin motiivi on brändin erilaistaminen yhteistyökumppanin avulla. Yhdistelmäbrändäykselle ominaista on taas, että useampi kuin yksi tuottaja muodostaa yhdistetyn monimerkkisen tuotteen tai palvelun arvoketjun samassa vaiheessa. Tässä brändistrategiassa tuote voi esiintyä tuoteryhmässä, jossa molemmat tuottajat ovat jo vakiintuneita, jossa vain toinen tuottaja on vakiintunut, tai jossa yksikään tuottaja ei tällä hetkellä tarjoa tuotteita. Brändiyhteistyön syvällisemmän ymmärtämisen tueksi seuraavaksi käsitellään brändin käsitettä, sen eri ulottuvuuksia sekä merkitystä kilpailukyvyn rakentamisessa.

2.2 Brändin käsite sekä merkitys

Brändi on kokonaisuudessaan moniulotteinen sekä vaikeaselitteinen käsite. Brändi pitää sisällään niin visuaalisia elementtejä, jotka kuluttaja voi nähdä omilla silmillään, kun taas brändin sisällä olevia ”kerroksia”, jota pyritään tuomaan myös kuluttajille esille.

Simmonsin sekä Cliftonin, (2003, s. 13–25) mukaan brändistä on puhuttu jo 30-luvulla. Silloin brändistä (englanniksi Brand) puhuttiin, kun esimerkiksi maatilan omistaja halusi polttomerkitä karjansa, jotta kaikki tietäisivät hänen omistajuudestaan. Tämä juontuu siihen, miten brändi nähdään nykyään eli viestitään kuluttajille omistajuudesta. Brändi käsitteenä lähti kuitenkin kehittymään varsinkin teollisen vallankumauksen sekä toisen maailmansodan jälkeen. Oheiset tapahtumat avarsivat länsimaalaisen kulttuurin sekä kulutustuotteiden massamarkkinoinnin ympäri maailmaa. Hyvä esimerkki brändistä, joka valtasi maailman näihin aikoihin on Coca-Cola, joka pitää vieläkin paikkaa maailman arvokkaimpana sekä tunnetuimpana brändinä. (Simmonsin & Cliftonin, 2003, s. 13–25). Wheelerin (2006, s. 4–5) mukaan brändi nähdään lupauksena, odotuksena sekä ideana siitä, miten kuluttaja kokee ja tulkitsee yrityksen, tuotteet tai palvelun. Brändi on se, mihin kuluttaja rakastuu, luottaa sekä rakentaa vahvan sekä lojaalin siteen. Kellerin (2013, s. 30–32) mukaan brändi voi olla yritys, organisaatio, henkilö tai jopa paikka. Brändi on nimi, termi, symboli, merkki tai näiden yhdistelmä, jonka on tarkoitus erottaa yritys tai yrityksen tuotteet muista kilpailijoista.

2.2.1 Brändi-identiteetti

Malinic (2019, s. 20) mukaan brändi-identiteetti on laaja termi, jonka ajatellaan virheellisesti usein käsittelevän vain brändin visuaalisia elementtejä. Brändi-identiteetti on kuitenkin kokonaisvaltainen prosessi, joka sisältää visuaalisten elementtien lisäksi segmentointia ja kilpailua. Brändi-identiteetti myös elää ajan mukana ja sitä usein muokataan niin kuluttajien kuin myös kilpailun takia. Srivastava (2010) taas kirjoittaa, että brändi-identiteetti on brändiassosiaatioiden uniikki kokonaisuus, jota pyritään luomaan sekä ylläpitämään. Brändiassosiaatiot edustavat sitä, mitä itse brändi edustaa ja mitä brändi lupaa kuluttajille. Brändi-identiteetti on lähtöisin itse yrityksestä, sillä he ovat vastuussa siitä, että tuote tai palvelu vastaa kuluttajien tarpeita, erottuu markkinoilla sekä sisältää ainutlaatuisia ominaisuuksia kilpailun näkökulmasta.

Myös Aaker ja Joachimsthaler (2000) määrittelevät brändi-identiteetin hyvin samalla tavalla, kuten Srivastava (2010). Heidän mukaansa brändi-identiteetti on miellelyhtymien

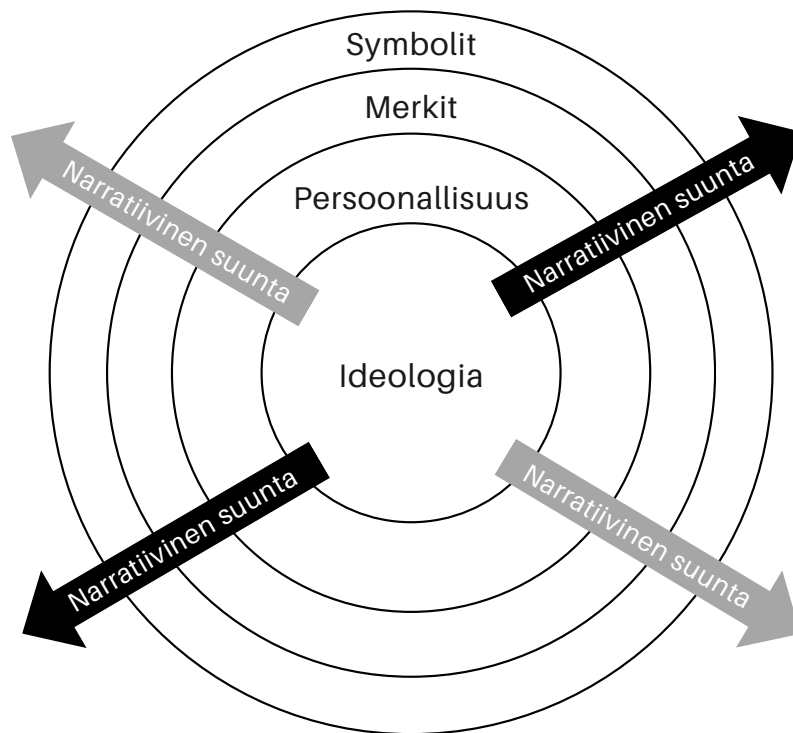
kokonaisuus, jota pyritään luomaan tai ylläpitämään. Näihin mielle yhtymiin kuuluu myös yrityksen antamat lupaukset kuluttajille. Se on myös yksi tärkeimmistä pilareista, jonka avulla yritys luo itselleen vahvan brändin. Aaker ja Joachimsthaler (2000) lisäävät, että brändi-identiteetti on myös tavoite, johon yritys pyrkii tähtäämään. Tästä syystä brändin mielikuvaa ei tulisi unohtaa yrityksen rakentaessa vahvaa brändi-identiteettiä, sillä kyseessä on myös brändin mielikuvan muuttaminen ja vahvistaminen.

Géraldinen ja Reinen (2020, s. 201–202) mukaan ennen brändiyhteistyön luomista, on yrityksen tiedettävä heidän oma brändinsä perusteellisesti. Brändi-identiteetti on tapa, jolla määritellään brändi sekä mitä se edustaa. Tämän lisäksi brändi-identiteetti on niin sanotusti johtamisen ohjenuora, joka ohjaa brändiyhteistyön toteuttamista. Brändi-identiteetti auttaa myös päättämään esimerkiksi kenen kanssa brändiyhteistyötä tulisi tehdä ja millainen yhteistyö tulisi toteuttaa. Brändi-identiteetti ohjaa kaikkia brändiin liittyviä päätöksiä, minkä vuoksi brändin tulisi olla merkityksellinen sekä heijastaa organisaation arvoja ja luonnetta.

Géraldinen ja Reinen (2020, s. 202–203) esittelevät brändi-identiteetin neljä ulottuvuutta, jotka ovat ideologia, persoonallisuus, merkit sekä symbolit. Nämä neljä ulottuvuutta rakentavat yhdessä tarinan, joka kuvaa samalla myös brändin identiteettiä. Ensimmäinen ulottuvuus on *ideologia*, joka on arvojen sekä uskomuksien järjestelmä. Ulottuvuus koostuu niistä arvoista, jotka ovat tärkeitä brändille, ovat toiminnan taustalla sekä arvoista, joita pyritään viestimään ulospäin. Brändille tärkeitä arvoja voivat olla esimerkiksi aitous, rehellisyys ja vastuullisuus. Toinen ulottuvuus, *persoonallisuus* taas kuvastaa brändiä ihmisen persoonallisuuden piirteillä. Tämä on voimakas tapa ilmentää brändiä sekä edistää kumppanuuksia, sillä mitä persoonallisemmin brändi osaa kuvata itseään, sitä paremmin brändi tulee löytämään sopivan kumppanin brändiyhteistyöhön. Kolmas ulottuvuus on taas niin sanotusti *merkit*, jotka tuovat esille brändin ideologiaa sekä persoonallisuutta fyysisten ominaisuuksien avulla. Näitä fyysisiä piirteitä brändissä ovat esimerkiksi brändin logo, värit, slogan ja tekstuuri. Neljäs ja viimeinen ulottuvuus

on symbolit. Symbolilla tarkoitetaan brändin tuotetta tai palvelua, joka tuo ilmi brändin arvot sekä ideologian.

Géraldinen ja Reinen (2020 s. 203–204) painottavat, että vahvan brändi-identiteetin kannalta yrityksen tulisi ymmärtää brändin jokainen ulottuvuus ja niiden väliset kytkökset. Nämä ulottuvuudet luovat kokonaisvaltaisen tarinan brändin identiteetistä. *Ideologia* on brändin perusta, joka kuvaa brändin tarkoitusta, *persoonallisuus* kuvastaa brändin tyyliä, ja *merkit* sekä *symbolit* tuovat esille brändin fyysistä identiteettiä, ideologiaa sekä persoonaa. Kuviossa 1 on nähtävillä nämä neljä ulottuvuutta ja kuinka ne ovat kytköksissä toisiinsa.



Kuvio 1. Brändi-identiteetin ulottuvuudet (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 204).

Kuvio 1 kuvastaa, kuinka brändi-identiteettiä voidaan käyttää oikein. Tärkeintä on ymmärtää brändi-identiteetin neljän ulottuvuuden välinen assosiaatio sekä näiden kokonaisuus eli narratiivi. Ideologia, persoonallisuus, merkit sekä symbolit on järjestetty

siten, että ne muodostavat johdonmukaisen kertomuksen brändistä. Ideologia on kertomuksen ydin eli brändin tarkoitus. Persoonallisuus taas symbolisoi kertomuksen tyyliä eli mikä on brändin tyyli ja sävy. Brändin merkit sekä symbolit ovat brändi-identiteetin fyysisiä ulottuvuuksia, jotka tekevät brändi-identiteetistä havainnollistavan kokonaisuuden kuluttajille sekä konkreettisen näkyvyyden brändistä. Brändiyhteistyö onnistuu todennäköisemmin sekä tuottaa lisäarvoa, kun se on linjassa brändi-identiteetin kaikkien neljän ulottuvuuden kanssa.

2.2.2 Brändikuva

Brändikuva on Chunawalla (2009, s. 166–171) mukaan mielikuva, assosiaatio sekä merkitys, joka kuluttajalla on brändistä. Se ei sisällä vain brändin visuaalisia elementtejä, vaan brändikuva muodostuu brändiin liittyvistä kokemuksista, tunteista sekä havainnoista, joita kuluttaja kokee. Brändikuva on siis kuluttajan subjektiivinen mielikuva brändistä, joka syntyy esimerkiksi tuote- sekä palvelukokemuksen, mainonnan ja viestinnän keinoin tai muiden kuluttajien mielipiteiden kautta. Keller (2013, s. 76) painottaa, että brändikuva on tärkeässä asemassa rakentaessa vahvaa brändiä. Brändikuva muodostuu kuluttajien psykologisista sekä sosiaalisista tarpeista, jotka perustuvat tuotteen tai palvelun ulkoisiin ominaisuuksiin. Brändikuva korreloi sitä, mitä kuluttajat ajattelevat brändistä abstraktilla tasolla eikä sitä, mitä brändin koetaan konkreettisesti tekevän.

Kellerin (2013, s. 113–115) mukaan brändikuva käsittelee brändin aineettomia puolia, joista kuluttajat muodostavat mielipiteen. Näistä neljä tärkeintä elementtiä ovat käyttäjäprofiilit, osto- ja käyttötapaukset, arvot, persoonallisuus ja historia, kokemukset sekä perintö. Käyttäjäprofiililla tarkoitetaan kuluttajia, jotka brändi olettaa käyttävän heidän tuotteitaan tai palveluitaan. Osto- ja käyttötapaukset viittaavat niihin tilanteisiin, jossa brändiä käytetään sekä kuinka brändiä hyödynnetään. Arvot ja persoonallisuus tuovat esille sen, millaisia arvoja sekä luonteenpiirteitä brändiin liitetään. Lopuksi historia, kokemukset sekä perintö käsittelevät sitä, millainen tausta brändillä on ja millaisia muistoja siihen liitetään.

Géraldinen ja Reinen (2020 s. 205–206) mukaan brändikuva on olennainen osa, kun luodaan onnistunutta brändiyhteistyötä. Brändikuvan assosioidessa kuluttajien kokemusta sekä mielikuvaa brändistä, tulee sen vaikuttaa yhteistyökumppanin valinnassa sekä yhteistyön ehtojen määrittelyssä. Brändi-identiteetin ja brändilupauksen rakentuessa yrityksen sisäisistä arvoista, brändikuva muodostuu ulkoisista elementeistä, kuten esimerkiksi kuluttajien tulkinnoista brändistä ja sen arvoista. Tästä syystä pelkän brändi-identiteetin ja brändilupauksen tunteminen ei riitä, kun luodaan brändiyhteistyötä. Onnistuneen brändiyhteistyön edellytys on, että brändiyhteistyötä tekevien yritysten brändikuvat täydentävät toisiaan tai ovat yhteensopivia. Brändiyhteistyö brändin kanssa, jonka brändikuva poikkeaa suuresti yrityksen omasta brändikuvasta voi mahdollisesti heikentää molempien osapuolien uskottavuutta sekä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita kuluttajissa.

2.3 Brändiyhteistyön menestystekijät, haasteet sekä kilpailukyky

Brändiyhteistyö ei ole vain sapluuna, jota yritys voi käyttää osana markkinointistrategiaa. Seuraavassa kappaleessa keskitytään edellisten tutkimuksien sekä kirjallisuuden kautta brändiyhteistöiden onnistumisen tekijöihin, mahdollisiin haasteisiin sekä siihen, millainen vaikutus brändiyhteistyöllä osana markkinointistrategiaa on kilpailukykyyn.

2.3.1 Brändiyhteistyön keskeiset tekijät onnistumiseen

Géraldinen ja Reinen (2020, s. 213–214) painottavat, että brändiyhteistyön tavoitteiden saavuttamisessa tulisi ottaa huomioon viisi keskinäistä strategiaa, jotka ovat kumppaneiden keskinäinen täydentävyys, yhteisen tuotemerkin ja sen yhteistyökumppaneiden välinen johdonmukaisuus, yllättävä tulos, lisäarvo kuluttajille ja brändin rikastuttaminen. Kumppaneiden keskinäisellä täydentävyydellä tarkoitetaan sitä, että kumppanien tulee täydentää sekä rikastuttaa toisiaan brändiyhteistyössä. Tämä takaa sen, että yhteistyö saa enemmän huomiota niin markkinoilla, kuin myös kuluttajien keskuudessa. Tutkimuksista on nimittäin selvinnyt, että liian samanlaisten brändien

yhteistyö ei herätä minkäänlaista kiinnostusta. Synergian kehittyminen edellyttää, että kumppanuus perustuu tuotemerkkien toisiaan täydentävään luonteeseen joko imagon tai tietämyksen osalta. Vaikka brändiyhteistyön yksi menestystekijöistä onkin etsiä kumppani, joka erottuu joukosta, tulisi kumppanin kuitenkin jakaa samanlaiset arvot, jotta se luo asiakkaille brändi-identiteettiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että brändipersonallisuuden samankaltaisuus voi olla kiinnostava tekijä valitessa kumppania brändiyhteistyöhön. Boyd (2022) lisää, että yksi tärkeimmistä avaimista onnistuneeseen brändiyhteistyöhön on, että kumppaneilla on sama tavoite. Saman tavoitteen jakaminen luo synergiaetuja sekä vahvistaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamista.

Seuraava menestystekijä, jonka Géraldinen ja Reinen (2020, s. 213) mainitsevat, on yhteisen tuotemerkin ja sen yhteistyökumppaneiden välinen johdonmukaisuus. Brändiyhteistyötä voidaan tehdä erilaisten kumppaneiden kanssa, ja se voi synnyttää erilaisia luomuksia, kuten uuden tuotteen, uuden mainonnan konseptin tai uuden tapahtuman. Yksi brändiyhteistyön tärkeimmistä menestystekijöistä on se, että yhteisbrändätty tuotos on johdonmukainen molempien kumppaneiden brändi-identiteettien kanssa. Kun brändit päättävät hyödyntää brändiyhteistyöstä osana markkinointistrategiaa, heidän on määriteltävä yhteistyökumppanin kanssa luomus (tuote, tapahtuma, viestintä), joka perustuu brändi-identiteettiin ja brändin keskeiseen ytimeen. Brändi-identiteetin asettaminen brändiyhteistyön ytimeen varmistaa brändin johdonmukaisuuden ja pitkäikäisyyden. Yhteisbrändätyn tuotteen on oltava johdonmukainen sekä brändi-identiteetin että brändi-imagon kanssa.

Kolmas menestystekijä Géraldinen ja Reinen (2020, s. 215) mukaan on yllättävä tulos. Yllätyksellisyydellä brändiyhteistyössä voi olla positiivisia vaikutuksia, sillä se aloittaa kuluttajassa syvällisen kognitiivisen prosessin. Kognitiivisella prosessilla tarkoitetaan sitä, että kuluttaja pyrkii ymmärtämään, miksi kaksi hyvin erilaisia brändiä ovat päättäneet ryhtyä yhteistyöhön toistensa kanssa. Kun lopulta tämä yhteistyö hahmottuu kuluttajalla, kokemus voi mahdollisesti vahvistaa kuluttajan osallisuuden tunnetta, kun hän on itse saanut pohtia brändiyhteistyön merkitystä sekä sanomaa. Brändiyhteistyö hyvin

erilaisen brändin kanssa omaan brändiin verrattuna voi lisätä brändiyhteistyön kiinnostavuutta ja vahvistaa brändin arvoa. Brändiyhteistyö voi siis olla parhaimmillaan innovatiivinen sekä yllättävä, mikä tulee erottumaan edukseen markkinoilla.

