

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINTI**

Samuli Manninen

**YHTEISBRÄNDÄYS YRITYSTEN VÄLISEN STRATEGISEN
KUMPPANUUDEN MUOTONA**

Markkinoinnin
Pro Gradu –tutkielma

VAASA 2012

| SISÄLLYSLUETTELO | Sivu |
|---|-------------|
| KUVALUETTELO | 7 |
| KUVIOLUETTELO | 7 |
| TAULUKKOLUETTELO | 7 |
| TIIVISTELMÄ | 9 |
| | |
| 1. JOHDANTO | 11 |
| 1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä | 13 |
| 1.2 Tutkimuksen rakenne | 14 |
| | |
| 2. STRATEGISEN BRÄNDIJOHTAMISEN PERIAATTEET JA KÄSITTEET | 16 |
| 2.1 Brändin määrittely | 16 |
| 2.2 Brändin identiteetti, imago ja persoonallisuus | 18 |
| 2.2.1 Brändin identiteetti | 18 |
| 2.2.2 Imago | 23 |
| 2.2.3 Brändin persoonallisuus | 24 |
| 2.3 Brändipääoma | 25 |
| 2.4 Brändin luominen ja strateginen johtaminen | 27 |
| 2.4.1 Yritysbrändi -strategia | 29 |
| 2.4.2 Tuotebrändi -strategia | 30 |
| 2.4.3 Hybridibrändi -strategia. | 30 |
| 2.5 Yhteisbrändääminen ja brändiallianssi | 30 |
| 2.6 Yhteenveto | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 3. ONNISTUNEEN YHTEISBRÄNDÄYKSEN EDELLYTYKSET | 33 |
| 3.1 Hyödyt | 33 |
| 3.2 Vältettävät riskit | 35 |
| 3.3 Yhteisbrändäyksen edellytykset | 37 |
| 3.3.1 Brändien yhteensopivuus | 38 |
| 3.3.2 Tuotteiden yhteensopivuus | 39 |
| 3.3.3 Spillover –efekti | 40 |
| 3.4 Brändiallianssin strategiset vaihtoehdot | 41 |
| 3.4.1 Yhteismyyntikampanja | 42 |
| 3.4.2 Tuotebundlaus | 43 |
| 3.4.3 Mainosallianssi | 43 |
| 3.4.4 Kaksinkertainen brändäys | 43 |
| 3.4.5 Brändin jatkeet ja yhteisbrändätty tuote | 44 |
| 3.5 Teoreettinen viitekehys | 44 |
| 3.6 Yhteenveto | 46 |
| 4. VIITEKEHYKSEN TARKASTELU EMPIRIAN AVULLA | 48 |
| 4.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineistonkeruu menetelmä | 48 |
| 4.1.1 Laadullinen tutkimus | 48 |
| 4.1.2 Tutkimusmetodi | 48 |
| 4.1.3 Tutkimuskysymysten vaikutus metodin valintaan | 49 |
| 4.1.4 Metodien hyödyt ja haitat | 50 |
| 4.1.5 Eettiset kysymykset | 50 |
| 4.1.6 Validiteetti ja luotettavuus | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.7 Tutkimusaineiston analysointi | 51 |
| 4.2 Case –tapausten valinnat ja esittely | 52 |
| 4.2.1 Case –tapausten valinta | 52 |
| 4.2.2 Karjala ja MM2012 -brändi | 53 |
| 4.2.3 Angry Birds ja Olvi | 54 |
| 4.2.4 Reino&Aino ja Olvi | 56 |
| 4.2.5 Haastatteluiden toteutus | 57 |
| 4.3 Brändiparin valinta ja reunaehdot | 58 |
| 4.4 Prosessin empiirinen analyysi | 61 |
| 4.5 Tavoitteiden mittaaminen | 67 |
| 4.6 Yhteisbrändäyksen hyödyt ja riskit | 69 |
| 4.7 Prosessin onnistuminen | 70 |
| 4.8 Yhteenveto | 72 |
| | |
| 5.0 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET | 73 |
| 5.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen | 74 |
| 5.2 Tieteelliset johtopäätökset | 75 |
| 5.3 Vaikutuksia johtamiseen | 77 |
| 5.4 Jatkotutkimuskohteet | 78 |
| | |
| LÄHTEET | 80 |
| | |
| LIITTEET | 88 |
| LIITE 1. Teemahaastattelu –runko | 88 |

| KUVALUETTELO | Sivu |
|---|-------------|
| Kuva 1: Gymkhana 4: The Hollywood Megamercial | 12 |
| Kuva 2: MM-kisaolut | 52 |
| Kuva 3: Angry Birds –limu | 54 |
| Kuva 4: Aino –siideri | 55 |
| Kuva 5: Reino –olut | 55 |
| KUVIOLUETTELO | Sivu |
| Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne | 15 |
| Kuvio 2: Brändin kehittyvä tulkinta | 17 |
| Kuvio 3: Identiteetti ja Imago | 18 |
| Kuvio 4: Identiteettiprisma | 19 |
| Kuvio 5: Brändin identiteetin suunnittelu malli | 20 |
| Kuvio 6: Brändi-identiteetin komponentit | 22 |
| Kuvio 7: Tunnettuudesta rahalliseen arvoon | 27 |
| Kuvio 8: Brändistrategian valinta matriisi | 42 |
| Kuvio 9: Konseptuaalinen ja rakenteellinen malli | 45 |
| Kuvio 10: Yhteisbrändätyjen tuotteiden teoreettinen malli | 45 |
| Kuvio 11: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys | 46 |
| Kuvio 12: Todellinen kahden brändin välinen yhteistyö | 77 |
| TAULUKKOLUETTELO | Sivu |
| Taulukko 1 : Brändin koettu persoonallisuus | 24 |
| Taulukko 2: Kevin Kellerin brändipääoma | 26 |
| Taulukko 3: Yritysjohdon yhdeksän kysymystä brändi-identiteetistä | 28 |
| Taulukko 4: Brändiallianssin hyödyt ja strategiset implikaatiot | 34 |
| Taulukko 5: Brändiallianssin riskit ja niiden strategiset implikaatiot | 35 |
| Taulukko 6: Suorien vaikutusten menestystekijät | 38 |
| Taulukko 7: Spillover –efektin menestystekijät | 42 |
| Taulukko 8: Case -brändien vertailutaulukko | 52 |
| Taulukko 9: Angry Birds & Olvi vertailu | 73 |

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta****Tekijä:***Samuli Manninen***Tutkielman nimi:***Yhteisbrändäys yritysten
välisen strategisen
kumppanuuden muotona***Ohjaaja:***Harri Luomala***Tutkinto:***Kauppateieteiden maisteri***Yksikkö:***Markkinoinnin laitos***Oppiaine:***Markkinoinnin johtaminen***Aloitusvuosi:***2008***Valmistumisvuosi:***2012***Sivumäärä:** 87

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida molemminpuolisen lisäarvon syntymistä brändäämiseen liittyvässä strategisessa yritysyhteistyössä. Yhteisbrändäysprosessia on usein tarkasteltu kuluttajan näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa on käytetty brändijohtamisen näkökulmaa. Yhteisbrändäys määritellään tässä kahden tai useamman brändin yhdessä muodostamaksi tuotteeksi.

Tutkimus tuotti tietoa siitä, kuinka yhteisbrändääminen toteutetaan onnistuneesti. Yhteisbrändäysprosessista tunnistettiin selkeitä vaiheita, joita yrityksen johdon täytyy käydä läpi, jotta prosessi onnistuu. Yhteisbrändäämisessä korostuvat brändin arvot sekä brändien ja tuotteiden yhteensopivuus. Onnistuneella yhteisbrändäämisellä saavutetaan sekä taloudellisia hyötyjä että hyötyjä brändipääoman kasvun kautta. Tutkimus toi myös esiin, miten näitä tuloksia mitataan yrityksissä. Brändien näkyvyys tuotteen ulkomuodossa vaihtelee riippuen yritysten omista tavoitteista. Yhteisbrändääminen nähdään yhtenä strategisena vaihtoehtona brändin jatkeelle.

Yhteisbrändäämisen onnistumisen reunaehtoihin kuuluvat brändin arvot. Yhteen sovitettavien brändien arvomaailman tulee olla kokonaan tai ainakin osittain samanlaisia, jotta brändipari voidaan hyväksyä osallistuvien organisaatioiden johdon ja henkilöstön näkökulmasta. Prosessin onnistumisen kannalta on olennaista panostaa alkuvaiheen sopimukseen ja neuvotteluihin, jotta voidaan ehkäistä konflikteja organisaatioiden välillä. Prosessin aikana tärkeään osaan nousee myös organisaatioiden välinen viestintä, jonka täytyy olla sujuvaa prosessin onnistumiseksi. Yhteisbrändäyksen lopputuloksista tärkeimpänä pidetään taloudellisia hyötyjä, mutta myös brändipääoman kasvu nähdään yrityksissä erittäin tärkeänä. Brändipääoman sisältä yritykset tunnistavat hyötyinä näkyvyyden, tunnettuuden ja brändipreferenssin kasvun sekä imagon paranemisen. Tärkeimpiä jatkotutkimuskohteita tämän tutkimuksen perusteella ovat verkostoista saatava hyöty yhteisbrändäyksessä sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä yhteisbrändäysprosessin aikana.

AVAINSANAT: Yhteisbrändäys, brändiallianssi, brändin johtaminen, brändin jatkeet

1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteisbrändäykseen prosessina. Yhteisbrändäystä on tutkittu paljon, mutta harvoin ilmiötä on lähestytty puhtaasti yrityksen ja sen johtamisen näkökulmasta. Kaikki yritysten prosessit tarvitsevat johtamista ja ymmärrystä siitä, kuinka mitäkin prosessia kuuluu viedä eteenpäin, jotta ne onnistuvat. Tärkeää on myös ymmärtää, minkälaisia edellytyksiä tarvitaan, jotta eri organisaatioiden välinen suhde voi toimia niin yritysten kuin kuluttajankin näkökulmasta. Yhteisbrändäys voidaan nähdä kahden tai useamman brändin suhteena, johon pätevät tietyt säännöt. Brändejä on usein verrattu ihmisiin ja persooniin. Organisaatioiden välisiin suhteisiin pätevät samat pelisäännöt, kuin suhteisiin yleensäkin. Pystyäksemme ymmärtämään miten suhde saadaan toimimaan, meidän pitää ymmärtämään sen kriittiset pisteet ja reunaehdot suhteelle. Yrityksmaailmassa kaikelle toiminnalle kaivataan selkeitä perusteita. Reunaehtojen lisäksi pitää siis ymmärtää myös syyt sille, miksi yhteisbrändäystä kannattaa yritysjohton näkökulmasta harkita strategisena vaihtoehtoa. Edellytysten ja lopputulosten välissä on itse prosessi sekä siihen vaikuttavat tekijät.

Jatkuvan uudistamisen paineessa yritykset kehittävät uusia tapoja luoda lisäarvoa. Näistä keinoista yhteisbrändäys ei ole uusin, mutta se on nousemassa muotiin nykyisen verkostotalouden aikana. Yhteisbrändäystä voidaan jopa pitää tyypillisenä tälle aikakaudelle, jota elämme. Moni asia on jo tehty ja yritykset pyrkivätkin nykyään luomaan uutta yhdessä. Tällaisella yhteistyöllä voi olla samanlaisia vaikutuksia kuin tiimityöllä yleensäkin. Osapuolet toimivat omilla vahvuuksillaan ja täydentävät toisiaan. Yhteisbrändäys perustuu siis ajatukseen: ”Yhdessä olemme vahvempia”. (Kapferer 2008: 166–167.)

Tätä Kapfererin edellä mainittua ajatusta yhdessä tekemisestä kuvaa hyvin DC Shoes yhtiön perustajan ja brändijohtajan kommentti kysyttäessä kuinka Monster Energy, DC shoes ja Ford pystyvät toimimaan yhdessä. Haastattelu perustuu DC Shoesin, Monster Energyn ja Fordin tekemään yhteiskampanjaan, joka liittyi Gymkhana –nimiseen moottoriurheilulajiin. (Skiddmark.com.)

*”Olet nyt valinnut ajaa Fordilla ja sinun yhteytesi kyseiseen brändiin on voimistunut. Miten pystyt pitämään balanssin niin, että kaikkien brändien edut pysyvät samanarvoisina? (Monster Energy, Ford, DC Shoes ym.)”
(Skiddmark.com)*

Ken Block (DC Shoes –yhtiön osakas): “Olen erittäin tarkka siitä minkä brändien kanssa työskentelen. Meillä on nyt loistava porukka sponsoreita. Suurin osa toiminnasta on koordinoita työtä minun, agenttini ja näiden brändien välillä. Se ei ole helppoa, mutta kaikilla näillä brändeillä on omat uniikit kompetenssissa ja meillä kaikilla on yhteinen halu tehdä laadukkaimpia ja parhaimpia tuotteita. Kuten sanoin, olen erittäin etuoikeutettu, että saan työskennellä näin hienojen brändien parissa” (Skiddmark.com)



Kuva 1: Gymkhana 4: The Hollywood Megamercial (Fabulouscar.com)

Kampanjan kuuluvaa videota oli katsottu vuonna 2011 youtube.com verkkopalvelussa mainoksista neljänneksi eniten (Adweek.com). Video oli ladattu yhteensä yli 2 miljoonaa kertaa (Viralvideochart.com). Kampanjan mainos on esitetty kuvassa 1.

Kiinnostava kysymys ilmiön takana on se, mitkä tekijät vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja mitkä oikeastaan ovat yhteisbrändäyksestä saatavat hyödyt. Tieteellisessä kirjallisuudessa tunnistetaan jo monia konkreettisia hyötyjä tai tilanteita, joissa yrityksen voivat käyttää yhteisbrändäystä hyväkseen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi halu saavuttaa suurempi asiakaskunta, saada käyttöön uusia jakelukanavia, uusille markkinoille laajentaminen ja niche –markkinan hyödyntäminen, silloin kun oma brändi on vahvasti sidottu johonkin tietynlaiseen kuluttajakuntaan. (Kapferer 2008:167–

168, Aaker 2010:298-299, Keller 2003: 705.) Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen mitä onnistustunnut yhteisbrändäys edellyttää, mistä lisäarvo onnistuneen projektin yhteydessä syntyy ja miten prosessi kahden tai useamman organisaation välillä viedään läpi.

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida molemminpuolisen lisäarvon syntymistä brändäämiseen liittyvässä strategisessa yritysysteistyössä. Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen mikäli tutkimus tuottaa selkeää ja yrityksen kannalta relevanttia tietoa siitä miten yhteisbrändäyksessä lisäarvo syntyy ja miten sitä voidaan mitata. Tutkimuksen voidaan myös katsoa onnistuneen, jos tutkimuskysymyksiin saadaan selkeät vastaukset.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda katsaus strategisen brändijohtamisen keskeisiin käsitteisiin, periaatteisiin ja malleihin. Tutkimuksen toisena tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys, joka kuvaa onnistuneen yhteisbrändäämisen edellytyksiä ja reunaehdoja. Kolmantena tavoitteena on tarkastella empiirisesti sitä missä määrin ja miten onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytykset sekä reunaehdot ovat täyttyneet todellisessa kahden yrityksen välisessä strategisessa brändiyhteistyössä.

Tutkimuskysymykset ovat määritelty vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita:

- Mitä tekijöitä onnistunut yhteisbrändäys edellyttää?
- Mitä hyötyä yritykset saavat yhteisbrändäyksestä?
- Miten edellytyksiä, toteutusta sekä tavoitteiden saavuttamista tai toiminnan onnistumista mitataan todellisissa yritysten välisessä brändiyhteistyössä?