Géraldinen ja Reinen (2020, s. 226–227) neljäs, lisäarvo kuluttajille ja viides, brändin rikastuttaminen ovat myös tärkeitä menestystekijöitä brändiyhteistyössä. Brändiyhteistyön hyödyntämistä osana markkinointistrategiaa tulisi harkita ainoastaan silloin, kun sen voidaan katsoa tuottavan kuluttajille lisäarvoa esimerkiksi tuotteiden hyötyjen tai erottautumisen kautta. Kun kaksi tuotemerkkiä yhdistää voimansa, asiakkaan saaman hyödyn pitäisi ylittää yksittäisen tuotemerkin tarjoamat hyödyt. Monet jo tunnetut tuotemerkit käyttävät tuotemerkkiyhteistyötä saadakseen kilpailuetua kumppanuuden yksinoikeuden ansiosta. Ainutlaatuisen tarjouksen tarjoaminen asiakkaille, joita he eivät löydä mistään muualta, on tehokas ase kilpailua vastaan. Brändiyhteistyön on täytettävä tietyt kriteerit, jotta sen onnistuminen voidaan varmistaa, mutta kyse ei saa olla pelkästään brändin arvon hyödyntämisestä, vaan se on myös sisällytettävä brändin säilyttämistä ja rikastuttamista koskevaan strategiaan.

Cooper (2019) tutkii artikkelissaan innovaatioiden menestymisen taustalla olevia tekijöitä. Brändiyhteistyön lopputuleman ollessa yleisesti ottaen tuoteinnovaatio, nämä tekijät sopivat myös tähän kategoriaan. Nämä menestystekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan; yksittäisten uusien tuoteprojektien menestystekijöihin, yrityksen menestystekijöihin sekä oikeisiin järjestelmiin ja menetelmiin, jotka yrityksellä on käytössä uuden tuotteen hallinnassa. Yksittäisten uusien tuoteprojektien menestystekijöitä on listattu seitsemän. Tuotteiden tulee olla ainutlaatuisia ja houkuttelevia, sillä niiden tulee tyydyttää asiakkaiden tarpeita ominaisuuksilla, joita kilpailijat eivät tarjoa. Menestyneet tuotteet ovat markkinavetoisia sekä sisältävät sisäänrakennetun asiakaspalvelun. Tuotteiden tulee vastata asiakkaiden toiveita sekä tarpeita. Jotta tämä voisi toteutua, on ennen tuotteen kehitystä oltava tietämystä markkinointitoiminnasta, kilpailijoista sekä kuluttajista. Menestyvässä tuotteessa käytetään lineaarisen prosessin sijasta iteratiivista tai spiraalista kehitystä. Tällainen

kehitys opettaa epäonnistumisien kautta. Tämän kaiken lisäksi tulisi panostaa tuotteiden markkinointiin, lanseeraukseen sekä globaaliin liiketoimintastrategiaan.

Cooper (2019) mukaan yrityksen menestystekijöitä on määritelty kahdeksan. Innovaatiotavoitteet tulee määritellä selvästi sekä tavoitteen tulisi olla koko yrityksen yleinen tavoite. Lisäksi yrityksen tulisi määritellä johdonmukaisesti strateginen areena, tuotesuunnitelma sekä kehityshankkeet. Yrityksen tulee osata priorisoida hankkeita sekä löytää oikeat ihmiset päätöksentekoon. Ydinosaamista tulee osata hyödyntää ja se viittaa synergiaetuihin. Yrityksen tulisi kohdistaa innovaatio houkutteleville markkinoille. Markkinoiden houkuttelevuus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; markkinapotentiaaliin ja kilpailutilanteeseen. Yrityksen täytyy omata hyvät resurssit sekä taloudellisen sitoutumisen. Eikä tehokasta, monialaista tiimiä sekä positiivista ilmapiiriä tulisi unohtaa. Cooper (2019) mukaan kolmas luokka eli viimeinen luokka, oikeat järjestelmät ja menetelmät käsittää nimensä mukaisesti järjestelmien ja menetelmien menestystekijöitä. Tähän kuuluu viisi menestystekijää. Ensimmäiseksi käsitellään porttijärjestelmään. Sen tarkoituksen on parantaa menestystä ja tehokkuutta sekä auttaa havaitsemaan virheitä. Menestystekijöiksi luokitellaan myös dynaaminen rakentaminen, tehokas ajattelu, suorituskyvyn laatu sekä nopeutta, joka tuli minulle aivan uutena asiana. Nopeus tarjoaa edun olla ensimmäinen markkinoilla sekä se vähentää epävarmuustekijöitä. Tämä ei saa kuitenkaan tapahtua laadun kustannuksella.

Childs ja Jin (2020) mukaan oikean kumppanin löytäminen brändiyhteistyössä on ratkaiseva tekijä, sillä valittu kumppani voi vaikuttaa brändin imagoon sekä jälleenmyyjän taloudelliseen menestymiseen. Tärkeintä on varmistaa, että valittu brändiyhteistyökumppani sopii yhteen brändin identiteetin sekä jälleenmyyjän kokonaiskuvan kanssa. Jälleenmyyjän kokonaiskuva pitää sisällään kuluttajat, tuotteet tai palvelun sekä hinnoittelustrategian. Yhteensopivuuden puute brändiyhteistyössä voi johtaa epäonnistumiseen.

2.3.2 Brändiyhteistyön merkittävimmät haasteet

Childs ja Jin (2019) tutkimuksessa selvisi, että kuluttajien mielenkiinto brändiyhteistyötä kohtaan laskee, jos yhteistyön tuotetta tai palvelua myydään jatkuvasti. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvisi, että tuotemerkin laajentuessa brändi on vaarassa laimentua. Brändin laimentumisella tarkoitetaan brändin positiivisen uskomusten vähenemistä nimeä kohtaan. Laimentumista tapahtuu, jos brändistä tulee massakuluttajien keskuudessa suosittu brändi. Tästä syystä Childs ja Jin (2019) suosittelevat, että brändiyhteistyön tuotetta, palvelua tai mallistoa myydään kuluttajille vain ajallisesti sekä määrällisesti rajoitettuna, joka vähentää brändien laimentumisen riskiä. Géraldinen ja Reinen (2020, s. 226–227) painottavat, että yksi virhe brändiyhteistyössä on, että sitä tehdään liikaa ja liian monen eri tuotemerkin kanssa.

Lanseng ja Olsen (2012) sekä Shan ja muut (2022) tuovat esille, että epäonnistunut brändiyhteistyö voi heijastaa negatiivisia vaikutuksia molempiin brändeihin, ja näin ollen laskea molempien arvoa markkinoilla sekä kuluttajien silmissä. Myös Géraldinen ja Reinen (2020, s. 226–227) nostavat esille, että väärän kumppanin valinta brändiyhteistyössä voi synnyttää negatiivisen kuvan molemmista brändeistä. He nostivat esille, että onkin varsin tärkeää katsoa, että molempien brändien arvot kohtaavat ennen yhteistyön aloittamista. Wessin (2021) tutkimuksen mukaan, jopa 60 % kuluttajista välttelee tuotteen tai palvelun ostamista, jos brändiyhteistyössä on mukana negatiivisen maineen omaava brändi. Shan ja muut (2022) sekä Erfgen ja muut (2015) toteavat brändiyhteistyön riskinä olevan se, että samassa mainoksessa esitetyn brändiyhteistyön tuotemerkkejä ei muisteta kuluttajien keskuudessa. Tällainen tulee vahingoittamaan myös brändiyhteistyön tehokkuutta ja vaikeuttaa tavoitteisiin pääsemistä. Muita mahdollisia yhteisbrändäykseen liittyviä riskejä ovat haitalliset heijastusvaikutukset, brändin heikentyminen, brändin vaurioituminen ja negatiiviset vaikutukset osallistuvien brändien tulokseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteisbrändäysstrategia on kaksiteräinen miekka yrityksille sekä brändeille.

2.3.3 Brändiyhteistyön kilpailukyky

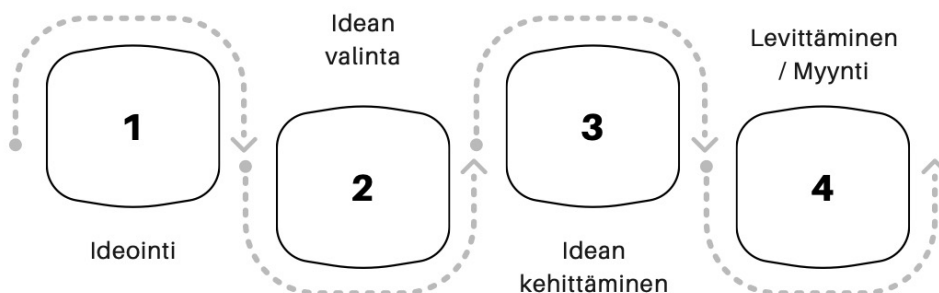
Childs ja Jin (2020) mukaan jälleenmyyjät käyttävät yhä enemmän brändiyhteistyötä osana markkinointistrategiaa luodakseen kuluttajille ainutlaatuisia tuotteita, jotka ovat saatavilla vain yksinoikeudella yrityksen myymälöistä. Brändiyhteistyö vahvistaa molempien yritysten imagoa sekä lisää myyntiä myymälöissä sekä verkkokaupassa. Brändiyhteistyö tuo lisäksi kilpailuetua markkinoilla, koska se lisää tarjottavien tuotteiden sekä palveluiden eksklusiivisuutta. Näiden lisäksi brändien välinen yhteistyö lisää molempien brändien tunnettuutta sekä julkisuutta jälleenmyyjän mainoskampanjoiden vuoksi, joka on saattanut olla mahdotonta ennen brändiyhteistyötä esimerkiksi taloudellisista syistä.

Vahtola (2020 s. 42–43) painottaa, että kilpailuedun varmistaminen yrityksessä on yksi tärkeimmistä brändin menestystekijöistä. Kilpailuetua pyritään nostamaan niin luovilla, kuin myös innovatiivisilla ideoilla ja ratkaisuilla, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille ainutlaatuisia konsepteja sekä vahvaa asiakaslupausta. Vahvan kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että brändi ymmärtää innovatiivisten tuotteiden sekä palveluiden arvon, sillä innovatiivinen ajattelu on keskeinen tekijä markkinoilla erottautumisen kannalta. Kilpailuedussa on myös erittäin tärkeää ottaa huomioon kohderyhmän toiveet sekä tarpeet, sillä asiakaskeskeinen ajattelu on avainasemassa puhuttaessa brändin kilpailukyvyistä. Näiden lisäksi kilpailuedun saavuttamisessa tulisi ottaa huomioon arvot, vastuullisuus sekä vahvat konseptit, jotta brändi voi erottua markkinoilla edukseen. Myös Laakso (2004, s. 30–31) painottaa erilaistumisen tärkeyttä puhuttaessa brändin kilpailukyvyistä. Tällainen differoitusstrategia eli erilaistumisen orientoitunut strategia on luonnollinen valinta varsinkin niille brändeille, jotka haluavat panostaa oman brändin rakentamiseen. Tämän lisäksi differoitusstrategialla pyritään erottautumaan muista kilpailijoista tarjoamalla kuluttajille jotain sellaista, jota asiakkaat tulevat arvostamaan.

2.4 Brändiyhteistyö prosessina

Kahn (2018) mukaan innovaatiot toiminnan lopputulemina ovat tuoteinnovaatiot, prosessi-innovaatiot, markkinointi-innovaatiot, business-malli-innovaatio, jakeluinovaatio ja organisatorinen innovaatio. Tuoteinnovaatioon kuuluu seitsemän erilaista prosessia: kustannuksien alennukset, tuotekehitys, linjalaajennus, uudet markkinat, käyttötarkoitukset ja tuoteryhmät sekä tuote, joka on täysin uutta koko maailmalle. Salerno ja muut (2015) havaitsivat tutkimuksessaan 8 erilaista innovaatioprosessimallia, joista 1, 2, 3 ja 4 sopivat brändiyhteistöihin. Nämä innovaatioprosessimallit lajiteltiin 4 havainnon perusteella: rakenne ja sisältö, yrityksen rooli asetettuna muihin innovaatioon liittyviin yrityksiin, muodollisuuteen sekä epävarmuustekijöihin.

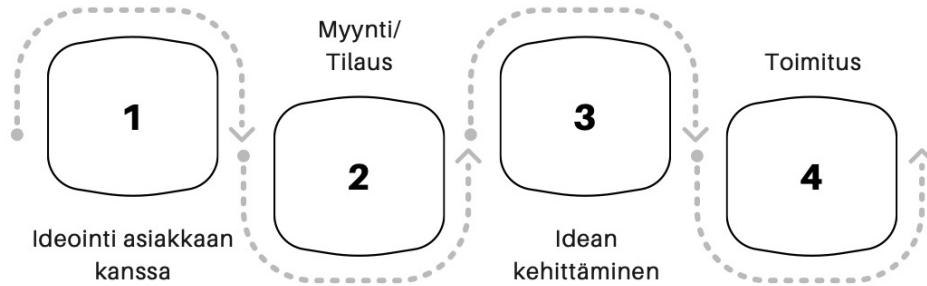
Salernon ja muiden (2015) mukaan ensimmäinen innovaatioprosessimalli, joka esitetään artikkelissa, on *perinteinen prosessi*. Perinteinen prosessimalli on käytetyin malli, joka koostuu idean kehittämisestä, idean valinnasta, idean jatkokehittämisestä ja levittämisestä sekä myynnistä. Tämä innovaatioprosessi on nähtävissä kuviossa 2.



Kuvio 2. Perinteinen innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).

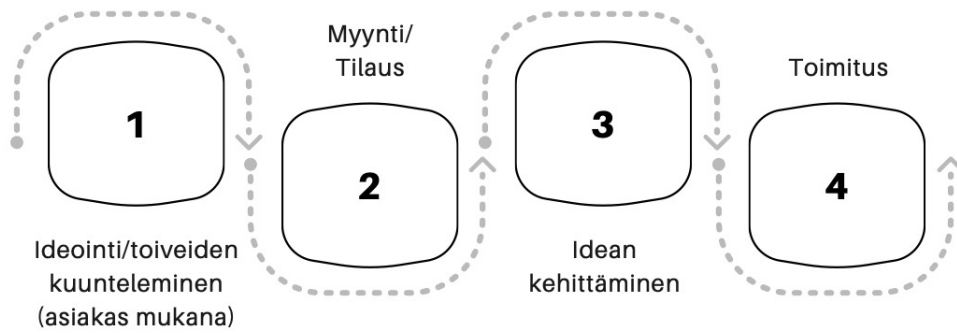
Salernon ja muiden (2015) esittämistä innovaatioprosessimalleista erityisesti mallit 2, 3 ja 4 korostavat ennakoivan myynnin merkitystä sekä asiakkaan roolia innovaatioprosessissa. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin ennakoivan myynnin innovaatioprosessimallia eli niin sanottua *räätälöityä lähestymistapaa*. Prosessi etenee

ideoiden kehittämisestä, jossa asiakas on vahvasti mukana. Tämän jälkeen siirrytään myyntiin sekä tilaukseen, kehitykseen ja lopuksi toimitukseen. Tässä prosessissa asiakas maksaa ennen toimitusta. Innovaatioprosessimalli myynnin ennakkoinnista on nähtävillä kuvioista 3.



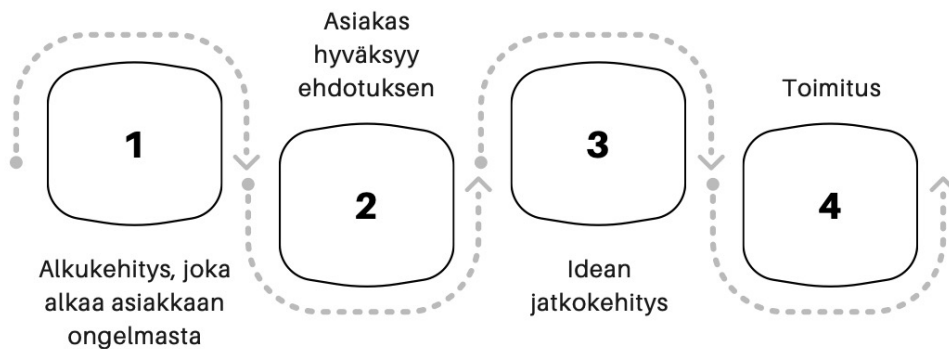
Kuvio 3. Ennakoidun myynnin innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).

Seuraava innovaatioprosessimalli perustuu myynnin ennakkointiin tietyn asiakasmäärittelyn pohjalta, ja sitä kutsutaan *suljetuksi tilaukseksi*. Prosessi alkaa asiakkaalta tulleista ideoista sekä vaatimuksista. Näiden jälkeen siirrytään myyntiin ja tilaukseen, jonka jälkeen vuorossa on kehitys ja lopuksi toimitus. Oheinen innovaatioprosessi eroaa aiemmasta mallista siten, että tässä ei ole ideointivaiheessa samanlaista epävarmuutta vaan asiakas määrittelee jo alkuvaiheessa tarkasti, mitä tarvitsee. (Salerno ja muut, 2015). Suljetun tilauksen -innovaatioprosessi on nähtävissä kuviossa 4.



Kuvio 4. Suljettu tilaus -innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).

Salernon ja muiden (2015) mukaan innovaatioprosessimalli 4 on niin sanottu *pyynnöstä syntyvä prosessi*. Se käynnistyy yleensä yhteydenotolla, jossa määritellään kehitettävän tuotteen toiminnalliset vaatimukset. Tämän jälkeen siirrytään vaiheeseen, jossa asiakas hyväksyy esitetyn idean. Prosessin viimeiset vaiheet ovat idean jatkokehittäminen sekä lopullinen toimitus. Tämä prosessimalli liittyy usein julkisiin tarjouspyyntöihin ja kilpailutuksiin eri yritysten välillä. Tämä innovaatioprosessi on esitetty visuaalisesti kuviossa 5.



Kuvio 5. Pynnöstä syntyvä innovaatioprosessimalli (Salerno ja muut, 2015).