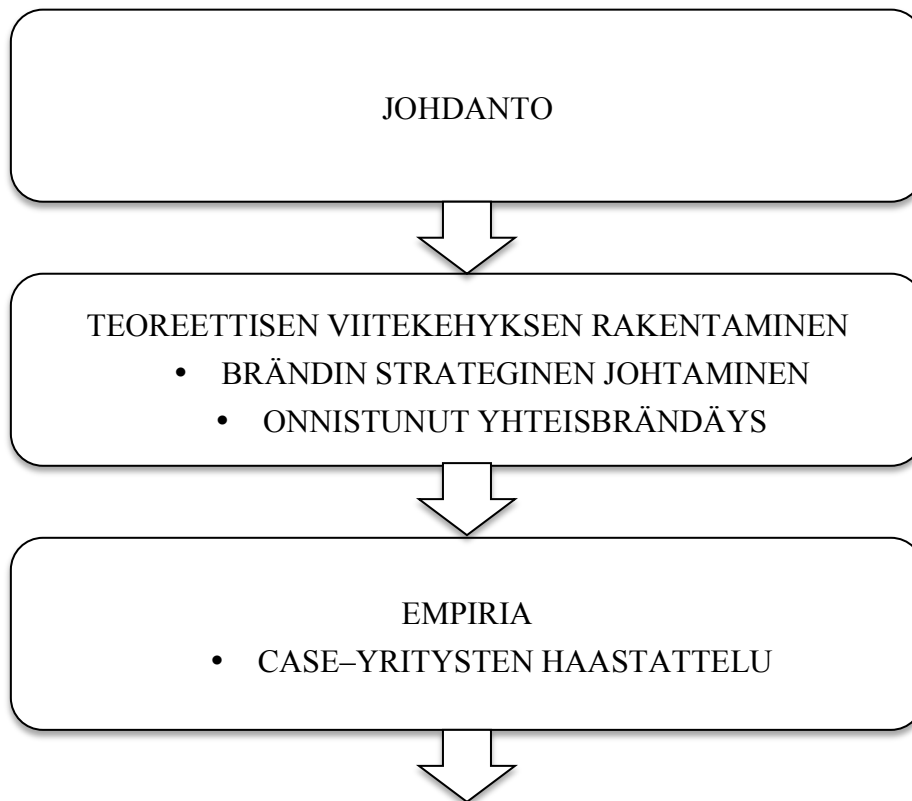
Tutkimus on toteutettu case –tyyppisenä tutkimuksena eli tapaustutkimuksena, jossa on valittu kolme case –tapausta, joita tarkastellaan teorian pohjalta syntyvien kysymysten kautta. Itse empiria on toteutettu teema-haastattelun avulla, jossa haastatellaan case –yritysten edustajia. Case –tutkimuksen valintaa voidaan perustella sillä, että tämän tutkimuksen osalta sillä voidaan ymmärtää ja selittää moniulotteista ilmiötä. Case –tutkimus on hyvin soveltuva tähän tapaiseen tutkimukseen (Eriksson & Kovalainen 2008:116). Tutkimuksessa käytetään normatiivista tutkimusotetta.

Tutkimuksen case -tapauksiksi on valittu Karjala -olutbrändi ja jääkiekon maailmanmestaruuskisojen ympärille rakennettu MM-kisaolut sekä Olvi -juomabrändi, joka on tehnyt yhdessä Angry Birdsin sekä Aino&Reino -brändin kanssa yhteisbrändätyt juomat. Näissä kolmessa case -tapauksessa brändit ovat yhdessä juomabrändin kanssa valmistaneet uuden tölkin, jossa voidaan havaita yhteisbrändäystä tai kehittäneet täysin uuden tuotteen yhdessä.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu tieteellisen kirjallisuuden kautta, joka käsittelee brändin johtamista, brändipääomaa ja yhteisbrändäystä. Tieteellisessä kirjallisuudessa aiheita ovat käsitelleet muun muassa J.N. Kapferer (2008), Philip Kotler & Kevin Keller (2006), David Aaker (2010) ja Kevin Keller (2003).

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on rakennettu teorian kautta empiriaan, josta on voitu johtaa tutkimukselle johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu brändin johtamisen ja yhteisbrändäyksen pohjalle. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksessa empiirinen osuus, jossa kuvataan case -yritysten toimihenkilöiden haastatteluiden sisältöä. Empirian jälkeen esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.



JOHTOPÄÄTÖKSET

- JOHTOPÄÄTÖKSET EMPIRIAN JA TEORIAN
POHJALTA

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on esitetty kuviossa 1. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen, määritellään tutkimuksen tarkoitus ja ne tavoitteet, joiden kautta koko tutkimus rakennetaan. Toisessa luvussa käsitellään brändin strategisen johtamisen tärkeimmät periaatteet ja mallit. Brändin johtamisen tärkeimpien periaatteiden ja mallien jälkeen tutkimuksen kolmannessa luvussa perehdytään onnistuneen yhteisbrändäämisen edellytyksiin. Tämän luvun lopussa rakennetaan teorian pohjalta teoreettinen viitekehys, jota tarkastellaan empirian kautta tutkimuksen neljännessä luvussa. Empirian avulla voidaan tarkastella onko teorian pohjalta rakennettu viitekehys todenmukainen kahden välisessä todellisessa brändiyhteistyössä. Teorian ja empirian pohjalta rakennetut johtopäätökset esitetään tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa.

2. STRATEGISEN BRÄNDIJOHTAMISEN PERIAATTEET JA KÄSITTEET

Tässä luvussa avataan strategisen brändijohtamisen periaatteita ja käsitteitä sekä käydään läpi brändin määritelmä, identiteetti ja persoonallisuus. Tämän jälkeen käsitellään brändin pääomaa. Luvun lopussa perehdytään brändin luomiseen, sen strategiseen johtamiseen sekä yhteisbrändäykseen.

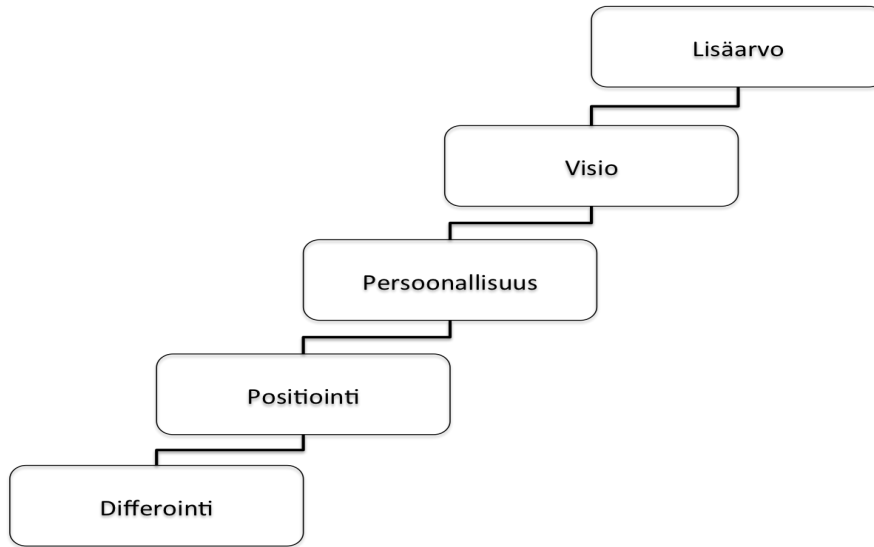
2.1 Brändin määrittely

Brändien tarkoituksena on olla osa strategiaa, jolla yritys pyrkii erottautumaan markkinoilla. Sanalla brändi on kuitenkin huomattavasti pidempi historia. Brändi tulee vanhasta saksalaisesta Old Norse -kielen sanasta ”brandr”, jolla tarkoitetaan polttamista. Tämä johtuu siitä, että karjapaimenilla oli tapana polttomerkitä omat eläimensä, jotta ne pystyttiin tunnistamaan. Tänä päivänä yritykset tekevät tätä samaa omille tuotteilleen pakkausten, logojen ja nimien avulla. (Keller 2003: 2, Kapferer 2008:10.)

Brändi on määritelty American Marketing Associationin (2012) mukaan seuraavasti:

”Brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu tai näiden yhdistelmä, jolla yritys tai useampi yritys pyrkii erottamaan tuotteensa tai palvelunsa kilpailijoidensa tuotteista tai palveluista markkinoilla. Brändin laillinen määritelmä on tuotemerkki. Brändi voi identifioida tuotteen, tuoteperheen tai yrityksen kaikki tuotteet. Jos brändiä käytetään koko yrityksen identifioimiseen parempi termi on kauppanimi.”

Edellä esitettyjä komponentteja voidaan kutsua brändielementeiksi. Näiden elementtien avulla yritys voi differoida tarjoomaansa markkinoilla. Tarjooma voidaan määrittellä yrityksen tuotteeksi tai palveluksi. Tämä tuotetarjooma voi olla fyysinen tuote, henkilö, palvelu, paikka, organisaatio tai idea. Brändin pohjana on yrityksen tuote tai palvelu, joka voi olla jokin edellä mainituista. Tämän lisäksi brändiin liittyy myös muita dimensioita, jotka erottavat sen kilpailijoiden tarjoomasta. Nämä dimensiot voivat olla joko rationaalisia ja konkreettisia kuten brändätyn tuotteen ominaisuudet tai sitten ne voivat olla symbolisia, emotionaalisia ja abstrakteja liittyen siihen mitä brändi edustaa. (Keller 2003: 2–4.)



Kuvio 2: Brändin kehittyvä tulkinta (De Chernatony 2009)

Leslie de Chernatony (2009) kritisoi American Marketing Associationin tekemää tulkintaa todeten, että se on samantapainen kuvaus kuin tuotemerkillä ja hyvin tuotelähtöinen. Chernatony esittelee mallin, johon on tuotu lisää tasoja, jotta brändi voitaisiin ymmärtää paremmin. Chernatonyyn malli on esitetty kuviossa 2. Kevin Kellerin (2003) mukaan brändiin liittyy myös konkreettisia ja abstrakteja lisäulottuvuuksia. De Chernatony tuo tähän lisäksi vielä yrityksen vision ja lisäarvon. Hänen määritelmänsä mukaan:

”Brändi on arvojen klusteri, jonka pohjalta yritys antaa lupauksen uniikista ja tervetulleesta kokemuksesta.”

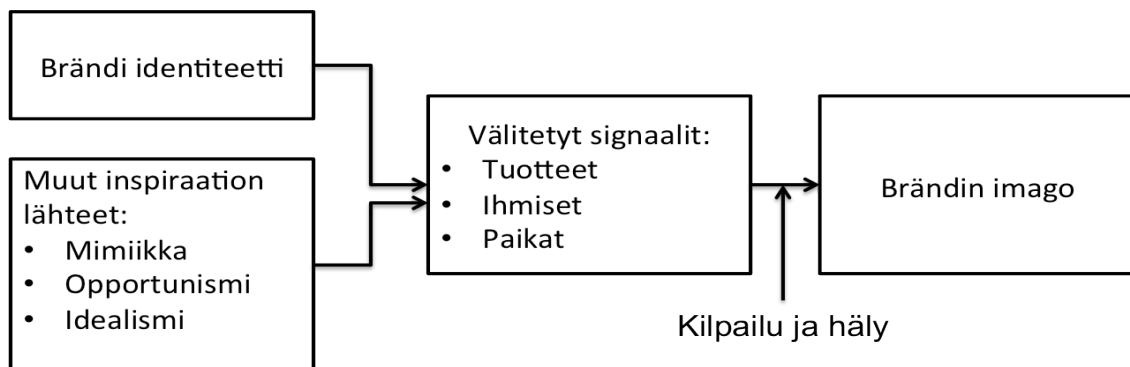
Brändi voidaan nähdä myös koko ajan muuttuvana ja kehittyvänä asiana. Ajan kuluessa tuote brändin taustalla saattaa vaihtua, mutta brändi muistetaan. Brändiä voidaan johtaa näiden tuotteiden sekä mainonnan avulla. Mielikuva brändistä yleensä myös muuttuu ja voimistuu ajan myötä. Brändin avulla voidaan viestiä miksi tuote on olemassa, minkälainen sen tausta on ja mihin se on tulevaisuudessa menossa. Brändin pitääkin siis olla joustava ja sen on kyettävä mukautumaan erilaisiin muuttuviin olosuhteisiin. (Kapferer 2008: 12–13.)

Brändin avulla kuluttajille pystytään viestimään paremmin kuin pelkän tuotteen avulla. Brändeille yleensä kehitetään tai niille kehittyy omanlaisensa brändi-identiteetti ja tietynlainen brändipersonallisuus. Näistä voidaan mainita esimerkkinä Volvo, jota voidaan pitää hyvin turvallisena vastakohtana BMW:lle, joka taas henkii tehokkuutta ja

saksalaista insinööriyön laatua. Identiteetin ja persoonallisuuden avulla brändi voi saavuttaa vahvan aseman kuluttajien silmissä, jolloin se saa entistä enemmän merkityksiä. Tämä antaa taas brändille mahdollisuuden tehdä entistä vahvempia määritelmiä itsestään. Brändin rakentaminen on pitkä prosessi. Rakentaminen kuitenkin yleensä aloitetaan brändin identiteetin ja persoonallisuuden määrittelyllä. (Kapferer 2008:14-16.)

2.2 Brändin identiteetti, imago ja persoonallisuus

Brändin identiteetti voidaan määritellä yrityksen kuvaksi itsestään. Kapferer (2004: 99) määrittelee identiteetin lähettäjän kuvaksi itsestään. Imago taas on vastaanottajan kuva lähettäjästä. Kuviossa 3 on kuvattu viestintäprosessia, jossa yritys viestii omaa identiteettiään. Identiteettiä voidaan tämän mukaan viestiä tuotteiden, ihmisten ja paikkojen avulla. Brändin imagoon vaikuttavat tämän lisäksi myös kilpailu ja viestinnän häly, jotka saattavat muokata brändin imagoa eli vastaanottajan kuvaa yrityksestä. (Kapferer 2004:99.)



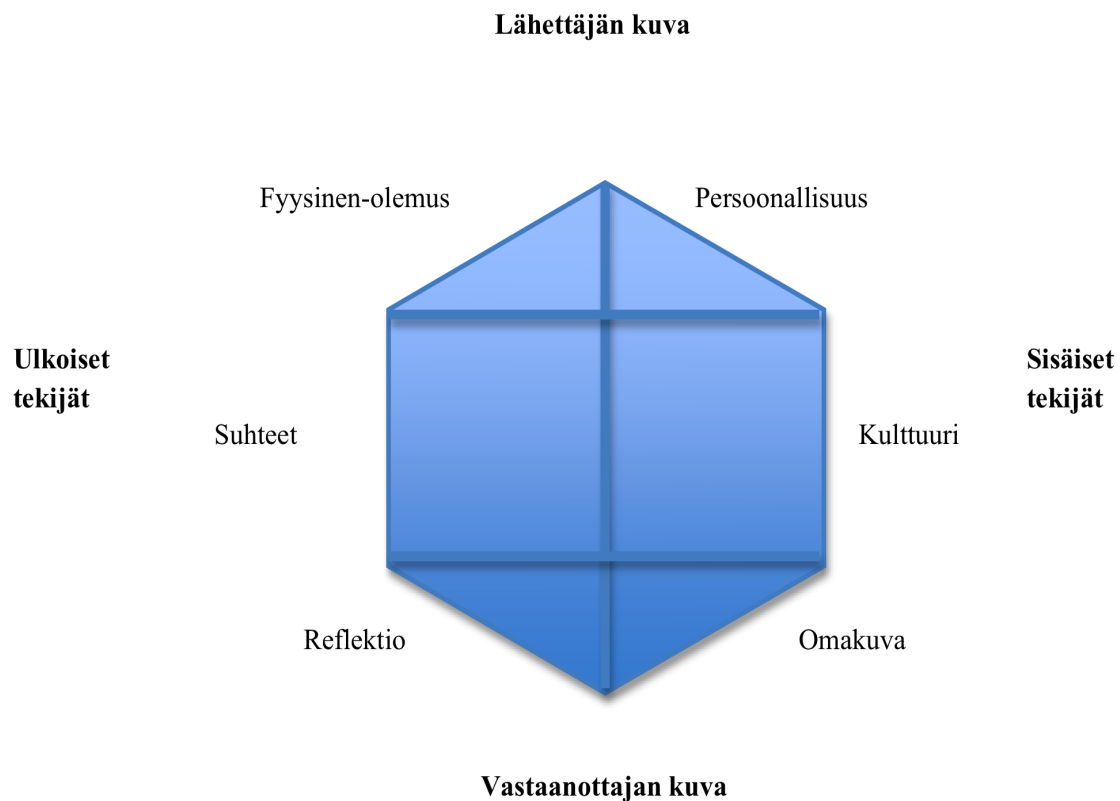
Kuvio 3: Identiteetti ja Imago (Kapferer 2004: 98)

2.2.1 Brändin identiteetti

Brändin identiteetistä ovat markkinoinnin kirjallisuudessa puhuneet muun muassa Jean-Nöel Kapferer (2004, 2008), David Aaker (1996) ja Leslie de Chernatony (2001). Nämä henkilöt ovat esittäneet aiheesta teoreettiset viitekehyksensä, jotka esitellään seuraavaksi.

Kapferer (2004: 96) määrittelee identiteetin, sellaiseksi asiaksi, jonka avulla yritys tai yrityksen jokin osa, saa sen tuntemaan itsensä olemassa olevaksi, omaksi, erilaiseksi itsekseen. Hänen mukaansa identiteetti tarkoittaa todellisesti olemista juuri sellaisena

kuin on. Sitä ajaa henkilökohtainen tavoite olla erilainen kuin muut ja se on resistentti muutoksille. Kapferer on esitellyt myös identiteettiprisman, joka on kuviossa 4.



Kuvio 4: Identiteettiprisma (Kapferer 2004: 107)

Identiteettiprismassa esitetään kuusi eri tasoa, jolla voidaan arvioida brändin identiteettiä. Ensimmäisenä on fyysinen olemus, joka kuvastaa brändin fyysisiä ominaisuuksia. Tällä tarkoitetaan sekä sanallisia ominaisuuksia kuten vahva, erikoinen tai keltainen että tuotteen fyysisiä ominaisuuksia, jota se tarjoaa asiakkailleen. Myös palveluilla on olemassa fyysisiä ominaisuuksia, joten prismaa ei pidä rajata pelkästään tuotteisiin. (Kapferer 2004: 107–108.)

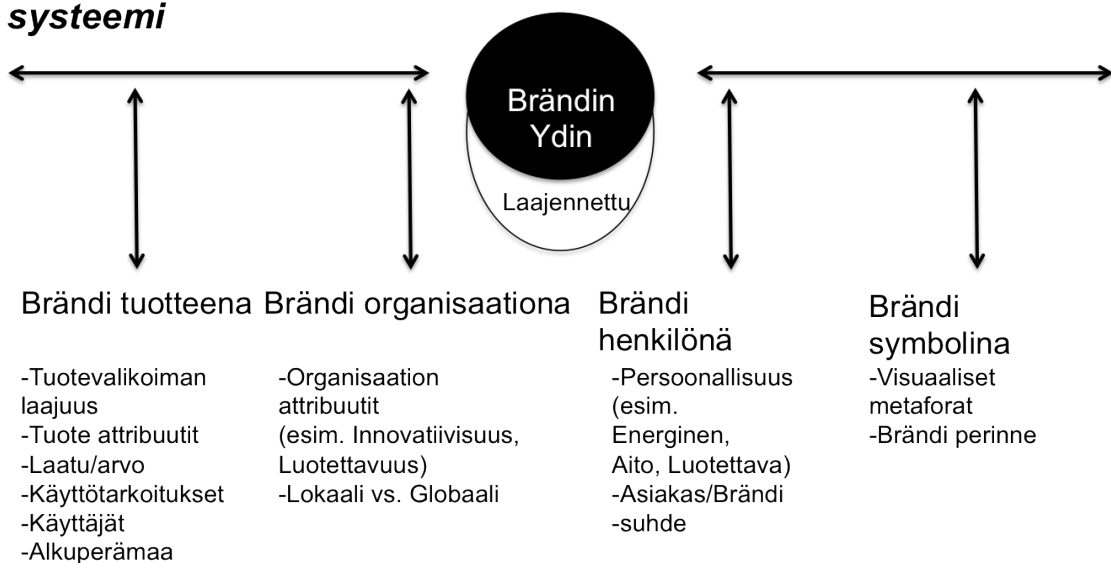
Toisena prismassa on persoonallisuus, jolla tarkoitetaan brändin persoonallisia ominaisuuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi energinen, moderni tai nuorekas. Tämän jälkeen prismassa on kulttuuri. Kulttuurilla tarkoitetaan yrityksen kokonaisuutta, jota yritys luo sekä tuotteiden että kommunikaation avulla. Kulttuuri on brändin sydän. Neljäntenä Kapferer mainitsee suhteet yrityksen ulkopuolelle. Tällä tarkoitetaan

yriksen tapaa toimia ulospäin eli brändi toimii suhteessa muihin. Suhde on eri brändeillä erilainen ja eri toimijat suhtautuvat niihin eri tavalla. Viidentenä otetaan esille reflektio eli se miten asiakkaat kokevat brändin identiteetin ja mitä he kokevat käyttäessään kyseisestä brändistä. Asiakkaat voivat kokea hyvinkin erilaisia asioita kun he käyttävät jotakin brändiä. Kapferer mainitsee esimerkkinä Coca-Colan. Nuoret kokevat sen eri tavalla kuin vanhemmat ihmiset. Nuorille Coca-Cola antaa kuvan siitä mitä he haluavat olla vanhempana, kun taas vanhemmalle polvelle Coca-Cola kuvastaa tiettyä elämäntyyliä. Viimeisenä nostetaan esille omakuva. Omakuva heijastaa sitä mitä ihminen sisimmässään kokee kun hän käyttää tietyn brändin tuotteita. Esimerkkinä voidaan mainita Lacoste, joka tutkimuksen mukaan antaa käyttäjälleen sellaisen kuvan, että hän kokee kuuluvansa elegantiin urheiluseuraan. (Kapferer 2004: 107–111.)

David Aakerin (1996) mukaan brändin identiteetti tarjoaa brändille suunnan, olemassaolon syyn ja tarkoituksen. Identiteetti on brändin strategisen vision sydän ja se toimii yhtenä ajurina brändin pääoman yhden dimension osalta. Tämä osa on brändin assosiaatiot. Nämä assosiaatiot ovat Aakerin mukaan brändin sydän ja sielu. Hän myös määrittelee identiteetin tämän kautta seuraavasti:

”Brändin identiteetti on uniikki kokoelma niistä brändi assosiaatioista, joita brändin strategisti haluaa luoda tai säilyttää. Nämä assosiaatiot kuvaavat sitä, minkä takia brändi on olemassa ja antaa lupauksen organisaation jäseniltä asiakkaille.”

Brändin identiteetti systeemi



Kuvio 5: Brändin identiteetin suunnittelu malli (Aaker 1996: 79)

Aakerin (1996) brändi-identiteetin suunnittelu malli on esitetty kuviossa 5. Siinä esitetään brändin identiteetille neljä erilaista ulottuvuutta, joilla yrityksen tulisi brändiään tarkastella. Yrityksen tulisi mallin mukaan tarkastella brändiään tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Kuitenkaan kaikkien yritysten ei tarvitse käsittää brändiään kaikkien neljän tason kautta. Joillekin yrityksille riittää pelkästään yhden tason hallitseminen. Yritysten olisi kuitenkin tarkoituksenmukaista käydä brändi-identiteettinsä näiden elementtien kautta läpi, jotta se voi ymmärtää minkä asioiden puolesta se kuluttajan mielessä toimii. (Aaker 1996:78.)

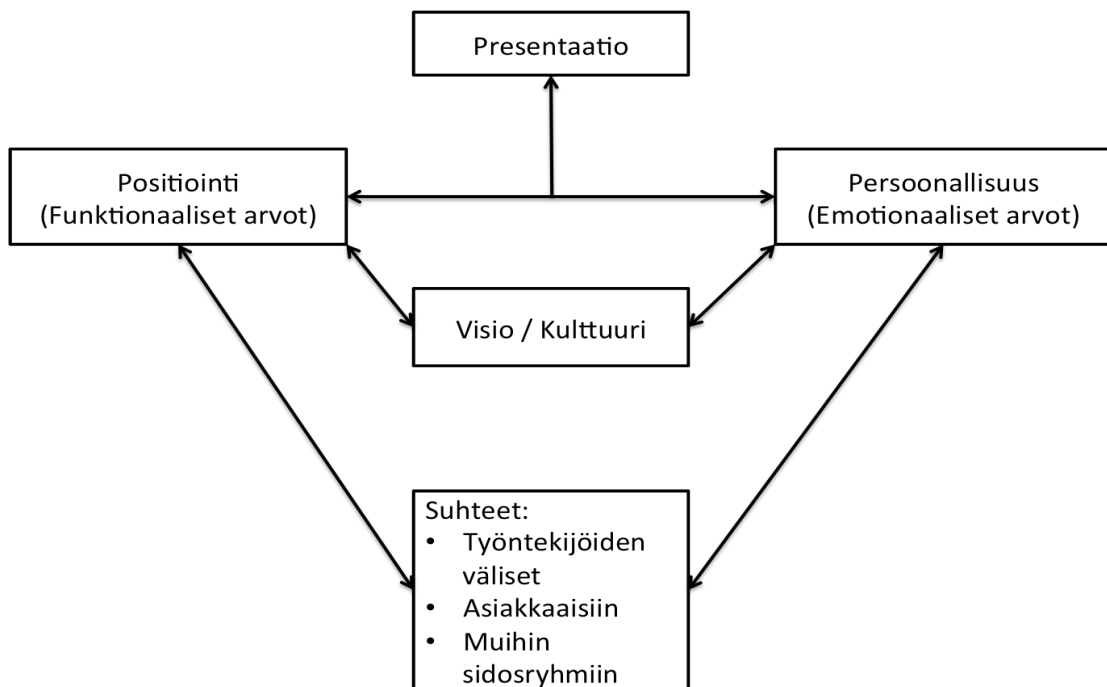
Brändi tuotteena –näkökulman mukaan yritys voi luoda brändi-identiteettinsä tuotteensa tai tuotteidensa kautta. Tuote tai palvelu on kuluttajalle konkreettisesti havaittava osa yritystä. Tuoteattribuuttien kautta yritys voi viestiä myös omaa sanomaansa. Laatu on yleisimmin käytetty attribuutti. Sen pitää ylittää vähintään riittävälle tasolle, jotta yritys voi menestyä. Esimerkkinä brändi tuotteena –näkökulmasta voidaan mainita Visa luottokortit, jotka ovat vahvasti brändäytyneet tuotteensa mukaan. Visa lupaa kortilla maksamisen olevan luotettavaa ja nopeaa. Tällä viestitään, että Visa on luotettava ja varma kumppani, jota kuluttajan on nopea ja helppo käyttää (Aaker 1996: 78–82.)

Toinen Aakerin esittelemä näkökulma on brändi organisaationa. Organisaation brändi muodostuu sen työntekijöistä, kulttuurista, arvoista ja ohjelmista. Organisaation brändi-identiteetin viestiminen on hieman vaikeampaa kuin tuote brändin, mutta se on myös huomattavasti kestävämpää. Tuotteita voidaan kopioida suhteellisen helposti, mutta kilpailijan on vaikea onnistua kopioimaan toisen yrityksen organisaatio brändiä sillä se rakentuu edellä mainituista asioista. Esimerkkinä voidaan mainita yrityskulttuuri, jonka kopioiminen ja kuluttajille edelleen viestiminen on haastava tehtävä. Joissain tapauksissa ”brändi tuotteena” ja ”brändi organisaationa” kulkevat käsi kädessä eivätkä ole toisiaan pois sulkevia vaan täydentäviä vaihtoehtoja. (Aaker 1996: 82–83) Esimerkkinä tästä voidaan mainita Nike, jolla on hyvin vahva organisaatiobrändi-identiteetti, mutta myös tuotteet viestivät huippulaatua ja suorituskykyä. Näin molemmat viestivät samoja asioita ja tukevat toisiaan.

Brändi henkilönä viittaa brändin persoonallisuuteen. Brändin persoonallisuuden kautta voidaan viestiä vielä vahvempaa brändiä kuin edellä mainituilla kahdella näkökulmalla. Brändille annetaan henkilöä kuvaavia adjektiiveja, joita sitten viestitään eteenpäin. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Michelin maskotti Michelin Mies, joka on hyvin energinen ja vahva. Tällä voidaan viestiä, että Michelin on myös hyvin energinen

ja vahva (Aaker 1996: 83). Brändin persoonallisuutta käsitellään vielä tarkemmin tässä luvussa.

Viimeisenä mallissa mainitaan brändi symbolina. Brändisymbolin avulla voidaan saavuttaa koheesiota ja rakennetta brändi-identiteetille. Symbolin asemaa voi ajaa mikä tahansa asia, joka edustaa yritystä. Tällaisesta esimerkkinä voidaan mainita Ronald McDonald –talo McDonaldsille. Se on yritykselle selkeä symboli, jonka avulla se voi viestiä identiteettiään. Symbolit, jotka sisältävät visuaalista ilmettä, voivat olla erittäin vahvoja sekä muistettavia. Niken logo eli ”swoosh” on hyvä esimerkki tällaisesta. Se tuo Nikelle statusta ja lisää yrityksen muistettavuutta. Vahva symboli voi toimia koko yrityksen brändin rakennuksen ytimessä, jolloin tämän symbolin ympärille rakennetaan koko brändi. (Aaker 1996: 84–85.)



Kuvio 6: Brändi-identiteetin komponentit (De Chernatony 2001: 37)

Kuviossa 6 esitellään Leslie De Chernatonyn brändi-identiteetin komponentit. De Chernatonyn (2001) mukaan brändin identiteetin keskiössä on visio, jonka avulla identiteettiä rakennetaan. Vision tehtävänä on antaa selkeä suunta brändille, jonka kautta rakennetaan yrityskulttuuria yrityksen sisällä. Kulttuurin rakentamiseen liittyy vahvasti yritysjohton näkemys siitä miten kyseisen yrityksen markkinat toimivat ja miten brändiä pitää kehittää. Brändin ydinajatuksen voi näin kiteyttää positiointistrategiaksi, joka kertoo brändin toiminnallisista arvoista ja herättää brändin persoonallisuuden henkiin. Tämän kaiken alla on yrityksen henkilöstön vahva näkemys, siitä minkälaisia suhteita heillä pitää olla keskenään sekä yrityksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta he voivat viestiä brändin arvoja. Vahva kuva brändistä auttaa koko organisaatiota viestimään selkeää kuvaa organisaatiosta ulospäin.

Brändi-identiteetti –ajattelu auttaa yritysjohtoa viestimään brändin olemusta ulospäin ja positioimaan brändin paremmin. Tämä näkemys korostaa strategista ajattelua brändin taustalla ja auttaa myös suojaamaan brändiä kilpailijoita vastaan. Teorian heikkous on siinä, että yritysjohto keskittyy liikaa haluttuun positioon ja unohtaa miten asiakkaat näkevät brändin. Brändin imagon ja identiteetin välisen eron pienentämisen uhkana on, että päätökset tehdään liian lyhyelle aikavälille, sillä imago on vain asiakkaan sen hetkinen näkemys brändistä. Tehokkaampi vaihtoehto on kehittää brändi-identiteetti ja tämän jälkeen säännöllisin väliajoin tarkastella imagon ja identiteetin välistä suhdetta. (De Chernatony 2001: 38)

2.2.2 Imago

Kotler & Keller (2008: 288) vertaavat hyvin kuvaavasti identiteettiä ja imagoa:

”Identiteetti on se keino, jolla yritys pyrkii identifioimaan tai positioimaan itsensä tai tuotteensa markkinoilla. Imago on puolestaan se, miten ihmiset oikeasti yrityksen tai sen tuotteet kokevat. Saadakseen identiteettiään vastaavan imagon, on yrityksen pyrittävä viestimään omaa identiteettiään jokaisella kommunikaation tasolla ja joka kontaktilla. Identiteettiä pitää viestiä mainoksissa, vuosiraporteissa, esitteissä, katalogeissa, pakkauksissa ja käyntikorteissa.”

Brändin imago kertoo siis siitä miten ihmiset kokevat brändin. Brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä on yleensä eroja, joita yritys pyrkii poistamaan. Näitä eroja ei saada koskaan kokonaan poistettua sillä sidosryhmät kokevat brändin aina eri tavalla. Ihmiset voivat assosoida brändin erilaisten tasojen kautta. Näitä tasoja voivat olla

esimerkiksi funktionaaliset ominaisuudet, ihmiset tai tapahtumat. Brändin imago muodostuu joko suorista tai epäsuorista kokemuksista brändin kanssa. Yritys pyrkii omalla viestinnällään muokkaamaan tätä kuvaa identiteettiään vastaavaksi. (De Chernatony 2009: 39; Kapferer 2004: 82; Aaker 1996: 69-70; Keller 2003: 93.)

2.2.3 Brändin persoonallisuus

Brändin persoonallisuus voidaan määritellä ihmisen persoonallisuutta kuvaavien tekijöiden kautta. Brändin persoonallisuus siis assosioidaan näiden tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi sukupuoli, ikä, sosioekonominen luokka, miellyttävyys, sentimentaalisuus sekä empaattisuus. Esimerkiksi Apple koetaan nuorekkaana ja Nike urheilullisena. Brändin persoonallisuus, aivan kuten ihmisenkin persoonallisuus, on yksilöllinen ja pysyvä. (Aaker 1996: 141–142; Keller 2003: 97.)