Childs ja Jin (2020) kirjoittavat, että brändiyhteistyö toteutetaan joko jatkuvana yhteistyöstrategiana tai rajoitettuna eränä. Jatkuvassa brändiyhteistyöstrategiassa tuotteiden tai palveluiden saatavuutta ei rajoiteta määrän tai ajan suhteen, kun taas rajoitetun erän strategiassa tuotteiden tai palveluiden saatavuus on rajoitettu. Rajoitetut erät on tutkittu tuovan myönteistä tunnetta kuluttajien keskuudessa, vaikka osa jääkin

ilman brändiyhteistyössä tuotettua tuotetta tai palvelua. Eksklusiivisesti tuotetut tuotteet tai palvelut koetaan ainutlaatuisiksi ja ne voivat lisätä kuluttajien tunnetta omasta eksklusiivisuudestaan ja statuksesta. Rajoitetun erän -markkinointimalli onkin yleistynyt yrityksiä keskuudessa sen hyötyjen johdosta. Tutkimuksen mukaan 2000-luvun puolesta välistä lähtien rajoitetun erän brändiyhteistyö määrä on kasvanut merkittävästi verrattuna muihin brändiyhteistyömalleihin. Rajoitettu erä luo myös ostokiireellisyyttä, joka on yksi tärkeimmistä komponenteista. Ostokiireellisyys on strategia, jossa pyritään hallitsemaan kuluttajien ostokäyttäytymistä. Varsinkin jälleenmyyjien kohdalla kuluttajat saattavat erityisesti viivyttää ostopäätöstä odottaen mahdollisia alennuksien tuotteiden tai palveluiden hinnoissa.

2.5 Brändiyhteistyö ja sen vaikutukset kuluttajien näkökulmasta

Kuluttajat ovat aina olleet keskeinen osa markkinointistrategioissa. Miksi yritykset edes markkinoisivat tuotteita mitä luovemmilla tavoilla, jos sitä ei tehtäisi kuluttajien takia. Brändiyhteistyö ei ole poikkeus vaan myös tämän markkinointistrategian kohdalla kuluttajat ovat avainasemassa. Géraldinen ja Reinen (2020, s. 226–227) mukaan brändiyhteistyön yksi tärkeimmistä onnistumisen kriteereistä on kuluttajille lisäarvon tuottaminen.

Wessin (2021) tutkimuksen mukaan jopa 71 % kuluttajista pitävät brändiyhteistyöstä, joka onkin lisännyt brändiyhteistyöiden määrää osana yrityksen markkinointistrategiaa huomattavasti. 61 % kyselyyn vastanneista kuluttajista välttelisi sellaisen brändiyhteistyön tuotteiden tai palvelun ostamista, jos jommallakummalla brändillä on negatiivinen maine. Tutkimuksessa selvisi myös, että 43 % kuluttajista kokeilisi brändiyhteistyön tuotetta tai palvelua, jos yhteistyössä on mukana heidän mielestään pidetty brändi ja 41 % vastaajista piti tärkeänä yhteistyötä tekevien brändien arvoja, jotka ovat olennainen osa ostopäätöstä tehdessä.

Childs ja Jin (2019) tutkimus osoitti, että kuluttajat ajattelevat brändiyhteistyöstä positiivisemmin, jos brändiyhteistyön tuotetta tai palvelua on saatavilla rajoitetusti,

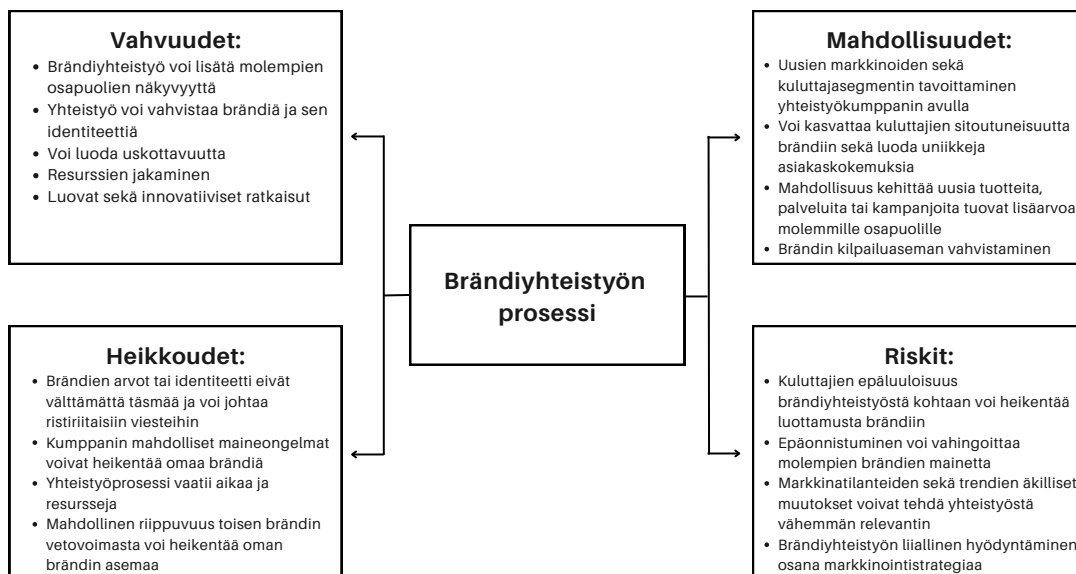
brändiyhteistyötä tekevät brändit sopivat kuluttajan arvoihin tai kaikkia näitä samanaikaisesti. Brändiyhteistyöstä syntyneen tuotteen tai palvelun rajoittamisen positiiviset vaikutukset kuluttajien keskuudessa johtuu siitä, että tuotteet antavat kuluttajille mahdollisuuden erottua joukosta rajallisen erän takia. Ainutlaatuiset sekä rajallinen tuote-erä parantaa myös yhteistyössä olevien brändien imagoa sekä identiteettiä, joka vahvistaa taas kuluttajien arvostusta brändejä kohtaan. Childs ja Jin (2019) toteavat, että brändiyhteistyössä olevien brändien tulisi olla yhteensopivia, jotta se luo positiivisia vaikutuksia yhteistyöhön. Tämä yhteensopivuus johtaa siihen, että kuluttajat saavat myönteisen kuvan myös brändeistä yksittäisinä, vaikka kyseessä onkin brändien välinen yhteistyö.

Besharat (2010) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että kuluttajat pitävät brändiyhteistyöstä syntyneitä tuotteita tai palveluita laadukkaina, jos edes yksikin yhteistyötä tekevästä brändeistä omaa korkean brändiarvon sekä pääoman. Tämä tulos voidaan selittää konnektionistisilla malleilla, jotka ovat direct association (DA) ja least mean square (LMS). DA-konnektionistinen malli pohjautuu leviämistä aktivoivaan malliin, jossa deklarativinen tieto esitetään muistissa linkkien yhdistämien solmujen verkostona. Tässä mallissa oletetaan, että kukin vihje voi saada ennustearvoja, jotka ovat riippumattomia. Toinen malli, LMS-konnektionistinen malli, olettaa, että vihjeet kilpailevat ennakoivien arvojen hankkimisesta. LMS-malli selittää, miksi jotkin nykyiseen assosiaatiojoukkoon niputetut lisäassosiaatiot eivät välttämättä paranna olemassa olevan tuotemerkin positiivisia ennustevihjeitä. Myös Helmig ja muut (2008) kirjoittavat, että kuluttajien asenteet yhteisbrändätyjä tuotteita kohtaan vaikuttavat myönteisesti heidän myöhempiin asenteisiinsa kummankin kumppanin brändiä kohtaan. Vähemmän tutuilla tuotemerkeillä on heikompi vaikutus kuluttajien muodostamaan asenteeseen yhteisbrändätyä tuotetta kohtaan, mutta ne saavat brändiliitosta voimakkaampia heijastusvaikutuksia kuin tutut tuotemerkit. Brändiyhteistyössä syntyneet uudet tuotteet, palvelut tai kampanjat voivat lisätä aiemmin tuntemattoman brändin tunnettuutta sekä näkyvyyttä, jos brändi toimii yhteistyössä tunnetun tuotemerkin kanssa.

2.6 Yhteenveto ja tutkielman teoreettinen viitekehys

Brändiyhteistyötä on tarkasteltu sen monimuotoisuuden, strategisen kumppanuuden sekä yhteiskehittämisen käsitteiden kautta. Teoriassa käsiteltiin myös brändiä ja sen erilaisia osa-alueita, jotka ovat tärkeässä osassa onnistuneen brändiyhteistyön luomisessa. Innovaatioprosessit ovat myös olennainen osa brändiyhteistyötä, joita lähestyttiin avoimen innovaation ja käyttäjälähtöisen mallin kautta. Vaikka brändiyhteistyössä ei aina luotaisi mitään uutta, innovaatioprosessi korostaa erilaisten sidosryhmien osallistumisen tärkeyttä sekä prosessin vaiheiden seuranta. Teoriassa käsiteltiin myös erilaisten tutkimuksien kautta brändiyhteistyön onnistumisen tekijöitä, haasteita sekä kilpailukykyä. Vaikka prosessi brändiyhteistyössä olisi sujunut luontevasti, se ei takaa onnistumista. Brändiyhteistyössä on tärkeää ottaa huomioon niin markkinat, kumppani kuin myös kuluttajat. Näiden teemojen välinen vuorovaikutus osoitti, että brändiyhteistyö voi toimia merkittävänä ajurina, kun yritys haluaa saada lisää näkyvyyttä, valloittaa uusia markkina-alueita sekä vahvistaa brändin asemaa.

Tässä luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa kootaan yhteen aiemmin teoriassa käsiteltyjä näkökulmia. Viitekehysten tarkoituksena on jäsentää brändiyhteistyön ilmiötä neljän keskeisen teeman kautta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja riskit. Näiden teemojen kautta tuodaan esiin, millaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä brändiyhteistyöhön liittyy ja miten ne voivat vaikuttaa sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Viitekehys toimii samalla pohjana tutkimuksen empiiriselle analyysille. Se auttaa yhdistämään teoreettiset käsitteet käytännön havaintoihin ja vastaa näin tutkielman tavoitteeseen hahmottamalla, millaisista elementeistä menestyksenkäs brändiyhteistyö rakentuu. Kuvio 6 esittää tutkielman teoreettisen viitekehysten, jossa hahmotellaan keskeisten teemojen välisiä suhteita sekä niiden yhteyttä brändiyhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys brändiyhteistyöstä

2.6.1 Vahvuudet

Brändiyhteistyön vahvuuksiksi valikoitui molempien osapuolien *näkyvyyden parantuminen, brändin ja brändi-identiteetin vahvistuminen, uskottavuuden lisääntyminen, resurssien jakaminen sekä mahdollisuus luoviin ja innovatiivisiin ratkaisuihin*. Brändiyhteistyö voi mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti molempien brändien näkyvyyteen, vahvistaa markkinointiasemaansa sekä lisätä kilpailukykyään. Yhdistämällä molempien osapuolien resurssit ja tunnettuuden, brändit voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia sellaisella tavalla, joka voisi olla haastavaa tai jopa mahdotonta yksittäiselle brändille. Tällaisen synergian vaikutus voi johtaa tunnettuuden kasvuun, brändikuvan vahvistumiseen sekä kuluttajien sitouttamisen syventymiseen. Brändiyhteistyö tarjoaa mahdollisuuden vahvistaa brändien uskottavuutta sekä identiteettiä, kun yhteistyökumppanien arvot ja identiteetti tukevat toisiaan. Kuluttajat kokevat brändiyhteistyöt usein luotettavina, kun yhteistyö rakentuu molempien osapuolien brändi-identiteetin ja lupauksien yhteneväisyyksien varaan. Resurssien yhdistäminen, kuten esimerkiksi markkinointibudjetin, mainoskanavien sekä asiantuntemuksen jakaminen mahdollistaa paremman saavuttamisen sekä kustannustehokkaamman yhteistyön. Brändiyhteistyö voi toimia myös innovatiivisena

strategiana, jossa uusien tuotteiden, palveluiden tai kampanjoiden kehittämisessä saa tukea, osaamista sekä näkemystä molemmilta osapuolilta. Yhdessä suunnitellun prosessin johdosta on mahdollista luoja jotain uutta ja yllätyksellistä, joka herättää kuluttajien mielenkiinnon.

2.6.2 Heikkoudet

Nousseet heikkoudet ovat *brändien arvojen sekä identiteetin poikkeavuus, kumppanin mahdolliset maineongelmat, prosessin pitkäkestoisuus ja toisen brändin heikko vetovoima voi heikentää myös yhteistyökumppanin brändiä*. Vaikka brändiyhteistyö tarjoaakin merkittäviä hyötyjä, siinä on olemassa myös useita potentiaalisia heikkouksia, jotka voivat vaarantaa yhteistyön onnistumisen. Yksi merkittävimmistä heikkouksista on brändien välinen yhteensopivuus. Jos brändien arvot, identiteetti ja kuluttajien odotukset poikkeavat toisistaan huomattavasti, voi yhteistyö vaikuttaa kuluttajien silmissä epäuskottavalta sekä heikentää molempien brändikuvaa. Erityisen olennaista on varmistaa, että brändien välinen yhteistyö koetaan kuluttajien näkökulmasta uskottavaksi sekä aidoksi. Yhteistyökumppanin mainehaitat voivat heijastua negatiivisesti myös omaan brändiin, mikä altistaa brändin myös samoille mainehaitoille ja kuluttajien näkemyksen muuttumisen negatiiviseksi. Vaikka resurssit sekä prosessi koetaan brändiyhteistyössä vahvuudeksi, on siinä myös heikkouksia. Brändiyhteistyö edellyttää tiivistä suunnittelua, viestintää sekä koordinointia, mikä voi hidastaa prosessia sekä heikentää brändien resursseja. Brändiyhteistyön yksi heikkouksista on myös brändin itsenäisyyden heikkeneminen, jos vain toinen osapuoli määrittää liikaa brändiyhteistyön strategista suuntaa.

2.6.3 Mahdollisuudet

Brändiyhteistyössä on monia mahdollisuuksia, joista teorian avulla tärkeimmiksi nousivat *uusien markkinoiden sekä kuluttajien tavoittaminen, kuluttajien sitouttamisen parantaminen sekä uniikkien asiakaskokemusten luominen, uusien tuotteiden, palveluiden ja kampanjoiden kehittäminen ja kilpailukyvyyn vahvistaminen*.

Brändiyhteistyö avaa yrityksille useita mahdollisuuksia kasvuun, uudistumiseen sekä kilpailuedun vahvistamisen näkökulmasta. Yksi keskeisimmistä mahdollisuuksista on uusien kuluttajasegmenttien sekä markkinoiden saavuttaminen yhteistyökumppanin kautta. Brändiyhteistyö voi tarjota alustan, jonka avulla brändi voi laajentaa kohderyhmille ja alueille, joita se ei olisi aiemmin voinut tavoittaa tehokkaasti. Tämän lisäksi brändiyhteistyö luo mahdollisuuden sitouttaa kuluttajia brändiin ja sekä luoda yllätyksellisiä sekä uniikkeja asiakaskokemuksia, jotka eivät olisi ennen tulleet edes mieleen tai ollut edes mahdollista toteuttaa. Yllätyksellisyys onkin yksi avaintekijöistä onnistuneessa yhteistyössä, jotta kuluttajat kiinnostuvat uudesta markkinointistrategista ja sen kautta luodusta tuotteesta, palvelusta tai kampanjasta. Brändiyhteistyö voi myös mahdollistaa innovatiivista ajattelua, jonka seurauksena voi syntyä uusi tuote, palvelu tai kampanja. Yhdistämällä molempien brändien tieto sekä taito, prosessin päätteeksi brändit ovat mahdollisesti luoneet lisäarvoa tuottavia ratkaisuja, jotka vahvistavat molempien brändien tunnettuutta sekä kuluttajien mielikuvaa. Näiden kaikkien lisäksi yhteistyön avulla voidaan myös parantaa asemaa kilpailijoiden nähden sekä edistää kasvua.

2.6.4 Riskit

Riskejä, joihin kannattaa varautua brändiyhteistyötä miettiessä osana markkinointistrategiaa. Analyysissä nousseet uhat olivat kuluttajien negatiivinen reaktio brändiyhteistyöhön, epäluuloisuus brändiyhteistyöstä voi heikentää luottamusta brändiin, epäonnistuminen voi vahingoittaa molempien brändien mainetta ja äkilliset muutokset trendeissä ja markkinatilanteissa voi tehdä brändiyhteistyöstä epärelevantin. Yksi keskeisimmistä uhista on markkinoiden sekä trendien nopea sykli, joka saattaa muuttaa brändiyhteistyön epärelevantiksi. Markkinoiden nopeat muutokset, kuluttajien mieltymyksien muuttuminen, teknologian sekä kilpailutilanteiden äkilliset muutokset voivat vaikuttaa jopa negatiivisesti julkaistuun brändiyhteistyöhön. Seuraava riski liittyy kuluttajien näkemykseen yhteistyöstä. Jos brändiyhteistyö koetaan kuluttajien silmissä epäaidoksi tai liian kaupalliseksi, voi se johtaa negatiiviseen palautteeseen ja molempien brändien maineiden heikentymiseen. Kuluttajat arvostavat uniikkeja kokemuksia sekä

rajoitettua saatavuutta. Viimeisin riski onkin liiallinen brändiyhteistyön käyttäminen markkinointistrategiana.

Seuraavassa luvussa perehdytään tutkielman metodologiseen osuuteen. Luvussa käydään tarkemmin läpi tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimuksen lähestymistapaa, aineistonkeruuta ja siinä käytettyä menetelmää sekä aineiston kuvausta ja analysointia. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia sekä eettisyyttä.

3 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä brändiyhteistyöstä, sen prosesseista ja brändiyhteistyön vaikutuksesta yritykseen ja asiakasnäkökulmaan. Näiden lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää yhteistyön onnistumisen tekijöitä ja mahdollisia prosessin aikana kohdattavia haasteita. Tutkimusasetelma, aineistonkeruu sekä analyysimenetelmä on valittu tukemaan mainittuja tavoitteita laadullisen tutkimuksen mukaisesti. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat sekä perustellaan menetelmävalintoja. Lisäksi luvussa käsitellään aineistonkeruun ja aineiston analyysin toteutus sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoittavia tekijöitä sekä eettisyyttä.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat

Tutkielman tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan Puusan sekä Juutin (2020, s. 9–10) mukaan ilmiön tarkastelua henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat olleet osallisena tarkasteltavassa ilmiössä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita itse mukana olleiden henkilöiden ajatuksista, kokemuksista, tunteista sekä merkityksistä, joita henkilöt ovat ilmiön aikana tunteneet sekä nähneet. Tutkimuksen kohteena on 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti, jota tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on muodostaa syvälinen ymmärrys yhteistyön taustalla olevasta markkinointikonseptista. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan saada syvempää tietoa ja ymmärrystä 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyöstä. Tutkimus selvittää, miten brändiyhteistyötä kehitetään ja toteutetaan, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan, millaista näkyvyyttä ja vaikutusta yhteistyö tarjoaa brändille sekä mitkä tekijät edistävät onnistumista ja millaisia haasteita prosessin aikana voi ilmetä.

Tutkimus nojaa fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jonka tavoitteena on ymmärtää brändiyhteistyön ilmiötä osapuolten kokemusten ja niihin

liittyneiden merkityksien kautta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 39–40) mukaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä, jonka erityispiirteenä ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. Fenomenologisen tutkimusperinteen tavoitteena on ymmärtää brändiyhteistyön ilmiötä osapuolten kokemusten ja niihin liittyneiden merkityksien kautta. Hermeneuttinen tutkimusperinne tuo tutkimukseen mukaan tutkimuksen tarpeen. Hermeneuttinen ote tuo yleisen ymmärryksen sekä tulkinnan teorian, jonka avulla pyritään oivaltamaan ilmiön merkitystä. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote mahdollistaa tarkastelun siitä, miten brändiyhteistyö ilmenee Tokmannin ja Bob the Robot -mainostoimiston edustajien kokemuksista sekä miten haastateltavat merkityksellistävät yhteistyöprosessia. Hermeneuttinen näkökulma taas korostaa tulkintaa, jossa kokemukset ymmärretään suhteessa laajempaa kontekstia, kuin myös brändin strategiseen rakentamiseen, innovaatio- ja kehitysprosessiin ja markkinointiviestintään. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote sopii tutkimuksen tavoitteisiin, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, että mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen brändiyhteistyöhön, millaisia haasteita prosessin aikana saatetaan kohdata ja miten yhteistyö näyttäytyy innovatiivisena toimintana.

Tutkielman tutkimusote on tapaustutkimus, jossa tarkastelun kohteena on Tokmannin 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti ja sen taustalla oleva brändiyhteistyö erilaisten brändien kanssa. Herra Tokmanni -markkinointikonsepti valittiin tutkimuskohteeksi, koska se edustaa poikkeuksellisen pitkäjänteistä brändiyhteistyötä suomalaisessa vähittäiskaupassa. Brändiyhteistyö osana markkinointistrategiaa on jatkunut jo vuodesta 2016 lähtien. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa on kiinnostava narratiivinen lähestymistapa sekä vaihtelevat yhteistyökumppanit, jotka tekevät jokaisesta kampanjasta ainutlaatuisen. Hirsjärvi, Remes ja Saravaaran (2007, s. 130–131) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista sekä syvää tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimus mahdollistaa yksittäisen, rajatun ilmiön syvällisen tarkastelun sen omassa kontekstissa. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää

kokonaisvaltaisesti ja siinä vaikuttavia tekijöitä tulkitaan erilaisten toimijoiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahta erilaista asiantuntijaa, jotka ovat keskeisissä rooleissa 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyökonseptin suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tapaustutkimuksessa ei pyritä saamaan mahdollisimman monta haastateltavaa vaan siinä keskitytään ilmiön syvälliseen ymmärrykseen. Haastateltavien asiantuntijuus, kokemus sekä osallistuminen konseptin kehitykseen tekevät heidän näkemyksistään erityisen merkitykselliset. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa sekä teoriaohjaava sisältöanalyysi tukevat syvällistä tarkastelua, jolloin kahden asiantuntijan näkemykset sekä kokemukset muodostavat tutkimukselle riittävän ja perustellun aineiston.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on nähtävissä liitteessä 1. Koskisen, Alasuutarin ja muut (2005, s. 104–105) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on vapautuneempi haastattelumuoto verrattuna strukturoituun. Tutkija itse kehittää kysymyksen, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Tässä haastattelumuodossa on myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä haastateltaville haastattelun aikana sekä poiketa suunnitellusta kysymysjärjestyksestä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastattelijä pystyy seuraamaan ennalta määriteltyjä teemoja sekä kysymyksiä, mutta samalla joustavasti reagoimaan haastateltavien tuomiin uusiin näkökulmiin sekä kokemuksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 44–46) kirjoittavat, että teemahaastattelussa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta itse vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa on siis ominaista se, että jotkin haastattelun rakenteet sekä näkökohdat ovat päätetty, mutta ei kaikkia.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tutkimukseen sen johdosta, että haastattelut on kohdennettu ennalta valittuihin teemoihin, joista keskustellaan haastatteluissa. Teemahaastattelumenetelmä valittiin lisäksi sen vuoksi, että haastatteluiden määrällä ja

kuinka syvälle haastatteluteemoihin mennään ei ole väliä tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta. Tärkeintä teemahaastattelussa on se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen kautta. Oheinen menetelmä tuo haastateltavien henkilöiden äänet kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 44–46). Hirsjärvi ja Hurme (1982, s. 35–36) mukaan teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun lajeista, jossa haastateltavat ovat itse kokeneet tietyn tilanteen sekä tutkija on selvittänyt ilmiötä koskevat osat, rakenteet, prosessin sekä kokonaisuuden. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on rakennettu, millaisia kriteerejä kumppanivalinnoissa on käytetty, millaista prosessia sekä millaisia valintoja prosessin aikana on tehty, millaisia tekijöitä onnistumiseen tarvitaan, millaisia haasteita saattaa kohdata, millaista näkyvyyttä Tokmanni on saanut brändiyhteistöiden aikana ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut brändiin.

3.3 Aineiston kuvaus

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on litteroitu kirjalliseen muotoon. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 15.4.2025 ja 2.5.2025. Haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveiden mukaan joko Microsoft Teams -ohjelman välityksellä tai kasvotusten haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavat saivat itse valita heille luontevimman sekä mieluisimman ympäristön haastattelulle, mikä edisti turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan puhelinsovelluksen avulla, minkä ansiosta haastattelut voitiin litteroida tarkasti analyysiä varten. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollisti myös sen, että haastattelija pystyi keskittymään vuorovaikutukseen ja kuuntelemaan ilman, että muistiinpanojen tekeminen häiritsi keskustelujen kulkua. Taulukosta 1 on nähtävillä yhteenveto haastatteluiden taustatiedoista.

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavien taustatiedoista

Haastateltava	Yritys	Titteli	Kesto	Päiväys
Niina Karhu	Tokmanni	Markkinointi-päällikkö	1 h	15.4.2025
Toni Tiusanen	Bob the Robot	Vastaava luova johtaja	30 min	2.5.2025

Haastateltavat valittiin tarkasti käyttäen ennalta määriteltyjä kriteerejä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman tarkka sekä uskottava kuva. 'Herra Tokmanni' - brändiyhteistyössä on ollut alusta asti mukana Tokmanni sekä mainostoimisto Bob the Robot. Jotta markkinointikonseptista saataisiin kattava sekä tutkimukseen soveltuva aineisto, oli molemmilta yrityksiltä saatava haastattelut. Molemmat haastateltavat ovat olleen ydinroolissa 'Herra Tokmanni' -konseptin toteutuksessa. Heillä molemmilla on ensikäden tietoa sekä kokonaisnäkemys, joka tekee heidän vastauksistaan sekä näkemyksistään painavia. Toinen kriteeri oli, että haastateltavien on pitänyt olla mukana 'Herra Tokmanni' – markkinointikonseptissa monen kampanjan aikana, jotta tutkimustuloksien luotettavuus olisi vakuuttava. Haastatteluihin osallistui Tokmannin markkinointipäällikkö Niina Karhua sekä Bob the Robot -mainostoimiston vastaava luova johtaja Toni Tiusasta, jotka ovat olleet mukana konseptin kehittämisessä vuosien ajan.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkielman analyysimenetelmäksi valittiin sisältöanalyysi. Sisältöanalyysi on yksi suosituimmista menetelmistä tutkimuksen analysoinnissa, varsinkin jos tutkimuksessa analysoidaan teemahaastatteluiden tuloksia. Sisältöanalyysin aineistoiksi sopivat niin haastattelut, kuin myös edelliset tutkimukset, teoria sekä erilaiset dokumentit. Sisältöanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasti ilmiöstä tiivistettävä kuvaus, unohtamatta teoriaa. Sisältöanalyysi mahdollistaa haastatteluaineiston systemaattisen pelkistäminen sekä jäsentämisen teemoittain, luokittain tai suhteittain. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85; Elo ja muut 2022). Sisältöanalyysiin kuuluu 5 vaihetta:

analyysiyksilön valinta, tutustuminen aineistoon, aineistoin pelkistäminen, aineistoin teemoittelu sekä lopuksi aineistoin tulkinta. Sisältöanalyysin tavoitteena on auttaa tutkijaa järjestelmään aineisto selkeään sekä johdonmukaiseen muotoon kadottamatta informaatiota (Puusa & Juutin, 2020, s. 148–149).

Tutkielman aineiston analyysimenetelmäksi määritettiin abduktiivinen eli teoriasidonnainen sisältöanalyysi. Teoriasidonnainen sisältöanalyysi sijoittuu teorialähtöisen sekä aineistolähtöisen analyysin välille, yhdistäen samalla molempien analyysien vahvuudet. Teoriasidonnainen sisältöanalyysi soveltuu parhaiten, kun tutkimuksessa halutaan hyödyntää jo olemassa olevia tutkimuksia ja teoreettista viitekehystä sekä antaa mahdollisuus uusille näkökulmille, jota haastatteluissa saattaa mahdollisesti nousta esille. Teoriaa sekä empiriaa pidetään tasavertaisina, sillä niitä vertaillaan läpi tutkimuksen (Syrjälä, 2020).

Tutkielmassa tarkastellaan ilmiötä eli brändiyhteistyötä 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin asiantuntijoiden kokemusten kautta ja siksi täysin teoriaohjaava analysointimenetelmä ei palvelisi tarkoitusta. Teoriasidonnainen sisältöanalyysi mahdollisti sekä aiempien tutkimusten hyödyntämisen että haastatteluaineistoista esiin nousseet kontekstisidonnaiset havainnot.

Sisältöanalyysi sopii hyvin tilanteisiin, jossa halutaan tarkastella sekä ilmiötä aikaisempien tutkimusten valossa että uutta tutkimusaineistoa huomioiden. Tutkielmassa teoriaohjaava sisältöanalyysi mahdollisti haastatteluaineiston käsittelyn siten, että analyysissä pystyttiin hyödyntämään teoreettisia käsitteitä, kun brändiyhteistyön tavoitteita, kumppanivalintaa, brändiyhteistyöprosessia, onnistumisia ja haasteita sekä kilpailukykyä. Oheisia käsitteitä käytettiin analyysin alkuvaiheessa ohjaavina teemoina, mutta analyysi oli myös avoin uusille teemoille, joita aineistossa nousi esille.

Teoriasidonnainen sisältöanalyysi rakentui vaiheittain. Ensimmäinen vaihe oli haastattelujen litterointi selkeään muotoon. Tämän jälkeen siirryttiin haastatteluaineiston perusteelliseen perehtymiseen, jotta aineistoista saatiin muodostettua kokonaiskuva. Kolmannessa vaiheessa litteroidusta aineistoista tunnistettiin erilaisia teemoja, jotka liittyivät teoreettisiin käsitteisiin ja edellisiin tutkimuksiin. Näitä teemoja olivat brändiyhteistyö ja kumppanivalinta, brändiyhteistyöprosessi ja sen vaikutukset sekä brändiyhteistyön kokemukset. Seuraavassa vaiheessa aineistoa vertailtiin teoreettisiin viitekehykseen samalla pohtien aineiston suhteuttamista aiempiin tutkimuksiin. Analyysi toteutettiin manuaalisesti ilman erillisiä analyysiohjelmia.

3.5 Tutkimuksen rajoitukset, luotettavuus sekä eettisyys

Vaikka laadullisessa tapaustutkimuksessa haastattelijoiden määrällä ei ole tilastollista merkitystä, vain kahden asiantuntijan haastattelua voidaan pitää tutkimuksen rajoittavana tekijänä. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin suunnitteluissa sekä toteuttamisissa on ollut osallisena useita eri toimijoita, joten kaikkien osapuolten näkemykset eivät ole päässeet esiin tutkielman aineistossa. Kuitenkin, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 71) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvamaan sekä ymmärtämään tutkittua ilmiötä syvällisesti. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita haastateltaviksi henkilöt, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kokemusta aiheesta.

Tutkimukseen osallistui kaksi asiantuntijaa: Tokmannin markkinointipäällikkö, joka on avainasemassa 'Herra Tokmanni' -markkinointistrategiaan liittyvissä päätöksenteossa, sekä Bob the Robot -mainostoimiston vastaava luova johtaja, joka on ollut mukana brändiyhteistyössä sen alkuvaiheista lähtien. Molemmat ovat keskeisiä toimijoita yhteistyön suunnittelussa ja toteutuksessa, ja heillä on laaja kokonaiskuva 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin kehittämisestä. Haastatteluista saatu aineisto tarjoaa kontekstisidonnaisen ja asiantuntijälähtöisen näkökulman tutkimusasetelmaan.

Sisältöanalyysiin liittyvä rajoitus koskee usein aineiston hallittavuutta sekä haastatteluaineiston systemaattista tulkintaa. Elon ja muiden (2022) mukaan laadullisen aineiston ollessa suuri, tutkijan on haastavaa hahmottaa laaja aineisto sekä ymmärtää haastattelun sisältö. Tässä tutkielmassa haastatteluaineiston määrä oli hallittavissa ja analyysi on pyritty toteuttamaan johdonmukaisesti teoriaohjaavan lähestymistavan periaatteita noudattaen.

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 148–149) mukaan tutkielman luotettavuuden arviointi perustuu pääsääntöisesti Lincolnin ja Guban kehittämän nelikenttä -malliin. Luotettavuutta arvioidaan seuraavien osa-alueiden kautta: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee varmistaa heijastavatko hänen tulkintansa tutkittavien omia näkemyksiä ja kokemuksia. Siirrettävyydellä tarkastellaan luotettavuutta siten, että voidaanko tutkimustuloksia soveltaa muihin konteksteihin. Varmuus liittyy tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen ja siihen, kuinka johdonmukaisesti tutkimus on toteutettu. Viimeisenä luotettavuuden kriteerinä on varmistettavuus. Varmistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksien tulee perustua saatuun aineistoon eikä tutkijan hypoteeseihin.

Tutkielmassa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan huolellisella aineistonkeruulla, jossa haastateltiin kahta asiantuntijaa. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin sekä analysointiin huolellisesti käyttäen teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä. Analyysiin on myös sisällytetty haastateltavien suoria lainauksia, joiden avulla lukija voi arvioida tuloksien luotettavuutta. Siirrettävyys tutkielmassa tarjoaa muille yrityksille mahdollisuuden hyödyntää tuloksia, kun halutaan tutkia brändiyhteistyön mahdollisuuksia osana markkinointistrategiaa. Tutkielman siirrettävyys mahdollistaa sen, että muut yritykset voivat hyödyntää sen tuloksia arvioidessaan brändiyhteistyön soveltuvuutta omaan markkinointistrategiaansa. Varmuus tutkimuksesta näkyy dokumentoinnissa. Tutkimuksen jokainen vaihe on kirjattu tutkielmaan tarkasti, jotta lukijalle herää varmuus tutkimuksen luotettavuudesta. Viimeinen osa-alue eli vahvistettavuus näkyy koko

prosessin aikana. Teoreettinen viitekehys on koottu monen lähteen avulla ja aineiston sekä analyysin suhdetta on tarkisteltu kriittisesti.

TENKin (2019) mukaan suomen laissa on asetettu kaikille tutkijoille eettiset periaatteet. Näitä periaatteita ovat ihmisarvo sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön kunnioittaminen ja tutkielma ei saa aiheuttaa merkittäviä riskejä, haittoja ja vahinkoja tutkittaville henkilöille. Näiden lisäksi tutkittavalla henkilöllä on tietyt oikeudet, joita tulee kunnioittaa koko tutkimuksen ajan. Tutkittavan henkilön tulee osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti sekä heillä on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Vapaaehtoisesta osallistumisesta tulisi saada suullinen, kirjallinen tai sähköinen suostumus. Toinen eettisen osallistumisen kriteeri on se, että tutkimukseen osallistuva henkilö saa milloin tahansa kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai saa keskeyttää tutkimukseen osallistumisen kesken tutkielmaa. Jokaiselle ihmisellä tulee olla vapaus sanoa ei sekä olla vastaamatta kysymyksiin. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus saada tietoa esimerkiksi tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Näiden ehtojen lisäksi tutkimukseen osallistujalle tulee kertoa selkeästi todenmukaisesti tutkimuksen aihe sekä tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksen haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja heiltä oli ennen tätä kysytty halukkuutta osallistua tutkimukseen. Jokaiselle haastateltavalle haluttiin luoda turvallinen ympäristö sekä painottaa vapaaehtoisuutta. Tutkimuksen tavoite sekä haastateltavien rooli esitettiin kirjallisessa muodossa selkeästi, jotta tutkittavat tiesivät varmasti heidän roolinsa ja miksi juuri heitä on pyydetty osallistumaan tutkimukseen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua tutkimuskysymyksiin ennen varsinaista haastattelua, mikäli he olisivat kokeneet kysymykset liian henkilökohtaisiksi tai niiden katsottiin edellyttävän yrityssalaisuuksien paljastamista. Ennen haastatteluiden alkamista jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta kysyttiin lupaa haastattelujen nauhoitukseen sekä henkilötietojen käsittelyyn.