Brändin persoonallisuutta voidaan ohjata markkinoinnin keinoin. Kellerin (2003: 97) mielestä suurin osa brändin persoonallisuuden rakentamisesta tapahtuu mainostamisen avulla. Mainoksissa näytetyt tietyn tuotteen tai brändin käyttäjät sekä niissä käytettävät tilanteet vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaisena brändin persoonallisuus koetaan. Leslie de Chernatony (2009: 32–33) mukaan brändin valintaan vaikuttaa myös sidosryhmän oma näkemys itsestään. De Chernatony määrittää kolme erilaista tekijää, jotka vaikuttavat siihen miten brändin persoonallisuus koetaan. Nämä kolme tekijää ovat esitelty taulukossa 1.

| BRÄNDIN KOETTU PERSONALLISUUS | |
|--|---|
| Selite | Implikaatio |
| Kuluttajan oma näkemys itsestään | Kuluttaja näkee itsensä tietynlaisena henkilönä ja pyrkii vahvistamaan omaa identiteettiään brändien kautta. |
| Kuluttajan näkemys siitä minkälainen hän haluaisi olla | Kuluttaja saattaa myös hankkia sellaisia brändejä, jotka kuvaavat sitä minkälainen hän haluaisi olla. |
| Tilannesidonnainen minä –kuva | Erilaiset tilanteet vaikuttavat siihen minkälaisia brändejä kuluttaja ostaa. Juhlia varten kuluttaja voi ostaa hienon juhlapuvun, jota hän ei normaalisti hankkisi. |

Taulukko 1: Brändin koettu persoonallisuus (mukailten De Chernatony 2009: 32-33)

Kuluttajan oma näkemys vaikuttaa siihen, minkälaisia brändejä kuluttaja ostaa. Kuluttajan pitää löytää itselleen sopivia brändejä, jotka tukevat hänen omaa identiteettiään. Kuluttajan oma identiteetti saattaa myös muokata kuvaa brändin persoonallisuudesta. Kuluttaja saattaa hankkia myös sellaisia brändejä, jotka kuvaavat sitä tavoitetilaa, jonkalaisena kuluttaja haluaa itsensä nähdä. Tilannesidonnainen minäkuva taas vaikuttaa brändien valintaan erilaisissa tilanteissa. Esimerkkinä voidaan mainita sulhanen, joka tapaa appivanhempansa ensimmäistä kertaa. Hän saattaa valita tavallisuudesta poikkeavat vaatteet, jotta antaisi itsestään hyvän kuvan. (De Chernatony 2009: 32–33.)

2.3 Brändipääoma

David Aaker (1996: 7-8) määrittelee brändipääoman seuraavasti:

”Brändipääoma on valikoima yrityksen voimavaroja, jotka liitetään brändin nimeen ja symboliin, ja jotka tuovat lisäarvoa yrityksen tuotteen tai palvelun käyttäjille. Voimavarojen pääkategoriat ovat brändin nimen tunnettuus, brändi uskollisuus, koettu laatu ja brändiassosiaatiot”

Tässä brändipääoma koostuu tunnettuudesta, uskollisuudesta, koetusta laadusta ja brändi assosiaatioista. Tunnettuus tuottaa brändille positiivisia mielikuvia ja tämä tuottaa brändille uskollisuutta. Kuluttaja on halukkaampi ostamaan tuotteita tai palveluita, jotka ovat tuttuja tai josta kuluttaja on kuullut aikaisemmin (Aaker 1996: 10). Koettu laatu taas antaa brändille pohjan. Koetun laadun noustessa myös positiiviset näkemykset brändistä yleensä nousevat (Aaker 1996: 17–19). Brändin tunnettuus ja koettu laatu johtavat yhdessä brändi uskollisuuden kasvuun. Uskolliset asiakkaat ovat myös yritykselle tuottoisia, joten tämä kasvattaa brändipääomaa. Uskollisuuden kasvaessa myös markkinointikulut vähenevät sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on usein kalliimpaa kuin uskollisten asiakkaiden säilyttäminen (Aaker 1996: 21). Viimeisenä mainitaan brändiassosiaatiot. Brändiassosiaatiot ovat voimavaroja, jota yritys voi itse johtaa ja joihin sen on pyrittävä vaikuttamaan. Assosiaatiot perustuvat brändi-identiteettiin (Aaker 1996: 25). Kevin Keller (2003: 45) määrittelee brändipääomaa kuluttajan näkökulmasta. Teorian pääkohdat on esitetty taulukossa 2.

| KEVIN KELLERIN BRÄNDIPÄÄOMA | |
|-----------------------------------|---|
| Selite | Implikaatio |
| Differointi –efekti | Differointi –efektillä tarkoitetaan sitä, että kuluttaja pystyy tunnistamaan brändin toisista brändeistä. |
| Brändi tietoisuus | Brändi tietoisuus koostuu brändin imagosta ja tunnettuudesta. Brändi tietoisuutta voidaan lisätä altistamalla kuluttaja brändin markkinointiviestinnälle. |
| Kuluttajan reaktio markkinointiin | Positiivisen brändipääoman omaavan yrityksen asiakkaat ovat sopeutuvaisempia brändin laajennuksiin, hinnan korotuksiin ja mainonnan vähenemiseen. Kuluttajat ovat myös valmiimpia etsimään tuotetta tai palvelua uusista jakelukanavista. |

Taulukko 2: Kevin Kellerin brändipääoma (Keller 2003: 45)

Teorian mukaan brändipääoma koostu siitä, miten kuluttajat kokevat brändin erottuvan muista brändeistä, kuinka tietoisia ihmiset ovat siitä ja kuinka kuluttajat reagoivat markkinointitoimenpiteisiin. Positiivisen brändipääoman omaavan yrityksen asiakkaat ovat sopeutuvaisempia brändin jatkeisiin, hinnan korotuksiin ja mainonnan vähenemiseen. Kuluttajat ovat myös valmiimpia etsimään tuotetta tai palvelua uusista jakelukanavista. (Keller 2003: 45.)

Brändin differointiefektillä tarkoitetaan kuluttajan reaktiota brändiin. Luodakseen brändipääomaa, on brändin synnyttävä reaktioita kuluttajassa. Brändipääoma perustuu siis kuluttajan mieleen ja mielle yhtymiin. Brändin tietoisuus taas kasvattaa brändin differoitumista kuluttajien mielissä. Bränditietoisuus muodostuu brändin tunnettuudesta ja imagosta. Tietoisuutta brändistä voidaan kasvattaa altistamalla kuluttaja brändin viestinnälle. (Keller 2003: 45–50.)

Kapferer puolestaan esittää, että brändipääoma muodostuu brändin voimavaroista, brändin voimasta ja brändin arvosta. Brändin voimavaroja ovat brändin mahdollisuudet vaikuttaa. Näitä ovat tunnettuus, imago, suhteet asiakkaisiin sekä patentit. Brändin voima on tietynä aikana tietyillä markkinoilla sekä tietyssä kilpailuympäristössä mitattu suure, jossa määritetään markkinaosuus, markkinajohtajuus, uskollisuus ja hintapremio. Brändin arvo on brändin kyky tuottaa yritykselle voittoa. Ilman tätä

kykyä ei brändillä ole arvoa. Brändin arvo on siis sen potentiaali luoda voittoa. (Kapferer 2004: 14.)



Kuvio 7: Tunnettuudesta rahalliseen arvoon (Kapferer 2004: 14)

Kuviossa 7 on esitetty Kapfererin näkemys brändipääoman synnylle. Brändipääoma syntyy brändin voimavarojen kautta, jotka luovat brändille vahvuuksia markkinoilla. Brändin vahvuus markkinoilla luo tätä kautta rahallista arvoa yritykselle. (Kapferer 2004: 14–15.)

2.4 Brändin luominen ja strateginen johtaminen

Brändin luomista ja johtamista on käsitelleet muun muassa David Aaker (1996), Jean-Noel Kapferer (2004, 1992), Kevin Keller (2003) sekä Philip Kotler & Kevin Keller (2006).

Brändin puolesta ei puhu mainonta vaan brändi itse. Aakerin ja Kapfererin mukaan brändin luominen pitää aloittaa brändi-identiteetin määrittelyllä. Tämän takia yrityksen tulee tietää mikä on brändin ydin eli brändi-identiteetti (Aaker 1996: 340; Kapferer 1992: 74; Kapferer 2004: 82). Yrityksen pitää itse määrittää oma identiteettinsä. Asiakas ei sitä voi tehdä (Kapferer 2004: 82). Yrityksen johdon täytyykin tehdä brändi-identiteetin rakennustyö ja tämän jälkeen viestiä identiteetti koko organisaatiolle (Aaker 1996: 341). Kapferer (1992: 75) on määrittellyt yhdeksän kysymystä, joihin yritys johdon tulee vastata brändi-identiteettiä luodessaan. Nämä kysymykset ovat esitetty taulukossa 3.

| Kapferer: Yhdeksän kysymystä brändi-identiteetistä | |
|---|---|
| Kysymys | Implikaatio |
| Miksi tämä brändi on olemassa? | Johdon pitää selkeästi pystyä perustelemaan miksi tämä brändi on olemassa. |
| Minkä puolesta brändi puhuu? | Johdon pitää pystyä kertomaan minkä puolesta brändi puhuu. |
| Mikä on brändin visio? | Johdon pitää asettaa brändille tavoitetilä |
| Mitkä ovat brändin ydinarvot? | Johdon pitää määrittää brändille selkeät ydinarvot, jotka ohjaavat brändi-identiteettiä. |
| Minkälaisen muutoksen brändin avulla voidaan tuoda ihmisten elämään? | Johdon pitää pystyä perustelemaan mitä lisäarvoa brändi tuottaa. |
| Onko brändi oikeutettu missioonsa? | Johdon pitää pystyä perustelemaan, että sen brändi on oikeutettu missioonsa. |
| Mitkä toiminnot tai tuotteet viestivät parhaiten brändin missiosta ja arvoista? | Johdolle pitää olla selvä mitkä sen brändin tarjoomasta viestivät parhaiten brändin missiosta ja arvoista |
| Minkälaiset elementit ja kielikuvat puhuvat parhaiten brändin puolesta? | Johdon pitää pystyä erilaisten elementtien ja kielikuvien kautta viestimään brändi-identiteettiä. |
| Minkälaiselle asiakkaalle brändi on suunnattu? | Johdon pitää määrittellä brändille kohderyhmä. |

Taulukko 3: Yritysjohdon yhdeksän kysymystä brändi-identiteetistä (Mukaiillen Kapferer 1992: 75)

Brändi-identiteetin viestiminen on usein hyvin haastavaa yrityksen sisällä, sillä yrityksessä saattaa olla huomattavan laaja organisaatiomalli sekä monia eri tasoja. Yritysjohdon täytyy onnistua oman organisaationsa lisäksi viestimään brändin identiteetti myös muille sidosryhmille valitsemiensa markkinointikanavien kautta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla selvä kuva brändin identiteetistä. Heillä, jotka käyttävät viestinnän keinoja yrityksessä, tulisi olla erittäin selvä kuva myös siitä, minkälainen kyseessä oleva brändi on ja minkälainen sen brändi-identiteetti on. (Aaker 1996: 341–342.)

Brändin rakentaminen voidaan nähdä myös tuotteiden erilaistamisena kuluttajien mielessä. Kotler & Keller (2006: 278) näkevät, että brändäämisellä tarkoitetaan tuotteen varustamista brändin voimalla, jolloin se erottuu muista tuotteista kuluttajien mielissä. Yrityksen täytyy opettaa kuluttajille minkälainen brändi on. Tämä tehdään antamalla brändille nimi sekä muut brändielementit, kertomalla mitä tuote tekee ja miksi kuluttaja pitäisi olla siitä kiinnostunut. Jotta brändille voitaisiin luoda arvoa ja brändi –strategia toteuttaa onnistuneesti, tulee kuluttajien mieleen luoda ymmärrys siitä, että tuotteet ovat erilaisia.

Brändin luomiseen kuuluu myös brändin uudistaminen ja liikkeessä pitäminen. Innovointi nähdään tärkeänä osana brändin kehitystä ajan kuluessa. Innovoinnin tulee jatkaa koko ajan, jotta brändi pysyy mukana kilpailussa. Usein brändin heikentyessä voidaan huomata myös innovaatioiden määrän vähentyneen. Innovoinnin avulla voidaan luoda hetkellistä kilpailuetua ja pitää brändi näin kilpailun kärjessä. (Kapferer 2004: 80–81; Kotler ym. 2006: 278.)

Brändin luomisen jälkeen brändi voi tuottaa brändipääomaa. Brändipääoman kasvulla voidaan yleensä kasvattaa myös yrityksen tuottoja. Brändin johtamisen tavoitteena on kasvattaa brändipääomaa (Kapferer 2004: 83; Kotler ym. 2006: 279–280). Brändin johtamisesta tulisi olla vastuussa vain pieni joukko ihmisiä tai yksi ihminen. Näin brändillä säilyisi selkeä suunta, eivätkä eri mielipiteet hajauttaisi liiaksi brändin identiteettiä (Aaker 1996: 343, Kapferer 2004: 82). Tämä johtaja tai johtajaryhmä on vastuussa brändin identiteetin ja jatkuvuuden kehittämisestä (Kapferer 2004: 82).

2.4.1 Yritysbrändi –strategia

Yritysbrändin tarkoituksena on kuvata koko organisaation arvoja, ilmapiiriä ja tavoitteita niin, että se voi erottautua kilpailijoista markkinoilla. Yritysbrändin avulla voidaan viestiä omille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, yrityksen identiteetistä. Yritysbrändin ajatuksena on, että yrityksen brändi on kantava voima, joka näkyy yrityksen tuotteissa ja palveluissa. Yrityksen vahvan brändin avulla voidaan siirtää olemassa olevan brändin ominaisuuksia myös uusiin tuotteisiin. Yritysbrändin hyvänä puolena on se, että kuva brändistä pysyy selkeänä, kun käytössä pidetään vain yhtä brändiä. Lisäksi kiintymys brändiin voi kasvaa erittäin vahvaksi. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Harley-Davidson, jonka yritysbrändin ympärille on kasvanut erittäin vahva yhteisö, joka tukee brändiä sekä vie sitä eteenpäin yhteisöllisellä tavalla. (McDonald, de Chernatony & Harris 2001; Balmer 2012; Kotler ym. 2009:297.)

2.4.2 Tuotebrändi -strategia

Tuotebrändi –strategian avainasemassa ovat yrityksen tuotteet ja palvelut. Tällaisen strategian suuri etu on se, että yritys ei sido omaa mainettaan tuotteeseen tai palveluun. Tuotteen tai palvelun osoittautuessa laadultaan heikoiksi tai sen aiheuttaessaan vahinkoa brändille tämä ei vaikuta yrityksen maineeseen suoranaisesti. Tuotebrändi –strategialla myös uusien brändien lanseeraaminen uusille markkinoille on helpompaa, sillä niillä ei ole olemassa olevaa imagoa. Kyseinen strategia antaa myös joustavuutta portfolioon. Erilaisten brändien avulla yritykset voivat hakea erilaisia positioita markkinoilla ja näin palvella erilaisia segmenttejä. (McDonald ym. 2001; Kotler ym. 2009: 297.)

2.4.3 Hybridibrändi –strategia.

Hybridibrändi –strategialla tarkoitetaan yritysbrändin ja tuotebrändin yhdistämistä. Tätä strategiaa voidaan hyödyntää erilaisilla painotusasteilla. Yritysbrändi voi esiintyä yhdessä tuotebrändin kanssa tai yritys voi rakentaa sekä yritysbrändin että tuotebrändejä. Yritysbrändin ja tuotebrändin yhdistämisestä voidaan mainita esimerkkinä Kellogg, jonka tuotteita ovat muun muassa Kellogg`s Rice Krispies, Kellogg`s Raisin Bran sekä Kellogg`s Corn Flakes. Yrityksen brändi sekä tuotebrändi esiintyvät yhtä aikaa tuotteissa. Erillisestä tuote- ja yritysbrändistä voidaan esimerkkinä mainita Apple. Yritysbrändinä Apple on vahva, mutta heillä on myös erittäin vahvoja tuotebrändejä kuten iPhone ja iPod. Applen strategiaa voidaan pitää tuotepainotteisena kun taas Kelloggsin strategiassa painottuu enemmän yritysbrändin suunta. (McDonald ym. 2001; Kotler 2009: 298.)

2.5 Yhteisbrändääminen ja brändiallianssi

Brändiallianssilla tarkoitetaan kahden tai useamman eri brändin joko yrityksen omien tai kahden tai useamman yrityksen brändien yhdistämistä. Yhdistäminen voi tapahtua luomalla kokonaan uusi tuote tai tekemällä yhdessä erilaisia markkinointitoimenpiteitä (Keller 2003: 283; Kotler ym. 2006: 377; Simonin & Ruth 1998; Bluemelhuber, Carter & Lambe 2007). Brändiallianssi voi saada monenlaisia muotoja. Näistä esimerkkeinä on yhteistuotteen tekeminen kuten Nutra Sweet ja Coca-Cola. Brändit voivat esiintyä myös yhdessä, josta voidaan mainita esimerkkinä Bacardi Rum ja Coca-Cola, jotka ovat tehneet yhteismainontaa (Rao, Qu & Ruekert 1999; Rao & Ruekert 1994).