Eettiseen tutkimukseen kuuluu, että koko tutkielman ajan huolehditaan hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Eurooppalaisen ohjeistuksen mukaan hyvät tieteelliset menettelytavat eettisestä näkökulmasta katsottuna voidaan jakaa kahdeksaan tieteellisen toiminnan alueisiin. Näitä alueita ovat 1) *toimintaympäristö*, 2) *koulutus, ohjaus ja mentorointi*, 3) *tieteellisen työn tekeminen*, 4) *eettisyys ja ennakointi*, 5) *tutkimusaineistojen hallinta sekä käsittely*, 6) *yhteistyö*, 7) *julkaiseminen* ja 8) *asiantuntija- ja arviointitehtävät*. (TENK, 2024). Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja ennen haastatteluiden toteuttamista kaikille haastatteliijoille toimitettiin kirjallinen tutkimustiedote sekä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltaville kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus sekä toteutustapa. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Aineisto litteroitiin tutkimustarkoitusta varten ja säilytettiin oikeaoppisesti ja turvallisesti, jotta kenelläkään muulla, kun tutkijalla ei ole pääsyä tiedostoihin. Tutkimuksen toteutuksessa on pyritty läpinäkyvyyteen, avoimuuteen sekä rehellisyyteen. Kaikki käytetyt lähteet on merkitty oikeaoppisesti eikä tutkimuksessa oli rikottu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuksella ei ole havaittu olevan sellaisia eettisiä riskejä, jotka tulisi ottaa huomioon tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa.

4 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset ja vastataan tutkielman tavoitteisiin. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, *millaisesta brändiyhteistyön ilmentymästä on kyse tapaustutkimuksessa, miten brändiyhteistyö rakentuu vaiheittain, millaisia kriteerejä käytetään yhteistyökumppanin valinnassa ja millaisia vaikutuksia kumppanilla on brändiin, millaisia vaikutuksia brändiyhteistyöllä on brändi-identiteettiin, brändikuvaan sekä kilpailukykyyn ja millaisia onnistumisen tekijöitä sekä haasteita brändiyhteistyöhön liittyy*. Tulosten selkeyttämiseksi ne on jäsennetty eri teemoihin. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan Tokmannin sekä Bob the Robot -mainostoimiston historiasta sekä avataan yksityiskohtaisesti 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptia. Toisessa alaluvussa analysoidaan brändiyhteistyötä osana Tokmannin markkinointistrategiaa, sen vaikutuksia brändiin sekä kumppanivalintoihin liittyviä tekijöitä. Kolmannessa alaluvussa analysoidaan brändiyhteistyöprosessin etenemistä, sen muuntautumista, vaikutuksia ja näkyvyyttä. Neljännessä alaluvussa keskitytään brändiyhteistyön onnistumiseen ja haasteisiin, joita 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa on havaittu sekä tarkastellaan, millaisia resursseja onnistunut brändiyhteistyö vaatii. Luku päättyy tulosten yhteenvetoon.

4.1 Case-yritys – Tokmanni ja Maailman paras ostaja

Tokmanni on yksi Pohjoismaiden johtavimmista halpakauppakonserneista, joka sai alkunsa 1990-luvulla. Lama muutti kaupan alaa pysyvästi, joka vahvisti halpakauppojen asemaa edullisten tuotteiden kysynnän kasvaessa. Tästä syntyi tarve valtakunnalliselle halpakauppaketjulle ja näin Tokmanni syntyi. 2000-luvun alussa Tokmanni alkoi laajentumaan valtakunnallisesti, kun CapMan-konsernista tuli enemmistöosakas. Tämän jälkeen Tokmanniin liitettiin vuonna 2004 Vapaa Valinta, vuosina 2005–2006 Tokmanni osti 33 Tarjoustalo, Maxi-Maksisiini ja Max Kodintukku myymälää ja 12 Robinhood myymälää. Kasvu jatkui ja Tokmanni ylitti vuonna 2020 miljardin euron liikevaihdon ensimmäistä kertaa. Samanaikaisesti Tokmanni lanseerasi Miny lifestylebrändin, jolle avattiin myymälöihin omia osastoja sekä nimikkomyymälöitä. Tokmanni on kasvanut

määrätietoisesti yritysostojen johdosta sekä perustamalla uusia myymälöitä ympäri Suomea. Vuonna 2024 Tokmanni-konsernin liikevaihto oli jopa 1 675 miljoonaa euroa ja Tokmanni Group Oyj:n osakkeet on listattu Nasdaq Helsingin pörssiin. (Tokmanni, 2025a; Tokmanni, 2025b).

Herra Tokmanni on vuonna 2016 lanseerattu markkinointikonsepti, jossa hyödynnetään brändiyhteistyön menetelmiä. Suomalainen mainostoimisto Bob the Robot (2025) loi Tokmannille uudenlaisen brändiyhteistyönkonseptin, jonka tavoitteena on ollut vahvistaa Tokmanni brändin mielikuvaa. Kampanjoiden avulla pyritään tuomaan esille Tokmannin laadukas sekä luotettava tuotevalikoima positiivisella sekä innovatiivisella tavalla. Bob the Robotin (2025) mukaan tästä syntyi markkinointiviestinnänkonsepti ”Maailman parhaimmasta ostajasta” eli Herra Tokmanni. Markkinointikonseptissa Herra Tokmanni matkustaa punaisella rekalla ympäri maailmaa ja tapaa tunnetuimpien brändien kuvitteellisia omistajia, jotka myyvät tuotteensa hänelle poikkeuksellisen edulliseen hintaan. Kampanja nostatti Tokmannin tunnettua sekä kiinnostavuutta ensimmäisen syksyn aikana jo 50 %. Vaikka markkinointiviestintäkonsepti lanseerattiin jo vuonna 2016, Herra Tokmanni jatkaa edelleen matkaansa ympäri maailmaa, samalla tehdessä edullisia hankintoja tunnettujen brändien kanssa.

4.2 Brändiyhteistyö ja oikean kumppanin valinta

Brändiyhteistyö on nykyisin keskeinen osa yhä useamman yrityksen markkinointistrategiaa. Brändiyhteistyön avulla yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan, vahvistamaan brändi-identiteettiä sekä brändikuvaa, saavuttamaan uusia kilpailumahdollisuuksia sekä tavoittamaan uusia kohderyhmiä (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 213–214). Haastatteluissa selvisi, että Tokmannin brändiyhteistyö alkoi ongelmasta; he halusivat muuttaa kuluttajien mielikuvaa brändistä. Haastattelijoiden mukaan kuluttajat näkivät Tokmannin halpakauppana, jossa myydään vain kiinakrääsää. Alhaiset hinnat antoivat kuluttajille mielikuvan siitä, että yritys ei myynyt laadukkaita tuotteita.

Noin 10 vuotta sitten Tokmanni päätti kilpailuttaa mainostoimistot, jotta Tokmannin brändi- sekä laatumielikuvaa saataisiin parannettua kuluttajien silmissä. Toni Tiusanen, vastaava luova johtaja, edusti Bob the Robot -mainostoimistoa ja kysyikin suoraan asiakkaalta, että miksi Tokmanni pystyi tarjoamaan kuluttajille tuotteita edullisemmin kilpailijoihin nähden. Vastaus oli, että he olivat hyviä ostamaan. Tokmanni ostaa paljon kerrallaan, joka mahdollistaa kuluttajille tuotteiden myymisen edulliseen hintaan. Tokmanni hoitaa itse myös logistiikan eli tuotteet jaellaan suoraan Mäntsälän pääkonttorilta muihin myymälöihin ympäri Suomea. Tästä syntyikin idea Herra Tokmannista, maailman parhaimmasta ostajasta.

«Tokmannin muovikassi saatettiin laittaa jonkun muun kaupan muovikassin sisään. Ei haluttu näyttää, et on asioitu Tokmannilla – Niina Karhu. »

« Tokmannin ongelma oli oikeastaan laatu-mielikuvaan liittyvät eli se hintapositio oli tosi vahva mut heitä pidettiin halpakauppana. – Toni Tiusanen. »

'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti hyödyntää yhteisbrändättyä viestintää, joka on yksi brändiyhteistyön muodoista. Yhteisbrändätty viestintä on yhden tai useamman brändin yhdistäminen viestintäkampanjaksi, joka voi olla esimerkiksi mainosvideo tai lehdistötiedote. Yhteisbrändätyn viestinnän tavoitteena on herättää kuluttajien huomio sekä samalla vahvistaa oman brändin identiteettiä ja kuvaa (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 22–23). Haastatteluissa ilmeni, että 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin ideana oli viestiä kuluttajille tarinallisessa muodossa Tokmannin laadukkaista brändeistä.

4.2.1 Kumppanivalinta

Kumppanivalinta on yksi tärkeimmistä kriteereistä onnistumisen kannalta brändiyhteistyössä. Brändiyhteistyötä tekeville yrityksillä on oltava vahva synergia, jotta kumpikin brändeistä hyötyy yhteistyöstä. Tutkimuksissa ilmeni kaksi erilaista näkemystä kumppanin valinnasta. Osassa tutkimuksista kirjoitettiin, että yhteistyökumppaniksi tulisi valita brändi, joka poikkeaa omasta brändistä, kun taas osassa painotettiin yhteistyötä tekevien brändien samankaltaisuudesta. Samankaltaisen brändin kanssa

yhteistyöntekeminen saattaisi tutkimuksien mukaan johtaa siihen, että kuluttajat eivät kiinnostuisi brändiyhteistyöstä. Jos taas yhteistyötä tekee liian erilaisen brändin kanssa, saattaa brändi-identiteetti sekä brändikuva muuttua. Kuitenkin kaikissa tutkimuksissa painotettiin sitä, että tärkeintä yhteistyössä on johdonmukaisuus sekä yhteinen tavoite (Boyd, 2022; Géraldinen & Reinen, 2020, s. 213–214).

Toni Tiusasen mukaan ensimmäinen 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyö toteutettiin TRESemmé-brändin kanssa, jonka suomalaiset tunnustavat ja kokevat laadukkaaksi. Aluksi brändiyhteistyössä haluttiin keskittyä Unileverin brändeihin, joita ovat muun muassa Dove, Omo, Pepsodent ja Knorr (Unilever, 2025). Haastatteluissa selvisi, että tärkeimmät kriteerit brändin valitsemisessa 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjaan aluksi olivat kansainväliset, vahvat ja tunnetut brändit. Niina Karhu, markkinointipäällikkö kertoi, että brändiyhteistyötä haluttiin tehdä nimenomaan laadukkaiden brändien kanssa, joita kuluttajat eivät tieneet oleva Tokmannin myymälöiden valikoimassa.

« Aluksi mietittiin brändejä, suomalaiset kokee laadukkaiksi ja jotka suomalaiset tuntee. Ja silloin me aluksi oltiin tosi paljon niinku kansainvälisissä merkeissä. - Toni Tiusanen »

« Pääosassa ovat olleet Herra Tokmanni, hänen rekka ja A-luokan brändit. Haluttiin nimenomaan tehdä yhteistyötä laadukkaiden brändien kanssa. Sitä kautta pystyttiin nostamaan mielikuvaa. – Niina Karhu »

'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjassa nousi vahvasti esille se, että kumppanin valinta on strategisesta näkökulmasta tärkeä tehtävä. Tutkimuksista on selvinnyt, että kuluttajat pitävät brändiyhteistyössä syntynyttä tuotetta, palvelua tai kampanjaa laadukkaana, jos edes yksi brändiyhteistyön osapuolista omaa korkean brändiarvon. (Besharat, 2010). Haastatteluiden perusteella A-luokan brändien hyödyntäminen näyttäytyy keinona nostaa Tokmannin brändin mielikuvaa laadullisempaan suuntaan. Laadukkaiden sekä tunnettujen brändien valinta mainoskampanjoihin on tehokas

markkinointitapa, joka erottaa brändin kilpailijoista (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 226–227).

Haastatteluissa nousi esille myös se, että kumppanin valinnassa vaikuttavat myös brändin arvot sekä kohderyhmä. Tämä havainto tukee myös aiempia tutkimuksia, joiden mukaan brändiyhteistyön kumppanin valinta voi vaikuttaa brändikuvaan sekä jälleenmyyjän taloudelliseen menestymiseen. On tärkeää varmistaa, että kumppani sopii yhteen brändin identiteetin kanssa ja jälleenmyyjän kokonaiskuvaan, johon kuuluvat kuluttajat, tuotteet, palvelu sekä hinnoittelustrategia (Childs ja Jin, 2020). Kumppanin valinnassa tulee ottaa myös kuluttajien näkemykset huomioon. Kuluttajat ovat viisaita ostajia ja tuntevat sen, jos brändiyhteistyö on liian teennäinen. Haastatteluissa nostettiin esille, että yhteistyökumppanin valinnassa vaikuttaa destination -kategorisointi sekä kumppanin kohderyhmä ja arvot. Destination -kategorialla tarkoitettiin haastatteluissa sitä, mikä sopii suunnitteilla olevaa kampanjaa, mutta yhteistyökumppanin pitää myös sopia Tokmannin brändiin. Niina Karhu nosti haastatteluissa esille sen, että he ovat joutuneet antamaan brändeille kielteisiä vastauksia heidän kysyessään brändiyhteistyöstä, jos brändi ei ole sopinut Tokmannin brändi-identiteettiin tai suunnitteilla olevaan kampanjaan.

« Me halutaan, että kumppani on rehti, hyvämaineinen ja eteenpäin pyrkivä. Me ollaan itsekkin siinä mielellä kunnianhimoinen brändi, että halutaan kehittää ja katsoa tulevaisuuteen. Kumppanilta odotetaan samaa – Niina Karhu »

Haastatteluaineiston analysoinnissa korostui vahvasti vuonna 2020 alkanut koronapandemia, joka vaikutti merkittävästi 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptiin. Pandemia muutti erityisesti kumppaneiden valintakriteerejä, brändi-identiteetin vahvistamisen painopisteitä sekä markkinointitapoja. Ennen koronapandemiaa 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjan yhteistyökumppaneina oli kansainvälisiä A-luokan brändejä. Mainoksissa Herra Tokmanni ajeli punaisella rekalla ympäri maailmaa neuvotellen Tokmannille halvat hinnat.

« Sitten me tajuttiin, että eihän tää oikein toimi... Että iso paha Tokmanni tulee ja rutistaa pienen suomalaisen kuusikauppiaan hinnat ihan tuusannuuskaksi. – Toni Tiusanen »

Haastatteluissa nousi esille, että kampanjan rakennetta muutettiin suomalaisten yrityksiin kohdalla. Ensimmäinen brändiyhteistyö suomalaisen yrityksen kanssa toteutettiin Kouvolan Lakritsin kanssa. Käsikirjoituksessa Kouvolan Lakritsilla oli käynyt yövuoron aikana virhe ja lakritsia oli valmistettu liikaa. Herra Tokmanni saapui paikalle ja lupasi ostaa lakritsit pois, jotta ne eivät menisi huonoksi. Konseptin tarinaa muokattiin siten, että se tukisi molempien osapuolien onnistumista ja loisi win-win-tilanteen sekä Tokmannille että yhteistyökumppanille. Samalla kuluttajat hyötyivät saadessaan tuotteita edulliseen hintaan. Koronapandemian takia esiin noussut vastuullisuusteema vaikutti myös Tokmannin toimintaan. Yritys halusi osoittaa kuluttajille sitoutumisensa vastuullisuuteen muun muassa tuomalla esille kotimaisia tuotteita kampanjoissaan.

« Sitten tuli korona ja muutti maailmaa. Vastuullisuus nousi esille ja totta kai se koski myös Tokmannia, Meillä oli vahva Kiina-leima eli semmoinen mielikuva, että myydään vain krääsää. Mutta me ei haluttu suoraan sanoa, että ollaan vastuullisia. Haluttiin tehdä tekoja ja antaa kuluttajien oivaltaa se itse. – Niina Karhu »

4.3 Brändiyhteistyöprosessi ja sen vaikutukset

Haastatteluista ilmeni, että brändiyhteistyöprosessi sai alkunsa selkeästä ongelmasta: kuinka muuttaa Tokmannin brändi-identiteettiä ja -kuvaa kuluttajien silmissä positiivisempaan suuntaan. Tämän haasteen ratkaisemiseksi Tokmanni järjesti kilpailutuksen, jonka voitti mainostoimisto Bob the Robot.

Yhteistyön käynnistyessä Bob the Robot alkoi kehittää markkinointikonseptia tarinalliseen muotoon, jonka avulla kuluttajille voitaisiin avata syitä edullisiin hintoihin. Tästä ideasta syntyi lopulta 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti.

Brändiyhteistyöprosessia voidaan tarkastella luvussa 2.4 esitellyn pyynnöstä syntyvän innovaatioprosessimallin avulla, jossa prosessi lähtee liikkeelle ongelman ratkaisemisesta. Mallin mukaisesti Bob the Robot suunnitteli konseptin ja esitteli sen

Tokmannille, joka hyväksyi idean. Konseptia jalostettiin edelleen yhteistyössä ja saatettiin lopulliseen toteutukseen

« Jos puhutaan Bobin ja Tokmannin välisestä prosessista nii sieltä tuli eka briiffi ja siellä oli tiettyjä haasteita. Ja me vetäydymme koteihimme, tutkimme dataa, ja siten ehdotimme, että näin se voisi mennä. – Toni Tiusanen »

Haastatteluissa selvisi, että 'Herra Tokmanni' -markkinointistrategiakonseptia on hiottu vuosien saatossa. Haastateltavat kertoivat, että nykyään brändiyhteistyöprosessi alkaa kumppanin valinnasta. Brändiyhteistyökampanjoiden onnistumisien johdosta Tokmannin ei tarvitse enää etsiä kumppaneita, vaan brändit hakeutuvat itse mukaan kampanjaan. Oheinen muutos prosessissa viestii siitä, että konsepti on kasvanut vetovoimaiseksi sekä onnistuneeksi brändiyhteistyöksi. 'Herra Tokmanni' – brändiyhteistyön onnistumisia analysoidaan lisää kappaleessa 4.4.

« Nykyään se alkaa siitä, että tavarantoimittaja ilmaisee kiinnostuksensa ja tämä tulee usein ostajan kautta, mutta välillä tänne meille markkinointiin tulee myös suoraan viestiä yrityksiltä. – Niina Karhu »

Nykyään brändiyhteistyöprosessi etenee haastattelijoiden mukaan siten, että yhteistyökumppanin valinnan jälkeen järjestetään yhteinen palaveri, jossa on mukana osto, markkinointi sekä tavarantoimittaja. Tämän jälkeen prosessi siirtyy Bob the Robot -mainostoimiston käsiin, jossa suunnitellaan markkinointikampanjan käsikirjoitus, jonka Tokmanni hyväksyy ennen kuvauksien alkamista. Haastateltavat lisäävät, että brändiyhteistyöprosessin lopputulemana ei ole vain mainosfilmi vaan lisäksi kampanjaa varten suunnitellaan tarjouslehti, sosiaalisen median materiaalit sekä myymälänäkyvyys. Tämä viestii siitä, että brändiyhteistyötä ei nähdä vain yksittäisenä markkinointitoimenpiteenä vaan se on osa laajempaa markkinointistrategiaa.