Brändiallianssi voidaan nähdä yläkäsitteenä, jonka yhtenä muotona on puhdas yhteisbrändäys. Yhteisbrändääminen on tällöin määritelty pelkästään yhteisen tuotteen tekemiseksi, jolloin esimerkiksi yhteisen mainoskampanjan tekemistä kutsutaan yhteismainonnaksi (Swaminathan, Reddy & Dommer 2011; Park, Jun & Shocker 1996; Bouten, Snelders & Hultink 2011). Määritelmän ongelma on, että se ei ota kantaa siihen mikä on uusi tuote. Esimerkiksi Karjalan MM-kisa tölkkissä on yhdistetty MM-kisojen brändi sekä Karjalan brändi ja tölkkiin on painettu uudet printit, mutta olut on kuitenkin samaa kuin Karjalalla muutenkin. Tässä tapauksessa on siis tehty uusi pakkaus, mutta voitaisiin myös nähdä, että kyseessä on uusi tuote.

Tässä tutkimuksessa brändiallianssilla tarkoitetaan yhteisesti tehtyjä markkinointitoimenpiteitä, joissa brändit esiintyvät yhdessä. Yhteisbrändäämisellä tarkoitetaan yhteisen tuotteen tekemistä. Edellä mainittu ”uusi tuote” kattaa myös yhdessä tehdyn uuden pakkauksen sekä brändien yhdistämisen tässä pakkauksessa. Tämän määritelmän mukaan esimerkiksi Karjalan MM-kisa tölkki nähdään uutena tuotteena ja näin ollen yhteisbrändäämisenä.

Brändijohtamisen näkökulmasta yrityksillä on erilaisia syitä lähteä mukaan yhteisbrändäys –projekteihin. Yhteisbrändäyksen avulla voidaan saavuttaa erilaisia hyötyjä riippuen siitä, minkälaista strategiaa käytetään. Yhteisbrändäykseen liittyy myös erilaisia riskejä ja haasteita brändin johtamisen näkökulmasta (Kotler ym. 2006: 377). Yksi tärkeimmistä tekijöistä on niin kutsuttu ”Brand Fit” eli brändien yhteensopivuus. Brändien yhteensopivuudella tarkoitetaan brändien loogista yhteensopivuutta. Toisilleen sopivat brändit maksimoivat yhteisbrändäyksestä saatavat hyödyt ja minimoivat riskejä projektin ympärillä (Keller 2003: 285). Yhteisbrändäystä käsitellään vielä tarkemmin ja syvällisemmin tutkimuksen kolmannessa luvussa, jossa syvennytään onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytyksiin.

2.6 Yhteenveto

Tässä luvussa on luotu katsaus strategisen brändijohtamisen keskeisiin käsitteisiin, periaatteisiin ja malleihin. Luvussa käsiteltiin brändin määritelmä, brändin identiteetti, imago ja persoonallisuus. Lisäksi käytiin läpi brändipääoman määritelmä sekä brändin johtamisen strategiset vaihtoehdot. Luvun lopussa on myös määritelty yhteisbrändäys. Tämän luvun tarkoituksena oli antaa lukijalle kuva siitä, millä välineillä brändi luodaan

ja miten sitä voidaan johtaa. Luvussa on lukijalle pyritty tarjoamaan tarkoituksenmukainen strategisen brändijohtamisen kirjallisuuskatsaus.

Brändin rakentaminen alkaa yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Tämän perusteella yritysjohton tulee päättää kenelle ja miksi yritys tuottaa ja/tai palvelua tarjoaa. Tässä vaiheessa yrityksen tulee myös tiedostaa, mitä lisäarvoa kyseinen tuote tai palvelu tuo asiakkaalle. Näin yritys pystyy perustelemaan olemassa olonsa syyn. Brändin rakentaminen jatkuu vision ja mission määrittelyllä, jossa luodaan kuvaa siitä mihin pyritään ja miten tämä tavoite saavutetaan. Tämän jälkeen tulee määrittää brändille ydin arvot, jonka ympärille voidaan muodostaa brändi-identiteetti. Prosessin seuraavassa vaiheessa tämä identiteetti pitää pystyä viestimään uskottavasti oman organisaation sisällä. Tämä on brändin rakentamisessa ensimmäinen suuri haaste. Oman organisaation hylkiessä brändiä on hyvin haastavaa viestiä brändiä uskottavasti organisaation ulkopuolelle.

Onnistuessaan brändi voi tuoda yritykselle huomattavaa lisäarvoa. Tästä arvosta on tieteellisessä keskustelussa käytetty termiä brändipääoma. Brändin arvoa on vaikea tarkasti mitata, mutta sen tuomat lisäedut näkyvät monissa yrityksen toiminnoissa. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita Reino & Aino Kotikenkä Oy, joka on tässä tutkimuksessa yhtenä case –esimerkkinä. Reino & Aino Kotikenkä Oy vaihtoi omistajaa vuonna 2004 ja samassa yhteydessä rakennettiin uusi brändistrategia. Uuden strategian tavoitteena oli brändipääoman kasvattaminen luomalla Reinosta ja Ainosta vahvoja suomalaisia brändejä. Strategian alkuvaiheessa vuonna 2004 Reino & Aino –kenkiä myytiin 9 euron keskihintaan ja yrityksen liikevaihdosta 15% käytettiin tuotteiden markkinointiin. Vuonna 2012 yrityksen markkinointikulut olivat pudonneet alle kahteen prosenttiin liikevaihdosta kun samaan aikaan tuotteiden keskihinta nousi 23 euroon (Huhtinen 2012). Olemassa olevaa brändiä voidaan myös laajentaa erilaisilla brändin jatkeilla. Yhteisbrändäys on yksi näistä strategisista vaihtoehdoista.

3. ONNISTUNEEN YHTEISBRÄNDÄYKSEN EDELLYTYKSET

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytyksiä. Luvussa käsitellään myös sitä mitä hyötyä ja haasteita yhteisbrändäyksestä koituu, minkä asioiden täytyy toteutua, jotta yhteisbrändäys onnistuu ja minkälaisia strategioita yritykset voivat yhteisbrändäyksen yhteydessä käyttää. Luvun tarkoituksena on siis avata yhteisbrändäyksen valintoja sekä laajentaa ymmärrystä brändin johtamisen näkökulmasta.

3.1 Hyödyt

Yritys voi hyötyä monella tapaa yhteisbrändämisestä, mutta onnistumista ei pidä pitää itsestään selvyytenä. Yhteisbrändäystä voidaan käyttää sekä saavuttamaan lyhytaikaista taktista hyötyä että pitkäaikaista strategista hyötyä. Yhteisbrändäminen voi tietyissä tapauksissa toimia myös markkinoille tulon yhteydessä (Boad & Blackett 1999: 22). Yhteisbrändämisestä voidaan tunnistaa neljän tasoista hyötyjä yrityksille. Nämä tasot ovat rahalliset hyödyt, funktionaaliset hyödyt, emotionaaliset sekä itsensä ilmaisemisen hyödyt eli brändin identiteetin vahvistaminen (Ugglan & Åsberg 2010).

On selvää, että yhteisbrändämisestä saadaan rahallisia etuja. Yritykset voivat yhdistää resurssinsa, jolloin sekä rahallinen riski pienenee että rahalliset resurssit kasvavat. Yhdistämällä voidaan myös lisätä ja kiihdyttää kassavirtaa sekä vähentää kassavirran volatilitteettia. Tietyissä tapauksissa yhteisbrändätystä tuotteesta voidaan saada myös korkeampi hinta. (Ugglan ym. 2010; Boad ym. 1999: 23–28.)

Rahallisena hyötynä voidaan myös pitää yhteisbrändäyksessä saavutettua brändin tai brändien differoitumista pienemmillä kuluilla verrattuna yhden brändin tilanteeseen. Yhteisbrändämisessä molemmat brändit antavat toisilleen mahdollisuuden käyttää toisen asiakaskuntaa, joten asiakaspohjan laajentaminen on mahdollista. Tämä taas mahdollistaa kokonaan uusille markkinoille laajentamisen tämän strategian avulla. Tämä voi vahventaa brändin arvonluonnin mahdollisuutta sekä ratkaista brändin laajentamisen ongelmia strategisessa mielessä. (Ugglan ym. 2010; Boad ym. 1999: 23–25.)

Taulukossa 4 on esitelty Henrik Ugglan ja Per Åsbergin (1999) malli brändiallianssin hyödyistä sekä niiden strategisista implikaatioista.

| Brändiallianssin hyödyt ja niiden strategiset implikaatiot | |
|---|--|
| Brändiallianssin hyödyt | Strateginen implikaatio |
| Rahalliset hyödyt | • Asiakaskontaktien lisäys |
| | • Kassavirta kasvaa |
| | • Kassavirta kiihtyy |
| | • Kassavirran volatiliteetti kasvaa |
| | • Tuotteesta saadaan korkeampi hinta |
| Funktionaaliset hyödyt | • Differoituminen pienemmällä kustannuksella |
| | • Mahdollisuus uusille markkinoille ja tuotekategorioihin |
| | • Symbolisen brändin funktionaalisen arvon vahvistaminen |
| | • Käytännönläheinen ratkaisu brändinjatkeeksi |
| | • Saatavuus kasvaa |
| | • Tunnettuus kasvaa |
| | • Hyllytilan kasvun mahdollisuus jakelukanavassa |
| | • Maksimoi markkinapeiton ja minimoii kannibalisointia |
| Emotionaaliset hyödyt | • Kognitiivisten ristiriitojen väheneminen |
| | • Brändi partneri tukee brändin arvoja |
| | • Lisää luottamusta ja uskoa brändiin |
| | • Lisää turvallisuuden tunnetta |
| Brändiviestinnän hyödyt | • Partneri brändi tarjoaa nopean ja enemmän ilmaisevan brändipersonallisuuden |
| | • Partneri brändi luo ”hopea luoti” -efektin, joka lisää portfolion mielenkiintoa |
| | • Partneri brändi tarjoaa assosiaatioita muodon ja designin suhteen, jonka avulla brändistä tulee elävämpi |
| | • Partneri brändi tekee portfolioista energisemmän ja mielenkiintoisemman |

Taulukko 4: Brändiallianssin hyödyt ja strategiset implikaatiot (Ugglä ym. 2010)

Rahallisten ja funktionaalisten hyötyjen lisäksi yhteisbrändäys voi tarjota emotionaalisia hyötyjä mukana oleville brändeille. Yhdistäminen voi lisätä kognitiivisia siteitä

kuluttajan ja brändien välillä. Ennestään vahvat brändit tuovat molemmille uskottavuutta kuluttajien mielissä. Strategian avulla voidaan myös pyrkiä muuttamaan kuluttajien näkemyksiä brändien identiteeteistä. Pääbrändin imagoa voidaan pyrkiä muuttamaan tai laajentamaan yhteisbrändäyksen avulla. Kuluttajien mielissä yhteisbrändäyksen osapuolet tukevat toisiaan ja niiden identiteetit sulautuvat osittain toisiinsa, jolloin muutos voidaan saada aikaiseksi. Tämä voi auttaa brändejä myös pääsemään uusille markkinoille. (Uggle ym. 2010; Boad ym. 1999: 28–35.)

3.2 Vältettävät riskit

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi yhteisbrändäyksessä esiintyy myös erilaisia riskejä. Partnerin valinta voi osoittautua virheelliseksi tai valittu partneri voi hankkia itselleen huonoa mainetta, joko itse aiheutetusti tai kärsiä muuten markkinoilla (Boad ym. 1999:38). Uggle & Åsberg tunnistavat neljä erilaista pääriski -aluetta, jotka yritysten tulisi ottaa huomioon brändiallianssissa. Nämä neljä pääaluetta ovat kontrollin kadottaminen, sekava positioituminen markkinoilla ja pääkohderyhmien hämärtyminen, ylialtistuminen sekä ydintarjooman syvyyden ja variaation väheneminen.

Brändiallianssin riskit ja niiden strategiset implikaatiot

| Riskit brändiallianssissa | Strateginen implikaatio |
|---|--|
| Imagon heikkeneminen | Brändin imago heikkenee, jos se esitetään liian monien erilaisten brändien kanssa |
| Yhdestä mukana olevasta brändistä tulee yleinen | Mukana olevasta brändistä voi tulla merkityksetön tai toinen brändi voi varjostaa sitä |
| Riski menettää syvyys ja variaatio ydintarjoomassa | Brändin ydinlupaus saattaa muuttua yhteisbrändäyksestä johtuen |
| Vipuvoiman väheneminen | Vähemmän mahdollisuuksia kapitalisoida brändiä tulevaisuudessa |
| Positioinnin heikkeneminen ja kohderyhmien hämärtyminen | Brändin imagosta tulee epäselvä |
| Päätäntä vallan menettäminen tai heikkeneminen | Selvä riski menettää päätäntävaltaa vahvemmalle partnerille, jolla on mahdollisuus vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen |

Taulukko 5: Brändiallianssin riskit ja niiden strategiset implikaatiot (Uggle ym. 2010)

Edellä taulukossa 5 on esitetty Ugglan ja Åsbergin malli brändiallianssin riskeistä ja niiden strategisista implikaatioista. Kontrollin kadottaminen nähdään yhtenä vakavan riskinä brändiallianssissa. Tilanteessa yritys joutuu luopumaan osasta määräysvaltaa, joten riskinä on, että se menettää hallinnan brändin identiteetistä, assosiaatioista ja ydinarvoista. Yhteisbrändäyksen seuraksena tämä määräysvalta voi siirtyä toiselle tai brändin identiteetti sekä positio saattaa muuttua ajan myötä. (Uggla ym. 2010.)

Väärä partnerivalinta voi johtaa brändin identiteetin häviämiseen tai heikentymiseen. Kaksi toisilleen epäsopivaa brändiä antavat kuluttajalle sekavan kuvan, joka voi johtaa toisen tai molempien brändien identiteetin ja positioinnin heikentymiseen. Tätä riskiä voidaan vähentää brändien valinnan yhteydessä (Uggla ym. 2010). Väärän partnerin valinta voi johtua myös partnerin toiminnasta. Yritysjohdon tulee ottaa tämä huomioon ja mahdollistaa myös suhteen purkaminen tällaisen tapahtuman johdosta (Boyd ym. 1999: 38).

Ylialtistumisella tarkoitetaan liiallista esiintymistä useiden eri brändien kanssa. Brändin oma identiteetti voi hämärtyä kuluttajan mielessä, jos brändiä yhdistellään liian monen erilaisen brändin kanssa. Yritysjohdon tulisi tarkoin harkita yhteisbrändäyksen laajuutta partnereiden määrän suhteen. Laajan yhteisbrändäyksen lyhytaikaisena etuna voi olla laaja tunnettuus, mutta riskinä on oman identiteetin häviäminen ja näin ollen kontrollin kadottaminen sekä ydinarvojen häviäminen brändin ympäriltä (Uggla ym. 2010). Brändin vieminen myöskin liian kauaksi sen nykyisestä markkinasta voi osoittautua virheeksi ja saada negatiivisen sävyn kuluttajien mielissä (Boyd ym. 1999: 39).

Neljäntenä pääriskiryhmänä on ydintarjooman syvyyden ja variaation väheneminen. Ydintarjonnan syvyys ja variaatio voi kadota, jos yhteisbrändäystä tehdään laajalla rintamalla (Uggla ym. 2010). Tämä voi tarkoittaa myös niin sanotun hybridibrändin syntymistä. Hybridibrändillä tarkoitetaan, että kuluttajat alkavat näkemään yhteisbrändätyn tuotteen kokonaan omana brändinään, jolloin molempien brändien ydintarjoomaan syvyys ja variaatio vähenee (Boyd ym. 1999: 42).

Neljän pääriskiryhmän lisäksi riskejä voivat olla myös muutokset markkinoilla tai markkina-asenteessa, muutokset partnerin rahoitusstatuksessa, tavoitteiden saavuttamattomuus ja partnerin fuusio uuteen yritykseen tai yrityskaupat (Boyd ym. 1999: 40–41). Näitä voidaan pitää ympäristön muutoksina. Brändien vahvistuminen voi myös johtaa riskiin, jossa esimerkiksi Gore-Texin kanssa brändätystä vaatteesta puhutaan vain Gore-Tex -vaatteena ja brändipartneri jää huomiotta. Näin voi tapahtua

silloin kun toinen brändeistä on huomattavasti toista vahvempi. Tämän lisäksi brändi voi myös menettää arvoaan brändipartnerina, mikäli se on kovin useasti tehnyt yhteisbrändäystä (Uggla ym. 2010).

3.3 Yhteisbrändäyksen edellytykset

Tässä luvussa käsitellään yhteisbrändäyksen edellytyksiä. Yhteisbrändäyksen voidaan katsoa tarvitsevan, joko brändien yhteensopivuutta (brand-fit), tuotteiden yhteensopivuutta (product-fit) tai molempia. Näiden lisäksi on vielä muita tekijöitä, jotka ovat edellytyksenä yhteisbrändäykselle. Tämä Helmig, Huber & Leeftangin (2008) taulukko on esitetty taulukossa 6. Lisäksi käsitellään spillover –efektiä, joka on arvioitava yhtenä yhteisbrändäyksen tekijänä. Edellä mainittujen edellytysten lisäksi on huomioitava myös organisaatiolliset edellytykset: yhteisbrändäystä tekevien yritysten on sovittava toisilleen sekä johtamistyylyiltään että kulttuurisesti (Bucklin & Senqupta 1993).

Suorien vaikutusten menestystekijät

| Suorien vaikutusten menestystekijät | Yhteisbrändätty tuote on menestyvämpi, jos.. | Lähde | Tärkeysaste |
|---|---|--|--------------------|
| <i>Mukana olevien brändien/tuotteiden ominaisuudet</i> | | | |
| Brändi tietoisuus | Mukana olevien brändien tietoisuus on korkea | Levin ym. (1996) Fang ym. (2002) Voss ym. (1999) Vaidyanathan ym. (2000) Desai ym. (2002) | Tavallinen |
| Laatu | Mukana olevien brändien tunnettu laatu on korkea | Rao ym. (1999) MaCarthy ym. (1999) Park ym. (1996) Simonin ym. (1996) Janiszewski (2000) Van Osselaer (2001) Baumgarth (2003) Lafferty ym. (2004) Huber (2005) | Korkea |
| Brändipääoma | Mukana olevien brändien brändipääoma on korkea | Washburn (1999) Washburn ym. (2000,2004) | Korkea |
| <i>Yhteisbrändätyn tuotteen ominaisuudet</i> | | | |
| Mainostaminen | Mainoskampanjoiden vastaanotto on positiivinen | Baumgarth (2003) | Korkea |
| Jakelukanavan hyväksyntä | Jakelukanava hyväksyntä on korkealla tasolla | Völckner ym. (2006) | Ei testattu |

Suorien vaikutusten menestystekijät

| Suorien vaikutusten menestystekijät | Yhteisbrändätty tuote on menestyvämpi, jos.. | Lähde | Tärkeysaste |
|--|---|--|--------------------|
| <i>Brändien/tuotteiden yhteensopivuus</i> | | | |
| Toisiaan täydentämisen aste | Mukana olevat brändien sekä tuotteiden toisiaan täydentämisen aste on korkea | Park ym. (1996) | Tavallinen |
| Brändien yhteensopivuus | Brändien yhteensopivuus on korkea | Simonin ym. (1998) Baumgarth (2003) Huber (2005) | Korkea |
| Tuotteiden yhteensopivuus | Tuotteiden ja tuotekategorioiden yhteensopivuus on korkea | Simonin ym. (1998) Baumgarth (2003) Huber (2005) | Korkea |
| Yhdenmukaisuus | Brändit ovat keskimukaisesti yhdenmukaisia korkean osallistuvuuden vallitessa | Walchi (2007) | Tavallinen |
| <i>Mukana olevien brändien sekä tuotteiden yhteensopivuus</i> | | | |
| Mukana olevien brändien sekä tuotteiden yhteensopivuus | Mukana olevien brändien sekä tuotteiden yhteensopivuus on korkea | Hadjicharalambous (2001) Baumgarth (2003) | Korkea |
| <i>Henkilökohtaiset muuttujat</i> | | | |
| Tuote uskollisuus | Tuoteuskollisuus on korkea | Huber (2005) | Tavallinen |
| Brändi orientoituminen | Brändi orientoituminen on korkea | Huber (2005) | Matala |
| Mukana olevien brändien uskollisuus | Mukana olevien brändien uskollisuus on korkea | Völckner ym (2006) | Ei testattu |

Taulukko 6: Suorien vaikutusten menestystekijät (Mukaillen Helmig ym. 2008)**3.3.1 Brändien yhteensopivuus**

Yhtenä yhteisbrändäyksen edellytyksenä on se, että yhteisbrändäyksessä mukana olevat brändit sopivat toisilleen. Brändien yhteensopivuus määrittyy kuluttajan mielessä, jolloin kuluttaja hakee brändien yhteensopivuudelle merkityksen brändien imagon ja attribuuttien kautta. Kuluttaja siis hakee muistinsa avulla sopivuutta brändien välille. (Simonin ym. 1998; Bluemelhuber, Carter & Lambe 2007; Bouten, Snelders & Hultinik 2011; Rorvik & Sandset 2009.)

Onnistuakseen tässä tulee kuluttajan löytää yhteys brändien väliltä. Brändien imagon täytyy vastata toisiaan tai yhteydestä on löydettävä samanlaisia attribuutteja brändin sisältä. Yhteisbrändätyt tuotteet otetaan sitä paremmin vastaan, mitä paremmin kuluttaja kokee niiden sopivan toisilleen (Simonin ym. 1998; Bluemelhuber ym. 2007; Bouten ym. 2011). Tämän ajatusprosessin aikana kuluttajalle muodostuu kokonaiskuva

yhteisbrändistä (Bluemelhuber ym. 2007). Kuluttajan kuvaan yhteisbrändistä vaikuttavat tuotesidonnaiset ja ei-tuotesidonnaiset tekijät, hyödylliset ja funktionaaliset ulottuvuudet sekä kokemukselliset ja symboliset tekijät. Kuluttajalla joutuu myös toimimaan epätäydellisen tiedon varassa, joten osan kuvan muodostuksesta kuluttaja joutuu tekemään toisen tason tiedon varassa, joka voi olla esimerkiksi markkinointikanava tai henkilö, jolta informaatio saadaan. Kuluttaja linkittää tämän toisen tason tiedon jo olemassa olevaan tietoon ja luo näin kokonaiskuvan (Keller 2003: 97–106).

3.3.2 Tuotteiden yhteensopivuus

Brändien yhteensopivuuden lisäksi onnistumisen edellytyksenä on brändien tuotteiden yhteensopivuus. Yhteisbrändäyksen erikoisuutena verrattuna muihin brändin jatkeisiin on kuitenkin hieman erilainen tuotteiden yhteensopivuuden arvostus kuluttajien mielessä. Brändin jatkeissa yrityksen brändiä jatketaan uudella tuotteella, jolloin kuluttaja arvostelee uuden tuotteen sopivuuden vanhojen tuotekategorioiden pohjalta. Yhteisbrändäyksessä kaksi erilaista brändiä tekevät joko tuotteen tai palvelun yhdessä, jolloin molemmat tuovat yhteisbrändäykseen oman ydinosaamisensa. (Simonin ym. 1998.)

Myös tuotteiden yhteensopivuus määräytyy kuluttajan mielessä. Tässä arvioissa kuluttaja kuitenkin käy läpi enemmän tuotteiden funktionaalisia ominaisuuksia ja hyötyjä (Bluemelhuber 2007). Huonosti yhteensopivat tuotteet voivat taas johtaa kuluttajan mielessä huonoihin assosiaatioihin yhteisbrändistä. Näin ollen tuotteiden yhteensopivuus voi vaikuttaa myös brändien yhteensopivuuteen (Simonin ym. 1998).

Parkin, Milberg ja Lawson (1991) toteavat tutkimuksessaan, että tuotteiden yhteensopivuudella sekä brändien yhteensopivuudella on merkitystä brändin jatkeita tehtäessä. Simonin ja Ruth (1998) tuovat saman tuloksen esille yhteisbrändäysympäristössä. Heidän tutkimuksessaan todetaan myös, että yhteisbrändäyksen avulla voidaan muuttaa tai ohjata brändeihin liittyviä attribuutteja tai arvoja. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia brändin strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan on mahdollista myös yhdistää brändejä, jotka sopivat toisilleen vain toisella näistä tasoista eli joko brändit ovat yhteensopivat tai sitten tuotteet ovat yhteensopivat. Brändien pitää kuitenkin jollain tasolla täydentää toisiaan, jotta ne hyväksytään. Brändien tai tuotteiden yhteensopivuus ei kuitenkaan vaikuta suoraan brändien assosiaatioihin eikä spill-over –efektin määrään (Simon ym. 1998).

3.3.3 Spillover –efekti

Yhteisbrändäyksen yhteydessä voi tapahtua niin kutsuttu spillover –efekti. Tällä tarkoitetaan sitä, että toisen tai toisten brändien mukana oleminen muuttaa kyseessä olevan brändin assosiaatioita kuluttajien mielessä (Rorvik ym. 2009). Spillover –efekti voi tapahtua joko positiivisena tai negatiivisena (Votolato & Unnava 2006). Erilaisten tapahtumien johdosta brändit voivat vaikuttaa toisiinsa joko hyvällä tai huonolla tavalla. Positiivista spillover –efektiä voi tapahtua esimerkiksi silloin kun yhteisbrändi otetaan positiivisesti vastaan (Simonin ym. 1998). Negatiivisista spillover –efektiä voidaan havaita esimerkiksi silloin kun joku yhteisbrändin jäsenistä epäonnistuu esimerkiksi tuotteen tekemisessä tai toimii moraalisesti väärin (Votolato ym. 2006).

Simonin ja Ruth (1998) tulevat tutkimuksessaan johtopäätökseen, jossa brändien tunnettuudella on suuri vaikutus spillover –efektiin. Tällä tarkoitetaan, että brändien tunnettuus korreloi spillover –efektin vahvuuden kanssa. Kaksi hyvin tunnettua brändiä ovat samantarvoisia, joten spillover –efekti ei ole kovin voimakas. Toisaalta taas hyvin tunnetun ja vähemmän tunnetun brändin yhteisbrändäyksessä, vähemmän tunnettu saa vahvemman spillover –efektin aikaan. Tuntemattomalla brändillä ei kuitenkaan ole suurta vaikutusta tunnettuun brändiin spillover –efektin kautta. Tuntemattomampi brändi saattaa kuitenkin hyötyä merkittävästi tunnetun brändin spillover –efektistä.

Taulukossa 7 on esitetty Helmig, Huber & Leeftangin (2008) taulukko onnistuneen spillover –efektin tekijöistä.

Spillover –efektin menestystekijät

| Spillover –efektin menestystekijä | Spillover –efekti on vahvempi/positiivinen yhdelle tai kaikille brändeille jos.. | Lähde |
|---|--|--|
| <i>Mukana olevien brändien ominaisuudet</i> | | |
| Brändi tietoisuus | Jollain mukana olevalla brändillä korkea | Voss & Tansuhaj (1999) |
| Brändin persoonallisuus/asenne | Jollain mukana olevalla brändillä positiivinen | Musante (2000) |
| Brändi pääoma | Jollain mukana olevalla brändillä korkea | Washburn (1999) Vaidyanathan & Aggarwal (2000) Wasburn ym. (2000,2004) |
| Brändin tunnettuus | Mukana olevilla matalalla tasolla | Simonin & Ruth (1998) |
| Brändin vakaus | Mukana olevilla matalalla tasolla | Baumgarth (2003) |

Spillover –efektin menestystekijät

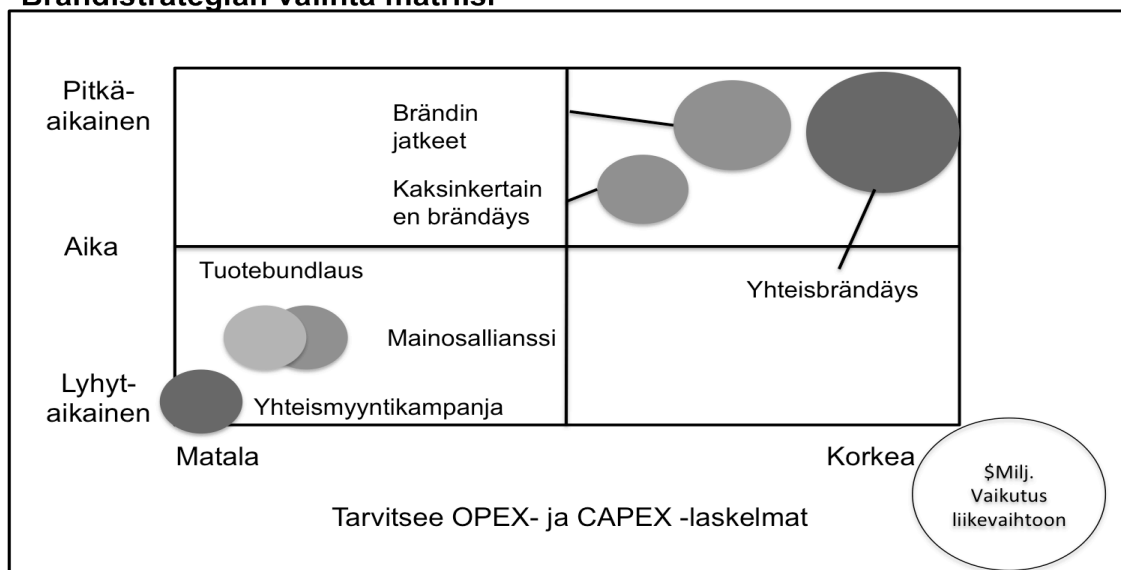
| Spillover –efektin menestystekijä | Spillover –efekti on vahvempi/positiivinen yhdelle tai kaikille brändeille jos.. | Lähde |
|---|---|------------------------|
| <i>Yhteisbrändätyn tuotteen ominaisuudet</i> | | |
| Asenne | Asenne yhteisbrändättyä tuotetta kohtaan on positiivinen | Simonin & Ruth (1998) |
| Laatu | Yhteisbrändätyn tuotteen laatu on korkea | Anders (2003) |
| Uutisointi tuotteesta | Yhteisbrändätyn tuotteen uutisointi ei ole neagatiivista | Huber (2005) |
| Läheisyys | Yhdistettävät tuotteet ovat läheisistä tuotekategorioista | Swaminathan ym. (2000) |
| <i>Tuotteiden / Brändien yhteensopivuus</i> | | |
| Brändien toisiaan täydentäminen | Brändien attribuutit ovat toisiaan täydentäviä | Park ym. (1996) |
| Brändi konseptien johdonmukaisuus | Yhteisbrändättyjen brändien konsepti on johdonmukainen | Jap (1993) |

Taulukko 7: Spillover –efektin menestystekijät (Helmig ym. 2008)**3.4 Brändiallianssin strategiset vaihtoehdot**

Brändiallianssi voidaan toteuttaa eri tavoin ja eri syvyyksillä. Tässä kappaleessa käydään läpi, minkälaisia vaihtoehtoja yritysjohto voi brändiallianssin avulla tehdä ja miten vaihtoehdot eroavat toisistaan sekä ajallisesti että syvyydeltään. Helmig, Huber ja Leeflang (2008) tarjoavat tutkimuksessaan yrityksen johdolle päätöksentekomatriisia, josta voidaan nähdä erilaisten brändiallianssin vaihtoehtojen ajallinen pituus ja syvyys. Tämä malli on esitetty kuviossa 8.

Mallissa on esitetty brändiallianssistrategioiden vaihtoehdoista yhteismyyntikampanja, yhteismainonta, tuotebundlaus, kaksinkertainen brändäys, brändinjatkeet sekä yhteisbrändäys. Nämä erilaiset vaihtoehdot on sijoitettu matriisiin, jossa pystyakselilla on aika ja poikittaisakselilla on rahalliset tuotot. Matriisin avulla on helppo demonstroida erilaisten brändiallianssien strategisten vaihtoehtojen ajallista ja tuotollista yhteyttä. Yritysjohdon tuleekin analysoida erilaisia vaihtoehtoja, jotta he pystyvät tekemään oikeita päätöksiä. Mallissa yritysjohdolla tulee olla OPEX ja CAPEX laskelman tulokset käytössään. OPEX:lla tarkoitetaan operatiivisia kuluja ja CAPEX:lla tarkoitetaan pääomakuluja. (Helmig ym. 2008.)

Brändistrategian valinta matriisi



OPEX = Operatiiviset kulut, CAPEX = Pääoman tarve

Kuvio 8: Brändistrategian valintamatriisi (Mukaiillen Helmig ym. 2008)

Yritysjohdon tulee tehdä strategisella tasolla päätökset, siitä kuinka syvää brändiallianssia he ovat rakentamassa. Matriisista nähdään, että yhteispromootiot, yhteismainonta ja tuotebundlaus ovat ajallisesti sekä syvyydeltään huomattavasti kaksinkertaista brändäystä, brändinjatkeita ja yhteisbrändäystä vähäisempiä panostukseltaan. (Helmig ym. 2008.)