4.3.1 Vaikutukset sekä näkyvyys

Brändiyhteistyön keskeisiin tavoitteisiin kuuluu näkyvyyden lisääminen sekä positiivisten vaikutuksien aikaansaaminen brändin identiteettiin, mielikuvaan, kohderyhmän

saavuttamiseen ja tunnettuuteen. Aiempien tutkimuksien mukaan brändiyhteistyön onnistumisen edellytykset ovat esimerkiksi kuluttajien sitouttaminen, erottuvuus kilpailijoista sekä lisäarvon tuottaminen molemmille osapuolille (Géraldinen ja Reinen, 2020, s. 213-214). Näkyvyys voidaan mitata määrällisesti, mutta sitä voidaan mitata myös laadullisesti; miten yhteistyö on vaikuttanut brändin kiinnostavuuteen ja kuinka brändiyhteistyö on vaikuttanut brändi-identiteettiin sekä mielikuvaan.

Haastatteluissa nousi esille vahvasti vaikutuksien sekä näkyvyyden merkitys. 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanja toteutettiin, jotta Tokmannin brändi-identiteettiä sekä mielikuvaa voitiin parantaa kuluttajien silmissä. Haastatteluissa selvisi, että markkinointikampanja näkyy positiivisesti myyneissä, joka ulottuu kaikkiin Tokmannin myymälöissä myytäviin tuotteisiin. Niina Karhu nosti esille, että monet tuotteet, joita on mainostettu 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjassa, on myyty loppuun ja myös muiden tuotteiden myynti kampanjan aikana kasvaa. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti palkittiin vuonna 2024 Grand Effie -palkinnolla Effie Awards Finland -kilpailussa, jossa palkitaan strategisin markkinointi idea.

« Ei kyse ollut pelkästään siitä, kuinka moni näkee kampanjan. Kyse on siitä, että ihmiset alkoivat puhua brändistä eri tavalla. Meidän brändi näyttäytyi raikkaampana ja ehkä vähän yllättäväkin, se oli arvokkaampaa kuin pelkkä näyttömäärä. – Niina Karhu »

Vaikka haastatteluissa nousi esille kasvaneet myyntiluvut, se ei ole ainut positiivinen vaikutus. Molemmissa haastatteluissa todettiin, että 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin johdosta Tokmannin brändimielikuva on muuttunut merkittävästi positiivisempaan suuntaan. Tokmannia ei nähdä vain halpakauppana vaan a-luokan brändien myyjänä edulliseen hintaan kilpailijoihin verrattuna.

« Se on sellanen konsepti, mistä kaikki muut suomalaiset mainostajat haaveilisivat. Kaikki suomalaiset mainostajat haluaisivat, että niillä olisi tuommoinen konsepti kuin Tokmannilla. – Toni Tiusanen »

Toinen keskeinen tavoite toteuttaessa brändiyhteistyötä on lisätä näkyvyyttä. Näkyvyys voi tarkoittaa esimerkiksi laajaa medianäkyvyyttä, lisääntyvää keskustelua brändistä ja sosiaalisen median ilmiötä. Aiempien tutkimuksen mukaan brändiyhteistyö lisää brändin tavoitavuutta sekä vahvistaa brändin asemaa ja mielikuvaa kuluttajien silmissä. Tämä tapahtuu varsinkin silloin, kun yhteistyö herättää huomiota sekä puhuttelee kuluttajia tunteisiin vetoavalla tavalla (Géraldinen ja Reinen, 2020 s. 205–206).

Haastattelujen perusteella yksi brändiyhteistöiden konkreettisimmista sekä välittömistä tuloksista oli näkyvyys. Kampanjat levisivät nopeasti sosiaalisessa mediassa ja niistä tuli jopa ilmiö. Tiusasen mukaan Herra Tokmannista on tullut jopa meemi suomalaisille. Meemi on sosiaalisessa mediassa jaettava video tai kuva, jossa esitellään ilmiö yllättävällä sekä uudella tavalla. Meemi on yleensä myös viraali ilmiö, jota on helppo jakaa erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. (Vahti, 2020). Varsinkin nykypäivänä viraaliksi meemiksi muuttuminen on arvokasta näkyvyyttä brändille eikä sitä voida ostaa rahalla.

« Eli toi Tokmannin markkinointi ja mainonta on ihan A-luokkaa ja se on mennyt tonne populaarikulttuuriin. Ihmiset tekee meemejä, että aina kun jonkun pitää mennä jonkun tunkin kanssa neuvottelemaan nii ne lähettää Mr. Tokmannin sinne. – Toni Tiusanen »

Tokmanni on jatkanut brändiyhteistyön käyttämistä osana markkinointistrategiaa melkein 10 vuoden ajan. Brändiyhteistyö kumppaneiksi on valittu niin ulkomaalaisia kuin suomalaisia brändejä. Teoreettisessa viitekehysessä selvisi, että liian kauan ja liian monen brändiyhteistyön toteuttaminen saattaa laskea brändi-identiteettiä sekä brändikuvaa kuluttajien silmissä (Keller, 2013, s. 113–115). Kuitenkin haastatteluissa selvisi, että tämä ei pidä paikkaansa 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin kohdalla.

« Kysyttiin kuluttajilta, että onko Herra Tokmanni pölyttynyt nii vastaus oli, että ei ole ja älkää vain lopettako – Niina Karhu »

4.3.2 Brändiyhteistyön resurssit

Resurssit ovat yksi olennainen osa brändiyhteistyötä luodessa, jotta brändeille saadaan luotua näkyvyyttä markkinoilla sekä vahvistettua brändiyhteistyön vaikutusta markkinoilla. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin, että resurssit vaikuttavat markkinapotentiaaliin sekä kilpailuun markkinoilla. Yrityksen tulee omata hyvät resurssit ja taloudellinen tilanne brändiyhteistyötä luodessa, unohtamatta positiivista ilmapiiriä ja osaavaa henkilöstöä. (Cooper, 2019). Haastatteluissa selvisi, että nykyisin brändiyhteistyöprosessin ollessa selkeä, uuden brändiyhteistyökampanjan luominen, suunnittelu sekä toteutus ei kuluta ajallisesti resursseja.

Haastatteluissa selvisi myös, että Herra Tokmanni -brändiyhteistyökampanjan tuottaminen ei kuluta rahallisesti resursseja. Tokmannista on tullut haluttu brändiyhteistyökumppani ja yritykset haluavat osaksi Herra Tokmanni -markkinointikampanjaa. Yhteistyökumppanit ovat halukkaita osallistumaan kampanjoiden tuotanto- ja mediakustannuksiin. Näiden avulla Herra Tokmanni -markkinointikonseptista on tullut itseään rahoittava markkinointikone, johon kaikki haluavat mukaan.

« Monesti konsepti saattaa kuolla siihen, että ei vaan ole mahdollista panostaa niin paljon pitkässä juoksussa ja tästä se ongelma on osittain poistumassa, koska nämä kumppanibrändit rahoittavat tätä touhua – Toni Tiusanen »

4.4 Brändiyhteistyön vahvuudet

Haastatteluaineistoista nousi onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Brändiyhteistyön onnistumiset sekä mahdollisuudet tutkimuksien mukaan liittyvät vahvasti oikean kumppanin valintaan, johdonmukaisuuteen, yllätyksellisyyteen, lisäarvon tuottaminen kuluttajille sekä brändin rikastuttaminen. Tutkimuksissa painotettiin varsinkin kuluttajien huomioimista brändiyhteistyössä, jotta siitä voisi tulla onnistunut markkinointistrategia (Géraldinen ja Reinen, 2020 s. 205-206). Tutkiessa tärkeitä tekijöitä onnistuneelle brändiyhteistyölle, molemmat nostivat esille hiotun ja sujuvan prosessin, kuluttajien

kiinnostuksen herättäminen, yllätyksellisyys sekä oikean kumppanin valinta. Niina Karhu nosti esille, että brändiyhteistyöprosessi on vuosien saatossa hiottu valmiiksi sapluunaksi, joka tekee yhteistyöstä sujuvaa. Kuluttajat odottavat innolla tulevia Herra Tokmanni -brändiyhteistyökampanjoita, sillä jokainen kampanja tehdään uuden kumppanin kanssa. Tämä tuo brändiyhteistyöhön yllätyksellisyyttä sekä sitouttaa samalla kuluttajia markkinointikonseptiin.

« Sen jälkeen, kun nimet on paperissa kaikki etenee sujuvasti. Kaikki tietää mitä tehdä, sillä tämä prosessi on jo niin hiottu, että meillä on tosi selkeät sävelet siitä miten homma etenee. – Niina Karhu »

Haastattelujen mukaan Herra Tokmannista on tullut jo niin haluttu konsepti, että yritykset hakevat itse mukaan. Luvussa 4.3.2. käsiteltiin sitä, kuinka Herra Tokmanni -markkinointikonseptia nykyään rahoittavat itse yhteistyökumppanit. Tämä viestii samalla myös brändiyhteistyön onnistumisesta. Tokmanni sekä Bob the Robot ovat luoneet yhdessä kannattavat markkinointikonseptin, johon yritykset haluavat osallistua ja ovat valmiita maksamaan siitä. Herra Tokmanni -brändiyhteistyökampanjat ovat siksi ainutlaatuinen markkinointikonsepti, sillä tämänkaltaisia esimerkkejä ei ole aiemmista tutkimuksista löytynyt.

'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti luotiin haasteen johdosta. Tokmannilla oli ongelma brändi-identiteetin kanssa, johon he halusivat saada parannuksen. Tokmanni nähtiin halpakauppana, joka myi kuluttajille huonolaatuisia tuotteita, vaikka asia ei pitänyt paikkaansa. Haastatteluissa nousi esille vahvasti se, kuinka Herra Tokmanni on muuttanut Tokmannin brändi-identiteettiä sekä brändikuvaa haluttuun suuntaan. Tokmannin brändi nähdään nykyään vahvana brändinä, joka pystyy kilpailemaan muiden kuluttajien suosimien vähittäiskauppojen rinnalla. Kuluttajat eivät enää vierasta brändiä vaan tekevät ostoksensa mielellään Tokmannilla. Suomalaisten brändien valitseminen kumppaneiksi 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjoita vahvisti myös Tokmannin vastuullisuutta.

« Ihan selkeästi positiivisesti. Ja jos puhutaan ihan vaan brändiyhteistöistä ja siitä, mihin brändeihin on milloinkin kiinnitytty, niin sillä on muokattu niitä mielikuvia Tokmannista. Se on ollut tosi keskeisessä roolissa Tokmannin brändimielikuvan kehittämisessä. – Toni Tiusanen »

Haastatteluissa nousi esiin tuotteiden rajallinen saatavuus, joka tunnistettiin myös teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä brändiyhteistyön onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Tutkimusten mukaan kuluttajille tarjottavien tuotteiden määrän ja myyntiajan rajoittaminen voi edesauttaa yhteistyön menestystä, sillä rajallisuuden tunne lisää kuluttajissa kiinnostusta sekä ostohalukkuutta. 'Herra Tokmanni' -markkinointikampanjoissa tuotteiden rajallisuus ei kuitenkaan ole ollut tietoinen strateginen valinta.

Koska 'Herra Tokmanni' -kampanjat ovat tunnettuja ja niillä on laaja näkyvyys useissa eri kanavissa, kuluttajat tavoitetaan tehokkaasti. Haastatteluissa ilmeni, että monet brändiyhteistyökumppanit eivät täysin ymmärrä kampanjoiden vaikuttavuutta ja niiden luomaa kysyntää. Vaikka yhteistyökumppanit toimittavat Tokmannille suuria määriä tuotteita, ne myydään usein nopeasti loppuun. Tämä on johtanut tilanteisiin, joissa mainoksia on jouduttu poistamaan mainoskanavista kesken kampanjan tuotteiden loppumisen vuoksi.

« Tavarantoimittajat itsekin yllättyvät menestyksestä. Eli kun kampanja pyörii, tuotteet myydään niin nopeasti loppuun, että joudutaan jopa vetämään mainos pois telkkarista, kun varastot ovat tyhjä. – Niina Karhu »

4.5 Brändiyhteistyön haasteet

Kuten kaikissa markkinointistrategioissa, myös brändiyhteistyössä on omat haasteensa. Tutkimuksissa todettiin, että brändiyhteistyön suurimmat haasteet ovat kuluttajien kiinnostuksen hiipuminen, brändin laimentuminen ja heikko muistettavuus ja väärän kumppanin valinta. Teoreettisessa viitekehyksessä selvisi, että brändiyhteistyön hyödyntäminen liiallisesti osana markkinointistrategiaa, saattaa sen vetovoima sekä brändikuva heikentyä kuluttajien silmissä. Tämän lisäksi liian yleinen sekä massoille

suunnattu brändiyhteistyö saattaa heikentää brändien uskottavuutta sekä brändien erottautuvuutta kilpailijoista. Väärin valittu yhteistyökumppani saattaa heikentää molempien brändien mainetta, eikä kuluttaja välttämättä muista kaikkia yhteistyöhön osallistuneita brändejä. Myös prosessiin liittyen nousi haasteita. Toinen brändi saattaa ottaa projektin hallintaan siten, että brändiyhteistyö muuttaa muotoaan toivotusta suunnasta.

Haastattelijoiden mielestä isompia haasteita ei ole ilmennyt 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa. Tämä saattaa johtua siitä, että brändiyhteistyöprosessia on hiottu melkein 10 vuoden ajan eli prosessi suunnittelusta toteutukseen sujuu selkeästi. Vaikka 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptia on hyödynnetty jo monen vuoden ajan, se ei ole vaikuttanut negatiivisesti kuluttajien ostokäyttäytymiseen tai Tokmannin brändi-identiteettiin. Tämä johtunee siitä, että jokaisessa brändiyhteistyökampanjassa on uusi kumppani, joka luo yllätyksellisen efektin markkinointikonseptille. Kuitenkin yhdestä haasteesta molemmat haastattelijat olivat yhtä mieltä. Tämä haaste liittyi brändiyhteistyöprosessiin. Neuvottelut 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyökampanjaan liittyen saavat kestää välillä hyvinkin pitkään eikä kumppani aina ymmärrä kampanjan prosessia. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin narratiivi on se, että Herra Tokmanni ajaa rekallaan yrityksen luo ja tekee hyvän diilin. Osa halukkaista kumppaneista haluaisi omalle brändilleen uuden roolin, mikä muuttaisi tarinaa

« Mutta toki ollaan jonkun verran kuultu, että eihän noi aina ole ihan ruusuilla tanssimista, kun yritetään sovittaa brändejä ja konsepteja toisiinsa. Esimerkiksi just tähän tarinalliseen kehykseen, missä kuitenkin Herra Tokmanni tulee neuvottelemaan hinnat ja hinnat tippuu. – Toni Tiusanen »

« Joskus joudutaan neuvottelemaan näkemyksestä. Me kuitenkin halutaan pitää kiinni siitä, että tämä on Herra Tokmannin mainoselokuva, eikä brändin faktakampanja. – Niina Karhu »

Toinen merkittävä haaste, joka vaikuttaa brändiyhteistyön onnistumiseen liittyy kampanjan kustannuksiin. 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyö on noussut niin suosituksi ja näkyväksi markkinointistrategiaksi, että yhteistyökumppanit ovat halunneet osallistua

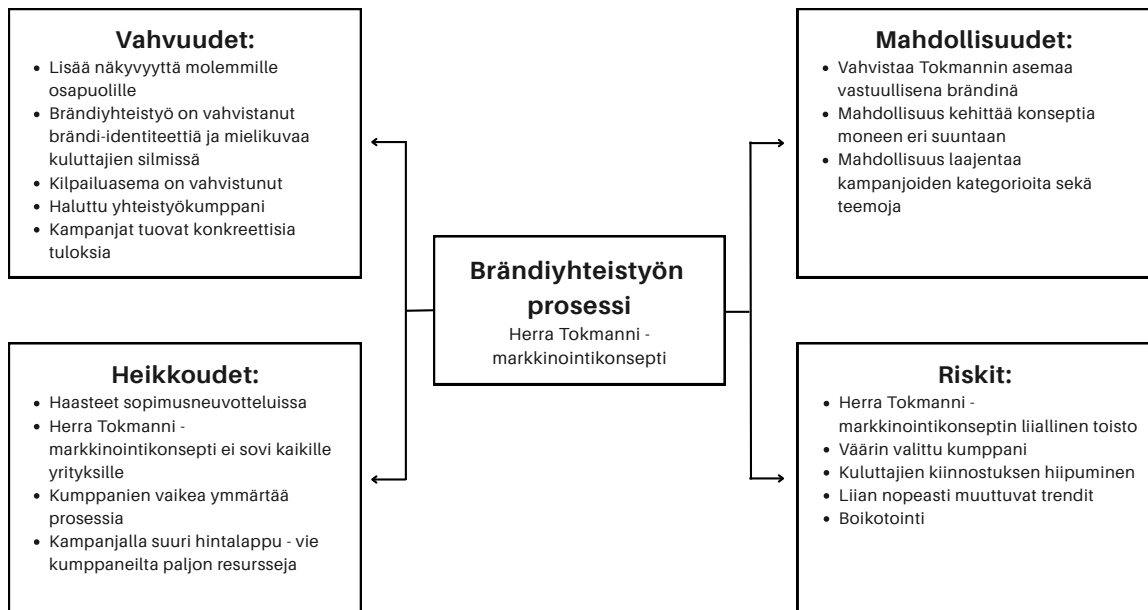
markkinointikonseptiin proaktiivisesti sekä kampanjoiden tuotanto- ja mediakustannuksiin. Tämä muutos tuo mukanaan haasteita erityisesti sopimusneuvotteluihin, sillä tavarantoimittajan on sitouduttava kampanjan kustannuksiin etukäteen, mikä voi olla erityisesti pienemmille brändeille taloudellisesti haastavaa.