3.4.1 Yhteismyöntikampanja

Yhteismyöntikampanjalla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen tai brändin tuotteiden myymistä yhdessä, antamalla jonkinlainen tarjous tuotteisiin liittyen. Tällainen tarjous voi olla esimerkiksi sellainen, että kaksi brändin Y tuotetta ostaneelle kuluttajalle annetaan brändin X tuote kaupan päälle (Ylimaz, Kirmani & Murthi 2008). Tällaisen strategian avulla voidaan saada aikaan lisämyyntiä tai pyrkiä pääsemään erittäin kilpailulle markkinoille, jossa hinta on määrittävä tekijä. Yhteismyöntikampanjan avulla voidaan myös kasvattaa asiakaspohjaa sekä vähentää promootiokustannuksia koska kulut voidaan jakaa kahden toimijan kesken. Tällaisella strategialla voidaan myös lanseerata uutuuksia tunnetuiden tuotteiden kanssa, jolloin voidaan saavuttaa asiakaskunta helpommin. Haasteina yhteismyöntikampanjoissa voidaan pitää sopimukseen pääsemistä yritysten kesken sekä erilaisten konfliktien

syntymistä. Kilpailijoiden on myös suhteellisen helppoa kopioida kyseinen strategia (Son, Hahn & Kang 2006).

3.4.2 Tuotebundlaus

Tuotebundlaus voidaan määritellä kahden tai useamman tuotteen tai palvelun tarjoomaksi, jotka voidaan ostaa samanaikaisesti. Tuotteita voidaan myydä suuremmissa erissä, jotta voidaan vähentää tuotantokustannuksia. Bundlausta voidaan tehdä joko puhtaana tai miksattuna. Puhdas bundlaus on sellaista, jossa tuotteita ei voi ostaa erikseen vaan ne on ostettava samaan aikaan. Miksattu taas tapahtuu niin, että tuotteita voi ostaa sekä yksittäin että yhdessä. Bundlaus voidaan jaotella myös täydentäviin ja ei-täydentäviin. Täydentävät tuotteet myydään yhdessä ja ne täydentävät toisiaan ja ei-täydentävät ovat erillisiä tuotteita, jotka eivät täydennä toisiaan. Tuotebundlausta käytetään strategisessa mielessä antamaan kilpailuetua ja tehostamaan sekä tuotantoa että myyntiä. (Wäpling, Strugnell & Farley 2011.)

3.4.3 Mainosallianssi

Mainosallianssilla tarkoitetaan yhden tai useamman yrityksen allianssia, jossa yritykset mainostavat tuotteitaan yhdessä. Mainostavat brändit voivat olla samasta tuotekategoriasta tai eri tuotekategoriosta. Mainosallianssia käytetään usein uusien tuotteiden lanseerauksen yhteydessä (Samu, Shanker & Smith 1999). Nokia käytti esimerkiksi tällaista strategiaa julkistaessaan uusia Nokia Lumia puhelimiaan. Nokia mainosti yhdessä Duality Cosmeticsin kanssa. Nokia ja Duality mainostivat yhdessä Nokian puhelimia ja siihen sopivaa kynsilakkaa. Näin olivat tehneet myös Yves Saint Laurent, tehdessään meikkejä, jotka sopivat Facebookin väreihin yhdessä Facebookin kanssa (Marmai.fi 2012). Mainosallianssin avulla voidaan saavuttaa tunnettuutta, bränditietoisuutta, käyttää yhteisiä kumppaneita sekä alentaa kustannuksia (Samu ym. 1999).

3.4.4 Kaksinkertainen brändäys

Kaksinkertainen brändäys (dual branding) voidaan parhaiten nähdä shop-in-shop – tyyppisenä ratkaisuna. Kaksinkertaisessa brändäyksessä yksi tai useampi yritys tai brändi myyvät tuotteitaan tai palveluitaan samassa liikehuoneistossa. Tästä voidaan mainita hyvänä esimerkkinä nykyisenkaltaiset huoltoasemat, joissa voidaan löytää huoltoaseman brändi (esim. Teboil), ruokakaupan brändi (esim. K-kauppa) ja

pikaruokala (esim. Hesburger). Näin nämä kolme brändi tekevät moninkertaista brändäystä samassa paikassa. Kaksinkertaisen brändäyksen avulla voidaan saavuttaa säästöjä, laajentaa asiakaskuntaa, tarjota asiakaskunnalle uudenlaista lisäarvoa sekä kasvattaa katteita. (Ritchie 1998.)

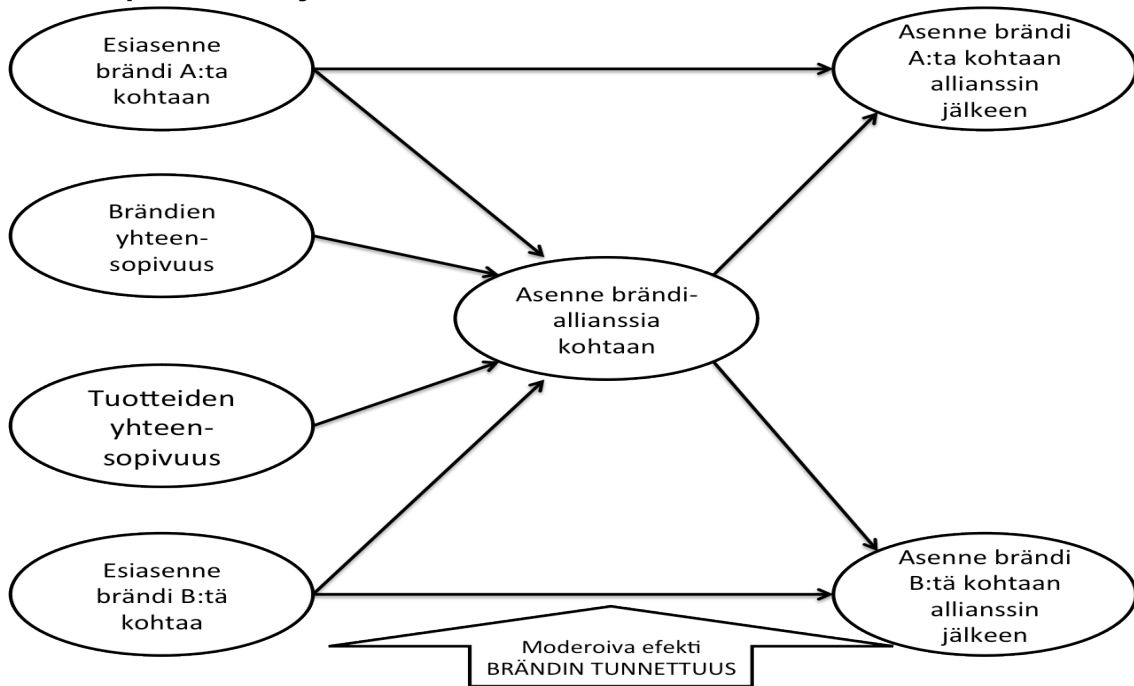
3.4.5 Brändin jatkeet ja yhteisbrändätty tuote

Yhteisbrändäys on ajallisesti pitkä strateginen allianssi, jossa tuote on brändätty kahden tai useamman brändin puolesta. Tämän määritelmän mukaan yritysten tulisi olla ennen, allianssin aikana ja sen jälkeen, itsenäisiä. Brändin täytyy myös tehdä yhteisbrändäys projekti suunnitelmallisesti ja brändien yhteistyön tulee olla kuluttajille selkeää. Yhteisbrändäyksessä voidaan tunnistaa erilaisia muotoja. Näistä muodoista yhteisbrändäys on syvin yhteistyön muoto. Vertikaalinen muoto tarkoittaa sitä, että samassa tuotantoketjussa olevat brändit tekevät yhteisbrändäystä. Näistä voidaan mainita esimerkkinä Coca-Cola ja Nutrasweet sekä IBM ja Intel. Toisena vaihtoehtona on horisontaalinen yhteisbrändäys, jossa samalla tuotantoketjun tasolla sekä samalla alalla olevat yritykset muodostavat allianssin. Tällainen on esimerkiksi Sonyn ja Erikssonin allianssi. Tämän lisäksi voidaan tehdä toisen brändin markkinoille brändin jatke, josta esimerkkinä voidaan mainita kuvitteellinen Tuplan ja Coca-Colan yhteinen suklaapatukka makeismarkkinoille. Brändit voivat myös tehdä jatkeen suoraan uusille markkinoille. Tällainen voisi olla esimerkiksi Hartwallin ja Jaffa-appelsiinien yhdessä tekemä hedelmäinen jogurtti. (Helmig ym. 2008.)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Simonin ja Ruthin (1998) teoreettiseen viitekehykseen, johon on yhdistetty osia Helmigin, Huberin ja Leeftangin (2008) yhteisbrändäystä kuvaavasta mallista. Simonin ja Ruthin (1998) viitekehyksessä kuvataan kuluttajien asenteita brändejä kohtaa ennen yhteisbrändäystä, brändien yhteensopivuutta, tuotteiden yhteensopivuutta, asenteita yhteisbrändäyksen aikana sekä asenteita yhteisbrändäyksen jälkeen. Simonin ja Ruthin (1998) malli esitetään kuviossa 9.

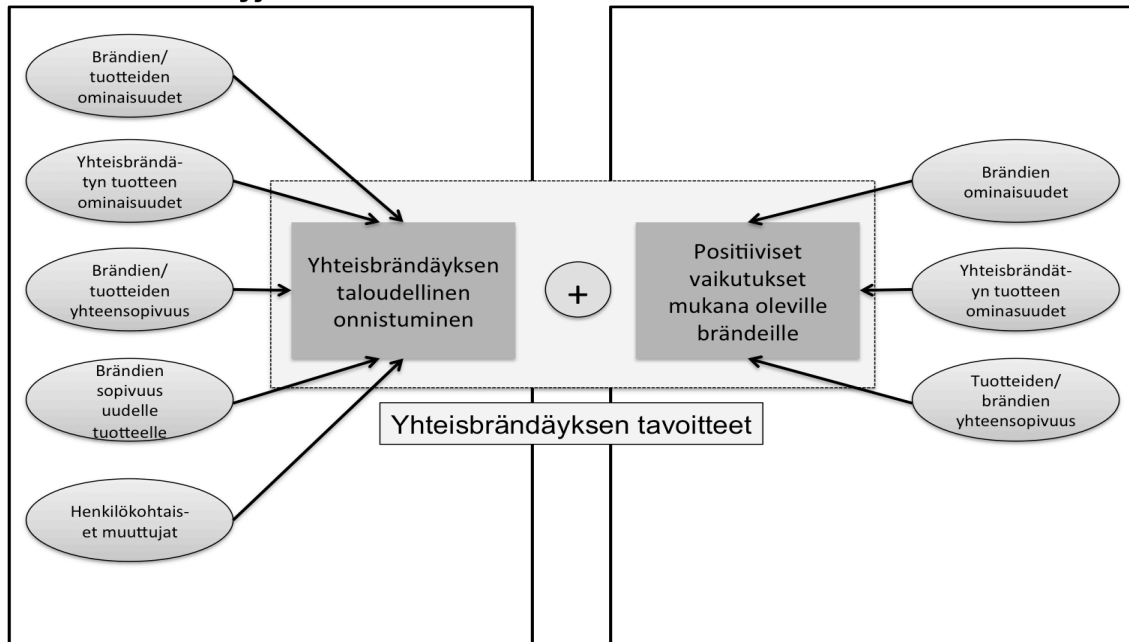
Konseptuaalinen ja rakenteellinen malli



Kuvio 9: Konseptuaalinen ja rakenteellinen malli (Simonin ym. 1998)

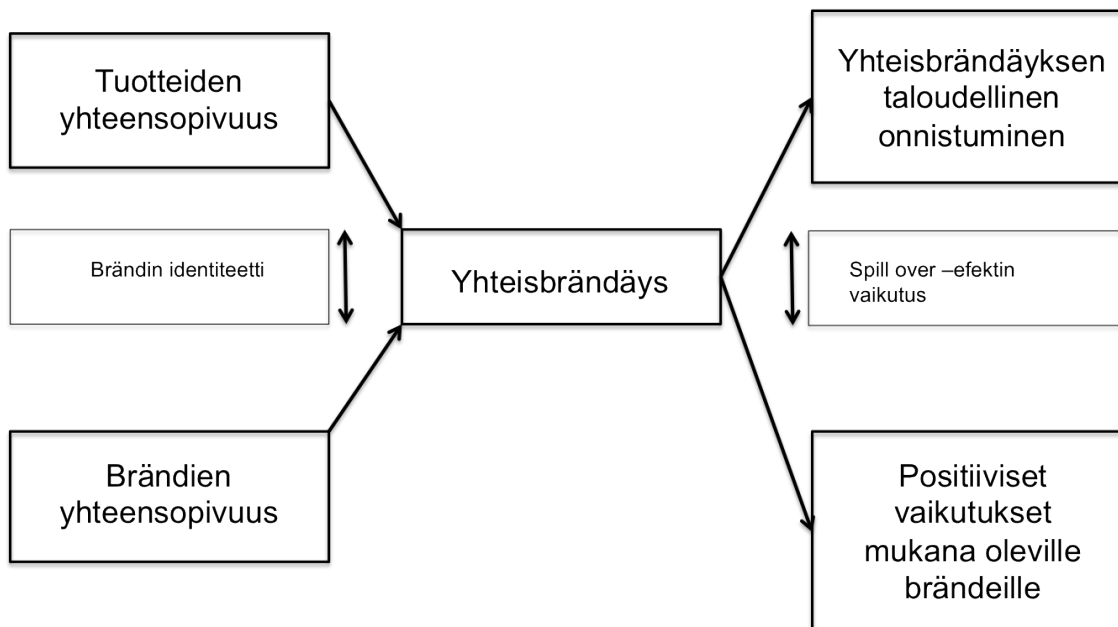
Helmigin, Huberin ja Leeftangin (2008) mallissa keskitytään yhteisbrändäysprosessin ja prosessin tulosten mallintamiseen. Tämä malli on esitetty kuviossa 10.

Yhteisbrändättyjen tuotteiden teoreettinen malli



Kuvio 10: Yhteisbrändättyjen tuotteiden teoreettinen malli (Helmig ym. 2008)

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on yhdistely näistä malleista tärkeimmät tekijät, joilla voidaan hallita yhteisbrändäystä, brändin strategisen johtamisen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Simonin ym. 1998, Helmig 2008)

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetään miten yhteisbrändäysprosessi etenee strategisen brändijohtamisen näkökulmasta, mitkä tekijät vaikuttavat yhteisbrändäysprosessiin ja mitkä tekijät lopputulokseen vaikuttavat. Yhteisbrändäys – strategiaa valittaessa tulee ymmärtää yhteisbrändäyksen ominaispiirteet, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Yhteisbrändäyksessä edellytyksenä on sekä brändien yhteensopivuus ja/tai tuotteiden yhteensopivuus (Simonin ym. 1998). Brändien yhteensopivuuteen ja/tai tuotteiden yhteensopivuuteen vaikuttavaa vahvasti brändien identiteetti. Tämän lisäksi strategian valinta saattaa vaikuttaa partnerin valintaan (Helmig ym. 2008). Yhteisbrändäysprosessin aikana yritysten välille saattaa muodostua konflikteja eri hierarkiatasoilla. Tämä saattaa vaikuttaa lopputulokseen tai prosessin etenemiseen organisaatioiden sisällä (Bucklin & Sen Gupta 1993.) Yhteisbrändäyksen tulokseen vaikuttaa vahvasti myös spillover –efekti, jolla on vaikutuksia sekä brändin saamiin taloudellisiin hyötyihin että muihin positiivisiin hyötyihin (Helmig 2008).

3.6 Yhteenveto

Tässä luvussa määriteltiin brändiallianssi ja yhteisbrändääminen käsitteenä. Tämän lisäksi luvussa käytiin läpi, mitkä ovat yhteisbrändäämisessä huomioitavat riskit, sen hyödyt sekä mitkä ovat onnistuneen yhteisbrändäämisen edellytykset ja reunaehdot. Luvun lopuksi rakennettiin teorian pohjalta teoreettinen viitekehys, jonka avulla kuvataan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteisbrändäysprosessin onnistumiseen ja prosessista saataviin hyötyihin. Tärkeimpinä tekijöinä onnistumisen suhteen ovat brändin identiteetti ja arvot sekä brändien ja tuotteiden yhteensopivuus. Yhteisbrändäämisestä voidaan viitekehysten mukaan saavuttaa sekä taloudellisia että muita positiivisia vaikutuksia brändille. Yhteisbrändäämiseen liittyy myös erilaisia riskejä.

Brändin johtamisen näkökulmasta yritysjohton pitää pystyä päättämään, ovatko yhteisbrändäyksestä saatavat hyödyt suhteessa sen aiheuttamiin riskeihin yrityksen kannalta kannattavia. Yritysjohton pitää myös analysoida brändipartneria edellä esitetyn brändien yhteensopivuuden ja tuotteiden yhteensopivuuden kautta. Tässä arvioinnissa yritysjohtoa ohjaavat sen oman brändin arvot. Brändin arvot heijastuvat sekä brändiin itsessään että tuotteisiin ja/tai palveluihin, joita yritys tarjoaa. Tämän takia on hyvin tärkeää, että yritysjohdolle on selvää, mitkä ovat ne brändin arvot, joiden pohjalta partnerisuhdetta lähdetään arvioimaan.