Pienemmille brändeille tämä voi olla vaikea päätös, sillä kampanjan kustannukset saattavat vastata jopa koko vuoden markkinointibudjettia. Tämä rajoittaa erityisesti pienten toimijoiden mahdollisuuksia osallistua yhteistyöhön, vaikka kampanjan tarjoama näkyvyys olisi heille erittäin houkuttelevaa.

« No suurin haaste on juuri se alkuvaiheen sopimuksen syntyminen. Tavarantoimittaja sitoutuu siihen hintaan ja ymmärtää mitä saa vastineeksi. – Niina Karhu »

4.6 Yhteenveto tuloksista

Jotta haastatteluiden yhteenvedosta saataisiin selkeä ja jäsennelty kokonaiskuva, tutkimuksen tulokset on koottu viitekehukseen, joka havainnollistaa 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin keskeisiä piirteitä. Viitekehys perustuu neljään analyysikategoriaan; *vahvuudet*, *heikkoudet*, *mahdollisuudet* ja *riskit*. Näiden kategorioiden avulla tutkimuksen keskeiset havainnot ovat jäsennelty selkeästi. Tämä rakenteellinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään, kuinka 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyö on rakennettu menestyksekkäästi ja millaisia haasteita ja kehityskohtia siihen liittyy. Viitekehys tarjoaa samalla konkreettisen mallin myös muille brändeille, jotka harkitsevat brändiyhteistyön hyödyntämistä osana omaa markkinointistrategiaansa. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin viitekehys on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Viitekehys 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyöstä

4.6.1 Vahvuudet

'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on onnistunut muuttamaan Tokmannin brändi-identiteettiä sekä brändikuvaa haluttuun suuntaan. Aiemmin huonolaatuisena halpakauppana pidetty Tokmanni nähdään nykyisin arvostettuna yhteistyökumppanina, joka kilpailee suomalaisten vähittäiskauppojen rinnalla. Tokmanni nähdään vähittäiskauppana, joka tarjoaa kuluttajille laadukkaita tuotteita edulliseen hintaan ja toimii samalla vastuullisena toimijana. Brändiyhteistyön vahvuudeksi nousi myös se, että vuosien varrella yhteistyöstä on kehittynyt hyvin hiottu prosessi. Osapuolet tuntevat selkeästi omat roolinsa, ja toimintatavat ovat vakiintuneet, mikä tukee yhteistyön sujuvaa toteutusta.

Vahvuudeksi nousi esille myös se, että 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on noussut niin suosituksi, että Tokmannin ei tarvitse enää aktiivisesti etsiä kumppaneita brändiyhteistyöhön. Brändit ottavat nykyään itse yhteyttä Tokmanniin sen toivossa, että he saavat olla seuraava brändi, joka hyppää Tokmannin rekan kyytiin. Tämä viestii Herra Tokmannin vetovoimasta, vaikuttavuudesta ja onnistumisesta. Brändiyhteistyö tuo

tasavertaisesti lisäarvoa molemmille brändeille kampanjan ajan. Tämän seurauksena 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptista on tullut itseään rahoittava sekä tehokas markkinointistrategia, joka tuo näkyvyyttä, tehostaa myyntiä sekä sitouttaa kuluttajat kampanjaan.

Näiden kaikkien vahvuuksien lisäksi onnistunut 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on luonut pohjan vankalle tulevaisuudelle. Kuluttajat rakastavat Herra Tokmannia ja sen tarinaa, joka on yllätyksellinen sekä mukaansatempaava. Kampanjaa osataan kohdentaa tehokkaasti oikeisiin kanaviin ja monimuotoisiin sisältömuotoihin, mikä mahdollistaa halutun kohderyhmän tavoittamisen.

4.6.2 Heikkoudet

Vaikka 'Herra Tokmanni' – markkinointikonsepti on onnistunut brändiyhteistyö useilla osa-alueilla, on siinä myös tiettyjä heikkouksia. Erityisesti alkuvaiheessa käytävät sopimusneuvottelut voivat olla haastavia, sillä kampanjan rahoittaminen vaatii kumppanibrändiltä usein merkittävää taloudellista panosta. Pienemmille toimijoilla tämä voi mahdollisesti nousta esteeksi, sillä kampanjan kustannukset voivat vastata koko markkinointibudjettia tai mahdollisesti, kampanjaan osallistuminen voi olla mahdotonta suurien kustannuksien takia.

Toinen esiin noussut heikkous liittyy siihen, ettei 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin rakenne sovi kaikille yhteistyökumppaneille. Erityisesti konseptin tarinallinen muoto voi aiheuttaa haasteita, sillä osa kumppaneista saattaa toivoa näkyvämpää roolia kampanjassa. Tämä voi johtaa ristiriitoihin konseptin alkuperäisen tarinan kanssa.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin logistiikkaan liittyviä haasteita. 'Herra Tokmanni' -brändiyhteistyökampanjoissa mainostettavat tuotteet saattavat myydä odottamattoman nopeasti loppuun, mikä voi yllättää yhteistyökumppanit. Tämä voi

johtaa tilanteisiin, joissa kampanja joudutaan keskeyttämään ennen suunniteltua ajankohtaa tuotteiden loppumisen vuoksi.

4.6.3 Mahdollisuudet

'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia ja kehityssuuntia tulevaisuudessa. Vastuullisuus on noussut tärkeäksi teemaksi, erityisesti koronapandemian seurauksena, ja Tokmanni on aktiivisesti pyrkinyt vahvistamaan asemaansa vastuullisena brändinä. Tämä on näkynyt esimerkiksi kotimaisten tuotteiden korostamisessa kampanjoissa, mikä on osaltaan vahvistanut Tokmannin brändi-identiteettiä ja parantanut mielikuvaa kuluttajien silmissä.

Jatkossa Tokmannilla on edelleen mahdollisuus kehittää ja vahvistaa brändiään yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana, hyödyntäen Herra Tokmanni -konseptin tunnettuutta ja vaikuttavuutta.

'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa on merkittäviä kehitys- ja kasvumahdollisuuksia. Konseptin tarinallisuutta, markkinointitapoja sekä kampanjateemoja voidaan jatkuvasti uudistaa ja laajentaa. Konseptin tulevaisuudessa vain mielikuvitus on rajana. Herra Tokmannin hahmo voidaan viedä osaksi hyvin erilaisia yhteistyökumppanuuksia, mikä tarjoaa laajan kirjon mahdollisuuksia.

Tokmannin myymälöiden ja verkkokaupan laaja valikoima mahdollistaa uusien tuoteryhmien ja teemojen hyödyntämisen tulevissa kampanjoissa. Sosiaalisen median alustat ja siellä nousevat trendit tarjoavat uusia, innovatiivisia tapoja tavoittaa sekä sitouttaa kuluttajat Herra Tokmanni -kampanjoiden avulla.

Lisäksi konseptin vaikuttavuutta ja brändin tunnettuutta voidaan kehittää entistä tarkemman seurannan ja analytiikan avulla, hyödyntäen esimerkiksi kuluttajapalautetta ja brändianalytiikkaa.

4.6.4 Riskit

'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti on tähän mennessä onnistunut välttämään monia tyyppisiä brändiyhteistyöhön liittyviä riskejä, mutta tulevaisuudessa uhkia on silti olemassa. Yksi keskeinen riski liittyy kuluttajien kyllästymiseen. Vaikka konsepti on edelleen suosittu ja kuluttajat odottavat innokkaasti uusia kampanjoita, ei ole itsestään selvää, että kiinnostus säilyy. Markkinoilla trendit muuttuvat nopeasti, ja kuluttajien mieltymykset seuraavat näitä muutoksia. Vaikka jokainen 'Herra Tokmanni' -kampanja rakentuu eri yhteistyökumppanin ja tarinan ympärille, kuluttajien mielenkiinnon hiipuminen on todellinen riski.

Toinen merkittävä riski liittyy kumppanien valintaan. Vaikka Tokmanni on onnistunut jo vuosikymmenen ajan valitsemaan brändiinsä sopivia yhteistyökumppaneita, virheen mahdollisuus on aina olemassa. Yhteistyökumppanin arvojen tai maineen poikkeaminen Tokmannin brändistä voi vahingoittaa molempien osapuolien mainetta. Sosiaalisen median aikakaudella kuluttajat jakavat kokemuksiaan ja reagoivat nopeasti, mikä voi johtaa negatiivisten ilmiöiden leviämiseen laajasti sekä nopeasti. Kumppanin maineen heikkeneminen kesken kampanjaprosessin voi synnyttää tilanteita, joissa brändi joutuu puolustamaan asemiaan tai kohtaamaan boikotteja.

Lisäksi markkinoinnin jatkuva digitalisoituminen luo omat haasteensa. Median murros ja algoritmien muutokset vaikeuttavat oikean kohderyhmän tavoittamista. Vaikka 'Herra Tokmanni' -kampanjoita markkinoidaan useissa eri kanavissa, ei näkyvyyttä voida enää pitää itsestäänselvytenä. Kohderyhmien siirtyessä uusille alustoille, kampanjoiden odotettu vaikuttavuus saattaa jäädä toteutumatta. Samalla yhteistyökumppaneiden odotukset ovat nousseet, mikä voi asettaa yksittäisille kampanjoille entistä kovempia paineita onnistua.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkielman tavoitteisiin. Luvussa pohditaan, mitä brändiyhteistyön onnistumisesta ja haasteista voidaan tämän tutkimuksen perusteella päätellä. Lisäksi johtopäätöksissä arvioidaan tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, ja esitetään mahdollisia käytännön suosituksia sekä ehdotuksia jatkotutkimuksille.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Brändiyhteistyö on noussut keskeiseksi markkinointistrategiaksi monille yrityksille. Yhteistyön avulla brändit rakentavat arvoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa, vahvistavat brändikuvaansa ja tavoittavat uusia kohderyhmiä. Erityisesti vähittäiskaupan ja kuluttajabrändien väliset yhteistyöt avaavat mahdollisuuksia brändin tunnettuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on painotettu brändien yhteensopivuuden ja kuluttajien reaktioiden tarkastelu, mutta itse yhteistyöprosessin käytännön toteutusta ja haasteita on käsitelty vähemmän.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, jonka avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä brändiyhteistyön ilmiöstä sen merkitysten, kokemusten ja vuorovaikutuksien tasolla. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti ilmiön tarkastelun kontekstissaan ja sen tulkinnan tutkittavien näkökulmasta. Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää monivaiheista ja reaali maailmaan sidottua prosessia kokonaisvaltaisesti. Tutkielman kohteena on 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti, jonka avulla brändiyhteistyötä tarkastellaan konkreettisesti suomalaisen vähittäiskaupan kontekstissa. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistavat joustavan mutta ohjatun keskustelun tutkittavista teemoista. Haastattelut perustuivat ennalta määriteltyihin aihealueisiin, mutta keskustelun kulkua muokattiin tilanteen mukaan.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkasteltiin brändiyhteistyötä kokonaisvaltaisesti 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin kautta. Herra Tokmanni on Tokmannin ja Bob the Robot -mainostoimiston yhteinen kampanjakonsepti, joka tarjoaa esimerkin pitkäjänteisestä, strategisesta ja tarinallisesta brändiyhteistyöstä suomalaisessa vähittäiskaupassa. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä onnistuneen brändiyhteistyön rakentumisesta ja kehittämisestä. Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *Millaisesta brändiyhteistyön ilmentymästä on kyse tapaustutkimuksessa, miten brändiyhteistyö rakentuu vaihteittain, millaisia kriteerejä käytetään yhteistyökumppanin valinnassa ja millaisia vaikutuksia kumppanilla on brändiin, millaisia vaikutuksia brändiyhteistyöllä on brändi-identiteettiin, brändikuvaan sekä kilpailukykyyn sekä millaisia onnistumisen tekijöitä sekä haasteita brändiyhteistyöhön liittyy?*

Ensimmäinen tutkimustavoite oli ymmärtää *brändiyhteistyön erilaisia ilmentymiä ja millaista brändiyhteistyömallia oli hyödynnetty 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa*. Brändiyhteistyö voi toteutua usealla eri tavalla, ja lähes jokaisella yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää sitä osana markkinointistrategiaansa. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti perustuu yhteisbrändäty viestintään eli yhteiseen viestikampanjaan. Tämänkaltaisen mallin ytimessä on Tokmanni-brändin ja valittu yhteistyökumppanin, joko kotimaisen tai kansainvälisen brändin. Yhteisbrändäty viestintä tarjoaa luovan ja joustavan alustan yhteistyölle, mahdollistaen monipuolisen sisällöntuotannon ja viestinnän erilaisissa kanavissa. 'Herra Tokmanni' -konseptin suunnittelussa ja toteutuksessa keskeisessä roolissa on ollut Bob the Robot -mainostoimisto, joka vastaa kampanjoiden luovasta sisällöstä sekä visuaalisesta että kerronnallisesta toteutuksesta.

Seuraava tutkimustavoite oli selvittää *brändiyhteistyön prosessi*. Vaikka kirjallisuudessa on esitetty useita innovaatioprosessimalleja (esim. Salerno ja muut, 2015), brändiyhteistyön kontekstissa prosessien kuvaus on jäänyt vähäiselle. Tämä tutkimus tuo uutta tietoa siitä, miten brändiyhteistyöprosessi voi rakentua konkreettisesti

organisaatioiden välisessä markkinointiyhteistyössä. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti sai alkunsa Tokmannin sisäisestä tarpeesta uudistaa brändi-identiteettiään ja parantaa brändikuvaansa, jota kuluttajat pitivät halpakauppamaisena ja heikkolaatuisena. Haasteeseen vastattiin järjestämällä kilpailutus mainostoimistojen välillä, jonka voitti Bob the Robot -mainostoimisto. Voittanut konsepti pohjautui tarinalliseen lähestymistapaan, jonka avulla haluttiin avata kuluttajille Tokmannin edullisen hintatason taustalla olevia syitä; tehokas hankintaketju ja logistiikkaa. Tästä syntyi 'Herra Tokmanni' -hahmo ja koko konsepti, joka on ollut Tokmannin markkinointistrategian ytimessä jo vuodesta 2016 lähtien. Tutkimuksen perusteella brändiyhteistyöprosessia on kehitetty vuosien varrella, ja siitä on muodostunut tehokas toimintamalli. Nykyisin prosessi noudattaa selkeää rakennetta: yhteistyökumppanin valinnan jälkeen pidetään yhteinen suunnittelupalaveri, jonka jälkeen kampanjan luova toteutus siirtyy Bob the Robotin vastuulle. Prosessi päättyy kampanjan toteutukseen, joka sisältää useita viestintäkanavia ja brändin näkyvyyttä tukevia toimenpiteitä. Tämä valmiiksi muotoutunut prosessimalli on yksi keskeinen tekijä 'Herra Tokmanni' -kampanjoiden johdonmukaisessa onnistumisessa.

Kolmas tavoite oli ymmärtää *kumppanivalintaa brändiyhteistyössä ja kumppanivalinnan vaikutusta brändiin*. Aiemmat tutkimukset ovat korostaneet, että oikean yhteistyökumppanin valinta on yksi keskeisimmistä onnistumisen edellytyksistä brändiyhteistyössä. Kumppanin tulee tukea brändin tavoitteita, arvoja ja mielikuvaa sekä tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptissa kumppanivalinta on ollut strateginen väline Tokmannin brändin uudelleenmuotoilussa. Konseptin alkuvaiheessa yhteistyöhön valittiin tunnettuja ja kansainvälisiä brändejä, joiden avulla pyrittiin osoittamaan kuluttajille, että Tokmannin valikoima koostuu laadukkaista tuotteista huolimatta edullisesta hintatasosta. Tunnettujen A-luokan brändien näkyminen yhteiskampanjoissa vaikutti positiivisesti Tokmannin brändi-identiteettiin ja auttoi muuttamaan kuluttajien mielikuvaa yrityksestä. Koronapandemian aikana konseptia muokattiin vastaamaan muuttunutta yhteiskunnallista kontekstia. Yhteistyökumppaneiksi valittiin kotimaisia brändejä, mikä

mahdollisesti vastuullisuuden vahvistamisen sekä vastasi kuluttajien kasvavaan haluun tukea suomalaisia yrityksiä. Päätös osoittautui onnistuneeksi, sillä suomalaisiin brändeihin perustuvat kampanjat saavuttivat näkyvyyttä ja lisäsivät kuluttajien luottamusta Tokmanniin. Kumppanivalinnan taustalla vaikuttivat siis paitsi brändin identiteettiset tavoitteet sekä myös laajemmat yhteiskunnalliset ja kuluttajakäyttäytymiseen liittyvät tekijät.

Neljäs tavoite oli ymmärtää *brändiyhteistyön vaikutuksia brändi-identiteettiin, brändikuvaan sekä kilpailukykyyn*. Kuten aiemmat tutkimustavoitteet ovat osoittaneet, brändiyhteistyöllä voi olla merkittävä rooli yrityksen strategisessa kehityksessä, erityisesti sen vaikuttaessa siihen, miten kuluttajat kokevat ja tulkitsevat brändin. Tokmannin kohdalla brändi-identiteetti ja brändikuva eivät aluksi vastanneet yrityksen toivomaa asemaa markkinoilla. Yritys miellettiin pitkään halpakaupaksi, jonka tuotteiden laadusta ei ollut selkeää viestiä. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti, jossa hyödynnettiin tunnettuja ja arvostettuja yhteistyöbrändejä, mahdollisti kuluttajien mielikuvien muokkaamisen. Yhteistyö vahvojen brändien kanssa loi uskottavuutta sekä viesti laadusta. Samalla brändiyhteistyö vaikutti positiivisesti Tokmannin kilpailukykyyn. Ennen 'Herra Tokmanni' -konseptia Tokmannia ei pidetty kuluttajien silmissä samalla tasolla kuin muita kotimaisia vähittäiskaupan toimijoita. Brändiyhteistyöstrategian johdonmukainen toteuttaminen on kuitenkin nostanut Tokmannin brändin asemaa ja yritys kilpailee nykyisin rinnakkain suurimpien suomalaisten vähittäiskauppatoimijoiden kanssa. 'Herra Tokmanni' -konseptista on muodostunut vahva ja tunnistettava osa brändiä, joka on saavuttanut ilmiömäistä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja muuttanut kuluttajien keskuudessa kulttuuriseksi viittaukseksi meemeissä ja keskusteluissa. Tämä ilmentää brändiyhteistyön voimaa osana pitkäjänteistä brändinrakennusta.

Viides eli viimeinen tavoite oli selvittää, että *millaiset tekijät tekevät brändiyhteistyöstä onnistuneen ja millaisia haasteita brändiyhteistyön aikana saattaa kohdata*. 'Herra Tokmanni' -markkinointikonsepti näyttäytyy tutkimuksen perusteella poikkeuksellisen

onnistuneena esimerkkinä pitkäjänteisestä sekä strategisesti rakennetusta brändiyhteistyöstä. Konseptin jatkuva suosio, kuluttajamielikuvien selkeä muutos, kampanjoiden aikainen myynnin kasvu ja 'Herra Tokmanni' -hahmon korkea tunnistettavuus osoittavat, että yhteistyö on vaikuttanut merkittävästi Tokmannin brändi-identiteetin sekä brändikuvan uudelleenmuotoiluun. Yksi keskeinen onnistumisen taustatekijä on kampanjoiden yllätyksellisyys. Jokainen Herra Tokmanni -brändiyhteistyö on rakennettu uuden yhteistyökumppanin ympärille, mikä pitää viestinnän tuoreena sekä kiinnostavana. Lisäksi tarinallinen ja humoristinen lähestymistapa puhuttelee kuluttajia tunnepohjaisesti, vahvistaen kampanjan muistettavuutta ja sitouttavuutta. Onnistumista ilmentää myös se, että Tokmannista on tullut haluttu yhteistyökumppani. Yritykset ovat nykyään valmiita osallistumaan kampanjoiden tuotanto- sekä mediakustannuksiin, mikä on tehnyt Herra Tokmanni -markkinointikonseptista käytännössä itseään rahoittavan markkinointikoneiston.

Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös haasteita, jotka liittyvät erityisesti yhteistyökumppaneiden sitouttamiseen. Koska kampanjat rakentuvat 'Herra Tokmanni' -tarinan ympärille, osa kumppaneista on toivonut roolien tai tarinankerronnan muokkaamista omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Tämä on aiheuttanut jännitteitä konseptin yhtenäisyyden säilyttämisen ja kumppanibrändien yksilöllisten toiveiden välillä. Lisäksi nykyinen käytäntö, jossa yhteistyökumppani osallistuu tuotanto- ja mediakustannuksiin saattaa muodostaa kynnyksen erityisesti pienemmille toimijoille sillä kampanjan hinta voi vastata heidän koko vuosittaista markkinointibudjettiaan.

5.2 Tutkielman rajoitukset

Kuten kaikissa tutkielmissa, myös tässä työssä on havaittu rajoituksia, jotka tulisi tärkeää ottaa huomioon tulosten tulkinnessa ja yleistettävyydessä. Ensimmäinen rajoitus liittyy aineiston määrään. Tutkielma perustuu kahteen puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Vaikka haastateltavat olivat keskeisessä roolissa tutkittavassa brändiyhteistyöprosessissa sekä saturaatio huomattiin jo kahden haastatteluaineiston välillä, pieni otos voi rajata näkökulmien moninaisuutta. Laadullisen tutkimuksen

tavoitteena ei ole yleistettävyyys tilastollisessa mielessä, vaan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, mutta laajempi aineisto olisi voinut rikastaa analyysia ja tarjota kattavampaa tietoa brändiyhteistyön eri ulottuvuuksista.

Toinen rajoitus liittyy haastattelujen kestoon ja syvyyteen. Haastatteluajat olivat suhteellisen lyhyitä, mikä saattoi vaikuttaa siihen, kuinka syvälinesti tietyt teemat ja kokemukset ehdittiin käsitellä. Joidenkin ilmiöiden tarkempi tarkastelu ja esiin nostaminen olisi vaatinut pidempiä tai useampia keskusteluita.

Kolmas keskeinen rajoitus on niukka tieteellinen kirjallisuus brändiyhteistyöstä, erityisesti suomalaisen vähittäiskauppaan liittyen. Tämä vaikutti teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen, sillä aihetta käsittelevää kotimaista tutkimusta on vain vähän saatavilla. Tämän vuoksi tutkielmassa nojaututtiin suurelta osin kansainvälisiin lähteisiin ja yksittäisiin keskeisiin teoksiin.

Näistä rajoitteista huolimatta tutkielma tarjoaa arvokasta ymmärrystä brändiyhteistyön käytännön toteutuksesta ja onnistumisen edellytyksistä 'Herra Tokmanni' -markkinointikonseptin kautta. Rajoitukset voidaan myös nähdä jatkotutkimuksen mahdollisuuksina.

5.3 Teoreettinen sekä käytännön kontribuutio

Tämä tutkielma osallistuu brändiyhteistyötä koskevaan teoreettiseen keskusteluun tarkastelemalla ilmiötä käytännön toteutuksen näkökulmasta. Vaikka aiempi tutkimus on painottunut kuluttajien mielipiteisiin sekä brändien väliseen yhteensopivuuteen, tämä tutkimus syventää ymmärrystä brändiyhteistyön prosessista, kumppanivalinnasta, onnistumisen tekijöistä ja haasteista konkreettisen tapaustutkimuksen, Herra Tokmanni -markkinointikonseptin avulla

Tutkimuksen myötä havaittiin, että onnistunut brändiyhteistyö ei ole ainoastaan seurausta yhteensopivista brändeistä, vaan se vaatii strategista suunnittelua,

yllätyksellisyyttä sekä selkeää prosessia. Lisäksi tutkielma täydentää teoriaa tarkastelemalla pitkäjänteistä ja toistuvaa brändiyhteistyötä, joka on harvemmin ollut aiempien tutkimusten kohteena.

Näin ollen tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja muun muassa kumppanivalinnasta, mutta tuo uutta ymmärrystä siitä, miten tarinallisesti sekä yllätyksellisesti rakennettu ja visuaalisesti johdonmukainen konsepti voi muuttaa brändikuvaa ja rakentaa kilpailuetua.

Käytännön tasolla tutkielma tarjoaa hyödyllisiä havaintoja yrityksille, jotka suunnittelevat brändiyhteistyötä osana markkinointistrategiaansa. Herra Tokmanni -markkinointikonsepti osoittaa sen, että onnistunut brändiyhteistyö perustuu selkeään, toistettavaan prosessiin, oikeiden kumppanien valintaan sekä kykyyn herättää tunteita ja huomiota tarinallisuuden avulla.

Yritysten kannattaakin ennen brändiyhteistyöhön ryhtymistä arvioida omia vahvuuksiaan, brändin ydinarvoja sekä mahdollisen yhteistyön strategista sopivuutta. Tutkielmassa esitelty viitekehys (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja riskit) voi toimia käytännöllisenä työkaluna tällaisen arvioinnin tukena. Esimerkiksi SWOT-työkalun hyödyntäminen ennen yhteistyön käynnistämistä voisi auttaa hahmottamaan mahdolliset uhat sekä varmistamaan brändien yhteensopivuuden.

Lisäksi tutkimus korostaa kumppanin sitouttamisen tärkeyttä, erityisesti silloin, kun kampanjan kustannuksista vastaa yhteistyökumppani. Tämä tuo esiin tarpeen selkeälle viestinnälle, realistisille odotuksille ja yhteisen narratiivin säilyttämiselle. Nämä ovat niitä tekijöitä, joiden avulla yhteistyö voidaan viedä onnistuneesti käytäntöön.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yksi keskeinen jatkotutkimuksen mahdollisuus liittyy kuluttajien kokemuksiin sekä näkemyksiin brändiyhteistyöstä. Kuluttajilla on merkittävä rooli brändiyhteistyön onnistumisesta, mutta heidän näkökulmansa jäi tämän tutkielman ulkopuolelle. Jatkoa

ajatellen olisi tärkeää tutkia, miten kuluttajat kokevat brändiyhteistöiden uskottavuuden, merkityksen ja vaikuttavuuden, varsinkin jos kyseessä on toistuva sekä pitkäkestoinen brändiyhteistyö osana yrityksen markkinointistrategiaa. Tällainen tutkimus olisi parhainta toteuttaa kvantitatiivisena eli määrällisellä tutkimusotteella. Määrällinen lähestymistapa mahdollistaisi suuremman otannan tutkimukseen, joka mahdollistaisi laajemman käsityksen brändiyhteistyön vaikutuksesta kuluttajien silmin.

Tekoälynhyödyntäminen tutkimuksessa

Tässä työssä on hyödynnetty tekoälyohjelma ChatGPT:tä tekstin muokkaamiseen ja kielenhuollon parantamiseen, esimerkiksi komennoilla kuten 'kuinka tämän tekstin voisi muotoilla paremmin' ja 'voitko tarkistaa tämän tekstin kieliopin'.

Lähteet

- Aaker, D. & Joachimsthaler E. (2000). Brandien johtaminen. WSOY.
- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., Harrison, D., & Mäkitalo-Keinonen, T. (2017).
How to manage innovation processes in extensive networks: A longitudinal study.
Industrial Marketing Management, 60, 88-105.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.014>
- Forsman, H. (2021). Tebatti: Epäonnistuneet innovaatiot ovat miljardiluokan
hyödyntämätön voimavara. [Rajattu pääsy]. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-epaonnistuneet-innovaatiot-ovat-miljardiluokan-hyodyntamaton-voimavara/b1e68165-aa2a-4bb1-bdd1-427cf95f526b>
- Besharat, A. (2010). How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.021>
- Bob the Robot (2025). Herra Tokmanni. Noudettu 27.3.2025 osoitteesta
<https://www.bobtherobot.fi/case/herra-tokmanni>
- Boyd, S. (2022). The Secrets Of Successful Brand Collaborations. Noudettu 5.6.2022 osoitteesta
<https://www.forbes.com/sites/sboyd/2022/05/24/the-secrets-of-successful-brand-collaborations/?sh=50e7f8ff7e2d>
- Childs, M., & Jin, B. (2019). Brand and retailer co-branding Examining factors to favourably change consumers' brand evaluations.
<https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2019-0061>
- Childs, M. & Jin, B. (2020). Retailer-brand collaborations: testing key strategies to increase consumers' urgency to buy. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2019-0199>
- Cooper, R. G. (2019) The drivers of success in new-product development.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Chunawalla, S. (2009). Compendium of Brand Management. Himalaya Publishing House.
Marketing Management, 76, 36-47.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>

- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). Laadullisen sisältöanalyysin vaiheet ja eteneminen. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/47650/nbnfioulu-202402061597.pdf>
- Erfgen, C., Zenker, S., & Sattler, H. (2015). The vampire effect: When do celebrity endorsers harm brand recall? *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 155–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.12.002>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Faria, P., Lima, F. & Santos, R. (2010). Cooperation in innovation activities: The importance of partners. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.05.003>
- Forsman, H. (2021). Tebatti: Epäonnistuneet innovaatiot ovat miljardiluokan hyödyntämätön voimavara. [Rajattu pääsy]. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-epaonnistuneet-innovaatiot-ovat-miljardiluokan-hyodyntamaton-voimavara/b1e68165-aa2a-4bb1-bdd1-427cf95f526b>
- Géraldine, M., ja Reinen, W. (2020). *The Art of Successful Brand Collaborations*. Routledge.
- Helmig, B., Huber, J. & Leeflang, P. (2008). Co-branding: The State of The Art. <https://doi.org/10.1007/BF03396775>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982). Teemahaastattelu. 2. korjattu painos. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hultgren, A. (2023). The Power and Impact of Brand Collaborations: 12 Best-in-Class Examples. Noudettu 30.3.2022 osoitteesta <https://chameleoncollective.com/blog/power-impact-brand-collaborations/#:~:text=Brand%20collaborations%20offer%20several%20benefits,sharing%2C%20and%20foster%20customer%20engagement.>

- Kahn, K. B., (2018) Understanding innovation. *Business Horizons*, 61, pp. 453- 460.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>
- Kapur, S. (2020). The Future of Consumer Behaviour and Brand Strategy Post Covid 19. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta
<http://ischolar.info/index.php/RPMNDIM/article/view/196378>
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4. Painos. Pearson.
- Koskinen I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laakso, H. (2004). *Brändit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Talentum.
- Lanseng, E. & Olsen, L. (2012) Brand alliances: the role of brand Concept consistency. <https://doi.org/10.1108/03090561211247874>
- Malinic, R. (2019). *Book of Branding*. Brand Nu Limited.
- Parviainen, J. & Ylä-Anttila, A. (2021). Marimekko ja Adidas lanseeraavat yhteistyömalliston. *Kauppalehti* [Rajattu pääsy]. Noudettu 30.5.2022 osoitteesta
<https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/marimekko-ja-adidas-lanseeraavat-yhteistyomalliston/ea4b0533-31c1-4138-8762-d467ef1a7e8a>
- Prisma (2022). Antti Tapani Kevät/Kesä 2022 -mallisto on täällä. Noudettu 30.5.2022 osoitteesta
<https://www.prisma.fi/fi/prisma/tuotemerkki/antti-tapani#facet:&productBeginIndex:&facetLimit:&orderBy:6&pageView:&minPrice:&maxPrice:&pageSize:&>
- Prosser, L., Lane, E.T. & Jones, R. (2021). Collaboration for innovative routes to market: COVID-19 and the food system. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103038>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. painos. Gaudemus Oy.
- Salerno, M., Gomes, L., Silva, D., Bagnó, R. & Freitas, S. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, pp. 59-70.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.012>

- Shan, J., Lu, H. & Cui, A. (2022). 1 + 1 > 2? Is co-branding an effective way to improve brand masstige? <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.058>
- Simmons, J. & Clifton, R. (2003). Brand and Branding. Bloomberg Press.
- Srivastava, R. (2010). Understanding brand identity confusion. <https://doi.org/10.1108/02634501111138527>
- Syrjälä, H. (2022). Laadullinen markkinoinnin tutkimus [luentomateriaali]. Moodle [Rajattu pääsy]. Noudettu 3.4.2022 osoitteesta <https://moodle.uwasa.fi/course/view.php?id=6683§ion=8>
- Tammilehto, P. (2021a). Brittiläinen tutkimusyrittäjä ylistää vantaalaisen Citymarketin ja ravintolayritysten yhteispeliä. Citymarketissa on tarjolla Finnairin ja yli kymmenen ravintolan annoksia. Kauppalehti [Rajattu pääsy]. Noudettu 6.6.2022 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/pandemia-poikii-innovaatiota-finnairin-ja-k-kauppojen-yhteisty-keraa-kiitosta-britanniassa/ad143ae2-ea1e-418c-adbc-22bf645379ea>
- Tammilehto, P. (2021b). Japanilainen Muji on paikannut korona-ajan asiakaskatoa Suomessa yhteistyöllä Keskon kanssa. Oma myymälä pääsee tavoitteisiin ensi vuonna, sanoo maajohtaja Miho Takagi. Kauppalehti [Rajattu pääsy]. Noudettu 6.6.2022 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/mujin-myynti-tyssasi-koronaan-minulla-ei-ollut-aikaa-odottaa-paatoksia/1f849a14-bd7d-484d-acc8-aed1aa7a4cc2>
- TENK. (2019). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Noudettu 10.5.2025 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- TENK. (2024). Hyvä tieteellinen käytäntö. Noudettu 11.5.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Tilastokeskus. (2018). Yhteistyö on leimallista innovaatiotoimintaa harjoittaville Yrityksille. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/til/inn/2018/inn_2018_2020-04-23_kat_009_fi.html

- Tokmanni. (2025a). Historiamme. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://ir.tokmanni.fi/fi/tietoa-tokmannista/historiamme>
- Tokmanni. (2025b). Tätä on Tokmanni-konserni. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://ir.tokmanni.fi/fi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu painos. Tammi.
- Turan, C. (2021). Success drivers of co-branding: A meta-analysis. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12682>
- Unilever. (2025). Our brands. Noudettu 6.5. osoitteesta <https://www.unilever.com/brands/all-brands/>
- Vahti, J. (2020). Meemit ovat satiirisia steroideja. Noudettu 9.5. osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/meemit-ovat-satiiria-steroideilla/>
- Vahtola, M. (2020). Intohimona brändit. Docendo.
- Wess, S. 4 Essentials for Co-Branding Success. Noudettu 17.5.2022 osoitteesta <https://visualobjects.com/digital-marketing/blog/cobranding>.
- Wheeler, A. (2006). Designing Brand Identity. 2. Painos. John Wiley & Sons Inc.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

Aluksi:

- Voisitko kertoa aluksi hieman itsestäsi, sun tittelistä ja miten olet ollut mukana herra tokmanni

Lähtökohdat:

- Voisitko kertoa hieman taustaa Tokmannin brändiyhteistyöstä?
- Millaisissa yhteyksissä olette tehneet brändiyhteistyötä?
- Mikä rooli brändiyhteistyöllä on teidän markkinointistrategiassa?

Kumppanivalinta:

- Kuinka valitsette yhteistyökumppanit brändiyhteistyöhön?
- Mitä kriteerejä käytätte kumppanin valinnassa?
- Miten tärkeää on kumppanin arvomaailman tai kohderyhmän sopivuus?
- Mistä kanavista tai verkostoista potentiaaliset yhteistyökumppanit yleensä löytyvät?

Yhteistyöprosessi/Innovaatioprosessi:

- Voisitko kuvailla, millainen prosessi brändiyhteistyön toteuttamisessa on teillä ollut?
- Miten projekti etenee ideasta toteutukseen?
- Kuka vastaa mistäkin vaiheesta?
- Millaisia resursseja (aikaa, rahaa, henkilöstöä) brändiyhteistyö yleensä vaatii teiltä?

Vaikutukset/näkyvyys:

- Millaista näkyvyyttä tai tuloksia olette saavuttaneet brändiyhteistyön kautta?
- Miten tuloksia mitataan?
- Onko saavutettu näkyvyys vastannut odotuksia?
- Onko brändiyhteistyö vaikuttanut yrityksenne brändiin tai imagoon? Miten?

Kokemukset:

- Mikä on ollut sujuvaa brändiyhteistyön toteuttamisessa?
- Entä mitkä asiat ovat olleet haastavia tai yllättäviä?

Lopuksi:

- Millaisia kehitysideoita tai oppeja teillä on kertynyt brändiyhteistyön toteuttamisesta?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä aiheesta tai mikä olisi mielestäsi tärkeää huomioida?