4. VIITEKEHYKSEN TARKASTELU EMPIRIAN AVULLA

Tutkimuksen neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat ja aineistonkeruumenetelmä. Tämä lisäksi esitellään case –yritykset sekä avataan tutkimuksen toteutus. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto sekä analysoidaan saatuja tuloksia.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja aineistonkeruu menetelmä

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska halutaan selvittää, miten yhteisbrändäysprosessi on yrityksen sisällä sekä yritysten välillä toteutettu. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä todellisen elämän kuvaaminen, millä pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 151–152). Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja siinä keskitytään usein hyvin pieneen määrään tapauksia. Näitä tapauksia pyritään käsittelemään ainutlaatuisina ja analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998: 18).

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan määritellä aineiston muodon kuvaukseksi. Sen voidaan katsoa tarkoittavan ei-numeraalista aineistoa, jota voidaan tulkita sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti (Eskola ym. 1998: 13). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Tässä on ajatuksena se, että todellisuus on moninainen ja sitä pitää pystyä tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyrimme selvittämään tutkivan asian syvempiä piirteitä, joita ei pysty numeerisesti mittaamaan. Esimerkkinä voidaan mainita lukukokemuksen mittaaminen. Numeerisesti voi olla vaikea mitata kuinka vaikeaksi eri ihmiset kuvaavat kokemuksen kuinka jännittävä kirja oli ja mistä se johtuu. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä onkin kysyä miksi, miten ja mistä syystä. Tällä tavalla pyritään löytämään syvempiä näkökulmia kuin pelkästään kvantitatiivisilla mittareilla (Hirsjärvi ym. 2007: 157).

4.1.2 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodiksi on valittu teemahaastattelu. Metodi koostuu havainnoista ja säännöistä, jonka avulla tutkija pystyy muokkaamaan ja tulkitsemaan niiden

merkityksiä. Ilman tutkimusmetodia ja selviä sääntöjä siitä mitä mistäkin kysymyksestä ja kysymyksen vastauksesta voidaan tulkita, johtaa tutkimus helposti omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. Huonosti valittu ja rakennettu metodi ei anna aineiston analyysille varaa osoittaa tutkijan hypoteeseja vääräksi. Metodin pitää antaa aineistolle mahdollisuuden yllättää (Alasuutari 1995: 82). Terminä teemahaastattelulle ei löydy muista kielistä suoraa vastinetta. Joissain englannin kielisissä yhteyksissä siihen on viitattu termillä ”the general interview guide approach”. Teemahaastattelussa keskitytään haastattelun aikana tiettyihin ennalta päätettyihin teemoihin. Tämän tyyppinen haastattelun muoto eroaa muista siinä, että se ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta vaan olettaa että tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilö tason kokemuksia. Teemahaastattelua voidaan pitää enemmän strukturoimattomana kuin strukturoituna. Siinä ei kuitenkaan mennä yhtä syvälle kuin syvä-haastattelussa. Teemahaastattelun ideana on että haastattelu kulkee yhteisesti sovitun teeman alla, mutta kysymyksiä ei tarvitse esittää tietyssä muodossa tai järjestyksessä. Tämä antaa vapauden päästää haastateltavan ääni ja mielipiteet kuuluviin. Aikaan saadut tulokset syntyvät vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47-48).

Metodin valintaa voidaan myös perustella aineistolla, jota kerätään haastatteluiden avulla. Kun tutkimuksessa pyritään selvittämään yleisesti yritysten kokemuksia ja niiden henkilöstön kokemuksia on teema-haastattelu paras mahdollinen vaihtoehto. Tällä metodilla päästään sopivan syvälle, mutta se antaa joustavuutta myös päästä tutkimuksessa uuteen suuntaan. Haastateltavat saattavat nostaa uusia asioita tai teemoja esille, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi tai joita tieteellinen kirjallisuus ei ole nostanut esille. Tällä tavalla pystytään myös rakentamaan parempi kokonaiskuva koko ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2008: 48.)

4.1.3 Tutkimuskysymysten vaikutus metodin valintaan

Tutkimusmetodia tarvitaan, jotta aineistossa selkeät havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Teoreettisen viitekehyksen ja metodin pitää sopia yhteen, jotta tutkimusta voi syntyä. Tutkijan omat näkökulmat tai ennakkoluulot eivät saa ohjata tutkittavia niin, että se vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haluttavan tiedon ja kysymysten välillä pitää olla selkeä yhteys, jotta voidaan saada oikeita tuloksia. Tutkija ei voi kysyä miksi näin tapahtuu, jos hän haluaa tietää milloin näin tapahtuu. (Alasuutari 1995: 82–83.)

4.1.4 Metodien hyödyt ja haitat

Teemahaastattelulla on metodina sekä hyviä että huonoja puolia. Haastattelua tutkimusmuotona tukee näkemys siitä, että se antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin omat näkemykset sekä se, että haastateltava nähdään subjektina, jolla on tähän oikeus. Haastelussa voidaan myös saada erilaisia monitahoisia vastauksia ja vastaukset voivat johtaa moniin erilaisiin suuntiin. Haastattelun avulla pystytään myös selventämään vastauksia ja syventämään saatuja tietoja. Haastattelutilanteessa pystytään suoraan reagoimaan haastateltavan vastauksiin ja näin ollen pyrkiä selvittämään vastaajan perusteluja sekä syventää vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008: 35.)

Huonoina puolina haastattelussa on yleisesti haastattelutilanteen vaikeus. Haastattelijan pitää osata haastatella, jotta hän pystyy luomaan oikeanlaisen ilmapiirin haastattelulle eikä vaikuta haastateltavan vastauksiin. Haastattelussa saattaa näin muodostua myös monia virheitä, jotka johtuvat erilaisista syistä. Nämä virheet voivat johtua esimerkiksi haastattelijasta, haastateltavasta tai kysymyksistä, jotka voivat vääristää totuutta. Haastatteluihin ja niiden järjestämiseen kuluu myös aikaa ja ne tuottavat kustannuksia. Myös haastatteluiden aineistoja voi olla vaikeaa tulkita, sillä usein haastatteluille ei ole valmiita pohjia, jonka avulla aineiston voi purkaa. Aineistoin purku vaiheessa saattaa tutkija myös tehdä esimerkiksi tulkintavirheitä, jotka saattavat heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008: 35.)

4.1.5 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen aikana voivat eettiset kysymykset nousta monta kertaa esille. Eettisen kysymykset voivat liittyä esimerkiksi tutkimusluvan kysymiseen, tutkimusaineiston keruuseen, tutkimuskohteen hyväksikäyttöön, tutkijan osallistumiseen tai tutkimuksesta tiedottamiseen. Tutkijan on itse pystyttävä päättämään, tutkimusta tehdessään, mitkä ratkaisut ovat eettiset oikein ja mitkä väärin. Tällaisiin kysymyksiin ei ole vielä olemassa selkeää säännöstöä, jonka mukaan voisi tietää toimivansa oikein. (Eskola ym. 1998: 52–53.)

4.1.6 Validiteetti ja luotettavuus

Validiteetilla tarkoitetaan sitä että kyseessä oleva mittari tai käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Haastattelututkimuksessa riskinä on että haastateltavat ymmärtävät kysymykset väärin

tai toisin kuin haastattelija on ne tarkoittanut. Voidaan myös ajatella että haastattelututkimuksessa saadut vastaukset ovat aina ainutlaatuisia, joten kaikki tutkimustulokset ovat erilaisia. Tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta voidaan parantaa kuvailemalla tutkimuksessa tarkasti haastattelutilannetta. Tilanne pitää kuvata tarkasti kertoen lukijalle esimerkiksi missä haastattelu on tehty, onko haastattelun aikana ollut häiriötekijöitä ja haastattelun pituus. Tämän lisäksi tutkimukseen voidaan sisällyttää esimerkiksi autenttista materiaalia haastattelusta. Näin lukijan on helpompi muodostaa kuva haastattelu tilanteesta ja siitä saadusta aineistosta. Teorian puolella todetaan että luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan käyttämällä useita eri menetelmiä. Monien tutkijoiden käyttö sekä haastattelun tekemiseen että datan analysointiin parantaa luotettavuutta ja antaa useampia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–228.)

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään tarjoamaan lukijalle mahdollisuus ymmärtää haastattelutilanne sekä kuvaamaan haastattelutilanteet mahdollisimman tarkasti. Kysymysten esitetaus on myös ehdotonta, jotta haastattelutilanteessa pystyttäisiin välttämään väärin ymmärrykset kysymysten suhteen. Teemahaastattelu on tässä suhteessa lomakehaastattelua parempi, sillä tutkija pystyy haastattelunkin aikana tarkentamaan haastateltavalle kysymyksiään. On myös hyvin mahdollista että saadut vastaukset ovat tästä huolimatta ainutlaatuisia. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan tarkalla kuvauksella haastatteluista, nauhoittamalla haastattelut sekä suunnittelemalla tutkimuksessa käytetty aineisto tarkasti, jotta lukijalle voidaan tarjota laaja kuva siitä minkälaista aineistoa tutkija on käyttänyt ja miten tutkimuksen johtopäätökset ovat muodostuneet.

Tutkimuksen rajoittavan tekijänä ovat valitut tutkimuksen kohteet. Brändipareista toinen toimii tietylle toimialalla, joten tämä rajoittaa myös tutkimuksen johtopäätöksien yleistämistä muille toimialoille. Tässä tutkimuksessa on myös käytetty vain yhden tutkijan näkökulmaa, joten sen voidaan katsoa rajaavan tulkintoja sekä luotettavuutta.

4.1.7 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelun kautta. Empiirisestä aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä tai epäyhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen suhteen. Aineiston analysointia voidaan katsoa helpottaneen se, että tutkimusmetodina oli käytetty teemahaastattelua, joten aineisto oli jo pääosin teemoiteltua. Aineistosta pyrittiin löytämään teemoihin sopivia kohtia ja rakentamaan teemojen alle yhtenäisiä

tekstejä, jolloin voitiin muodostaa teeman osalta kokonaiskuva. Nämä teemat on pyritty tuomaan esiin tutkimuksen empiirisen osion esittelyssä.

4.2 Case –tapauksen valinnat ja esittely

Case –tapaukset ja brändiparit tutkimusta varten valittiin niin, että toinen brändeistä oli samalla toimialalla. Tässä tutkimuksessa yhdistävänä toimialana on juomateollisuus. Parien välille pyrittiin luomaan eroa toiminta-laajuuden sekä yhteistyön keston avulla.

4.2.1 Case –tapauksen valinta

Case –tapaukset valittiin käyttäen yhteistyön kestoja ja toiminta-alueita erottavina tekijöinä kuitenkin niin, että toinen brändipareista on samalla toimi-alalla muiden kanssa. Yhdistävänä alana toimii juomateollisuus. Alla olevasta taulukosta voidaan nähdä brändiparien erot toiminta-alueen ja yhteistyön keston suhteen.

Case –brändien vertailutaulukko

| | Globaali/Kansainvälinen/ Lokaali | Yhteistyön kesto |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Karjala | Lokaali | Pitkä |
| Jääkiekon MM- kisat / Maajoukkue | Kansainvälinen | |
| AngryBirds | Globaali | Lyhyt |
| Olvi | Lokaali | |
| Reino&Aino | Lokaali | Lyhyt |
| Olvi | Lokaali | |

Taulukko 8: Case -brändien vertailutaulukko

Taulukon 8 globaalilla, kansainvälisellä sekä lokaalilla tarkoitetaan seuraavia asioita; globaali toimija toimii maailmanlaajuisesti ja usealla mantereella, kansainvälinen toimija toimii Suomen ulkopuolella, mutta ei kaikilla mantereilla ja lokaali toimija toimii pelkästään Suomen markkinoilla. Huomioitavaa on, että tässä käsitellään

brändien toiminta-alueita, ei kyseessä olevien yritysten toiminta-alueita. Olvi, sekä Karjalan taustalla oleva Hartwall, toimivat molemmat kansainvälisillä markkinoilla.

4.2.2 Karjala ja MM2012 -brändi

Hartwall on juoma-alan toimija, jonka tuotteisiin kuuluvat oluet, siiderit sekä longdrink –juomat, virvoitusjuomia sekä pulloitettuja vesiä. Karjala on osa Hartwall Oyj:n brändiportfoliota. Karjala on olut –brändi, joka on mukana urheilutapahtumissa kuten jääkiekossa. Karjala –brändi on siirtynyt Hartwall Oyj:n omistukseen vuonna 1966 yrityskauppojen johdosta, jolloin myös Hartwall laajentui panimoalalle. Karjala on ollut vahvasti tukemassa Suomen jääkiekko maajoukkueen toimintaa. Brändinä Karjala kuvailee itseään ”korkealaatuiseksi rehtien kavereiden olueksi, joka on mukana siellä missä tapahtuu, aina kun vaaditaan reilusti luonnetta”. (Hartwall.fi 2012; Karjala.fi 2012.) MM-kisaolut on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: MM-kisaolut (Hartwall.fi)

”Karjala on 60-luvulla tullut tässä muodossa. Sitä ennen on ollut 30-luvulla vähän epävirallisemmissä merkeissä Karjala merkin alla Sortavallan panimossa, mutta 60-luvulta asti se on ollut virallisesti. Karjala on mainstream –brändi oluessa, jossa jääkiekolla on ollut keskeinen rooli viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, että toki Karjala edustaa muutenkin sellaista miehekästä brändiä ja jossain määrin myös sellaista äijien yhteistä juttua mikä sopii jääkiekkoon. Jätkä porukan yhteinen filis on yksi juttu, että jos vertaa kilpailijoihin kuten esimerkiksi Karhu on kanssa aika maskuliininen, mutta se on enemmän sellainen yksinäisempi brändi.” (Ahto, Ossi 2012.)

Jääkiekon MM-kisojen taustalla on kansainvälinen jääkiekkoliitto IIHF (International Ice Hockey Federation). IIHF:n missiona on edistää jääkiekon tunnettuutta globaalisti ja tukea kansallisia jääkiekkojärjestöjä jääkiekon edistämässä. Jääkiekon MM-kisat on järjestetty ensimmäisen kerran vuonna 1920 Belgiassa. Jääkiekkoliitto ja Karjala ovat tehneet yhteistyötä 1990 –luvun alusta asti (iihf.com 2012; Ahto 2012). Karjala ja jääkiekon MM-kisat esittelivät yhdessä Suomessa pelattujen MM-kisojen virallisen kisaoluen. Kisaolussa on esillä sekä Karjala-, MM2012- ja Suomen jääkiekkomaajoukkueen –brändi (Karjala.fi/tuotetiedotteet). MM-kisojen brändien

hyödyntämisoikeuksia hallitsee Infront Finland kansallisella tasolla ja kansainvälisistä hyödyntämisoikeuksista vastaa Infront Sports & Media AG (Kumpulainen, Tero 2012).

”Niin, jos puhutaan jääkiekon MM-kisoista kaiken kaikkiaan, niin lähtökohta on, että Infront Sports & Media, meidän emoyhtiö, on lunastanut kansainväliseltä jääkiekkoliitolta kaikki televisiointi oikeudet ja kaikki markkinointioikeudet eli jos oikein karikoidaan sitä tilannetta tällaisen paikallisen kisajärjestäjän eli lajiliiton kannalta niin silloin kun lajiliitolle myönnetään nämä kisat niin he saa käytännössä oikeuden markkinoida sitä kisaa ja myydä pääsylippuja siihen tapahtumaan. Meillä on oikeudet muihin juttuihin. Meillä se TV-puoli kulkee omaa polkuansa ja siellä on omat kundit, jotka neuvottelee televisiointisopimukset. Suomessa se on tehty Maikkarin kanssa vuoteen 2017 asti. He on lunastaneet sitä kautta tietyt oikeudet näyttää sitä kisaa ja myydä mainoksia niille tauoilla ja niin edespäin. Markkinointi puoli taas kulkee niin, että meillä on se kaikki mikä näkyy siellä kaukalon laidoilla, kaikki tämän teeman hyödyntäminen, MM-logon ja -brändin liittäminen yrityksen markkinointiin, niin se on Infronts Sports Media AG:n omaisuutta ja Infront Finland eli me, edustetaan sitten Infronts Sports Media AG:ta tässä. Tämä on siis se karrikoitu lähtökohta. Sitten me aina luovutetaan tälle kansalliselle lajiliitolle tiettyjä toimialoja ja tiettyjä oikeuksia, jotta kun heillä on tarpeita saada juomia, jotain tietoliikenneyhteyksiä ja tämän tyyppisiä asioita. He saavat siis tiettyjä kansallisen tason oikeuksia. Suomessa me ollaan viety se vielä sillä tavalla pidemmälle, että me ollaan rakennettu semmoinen konsepti siihen, niin kutsutun kansainvälisen ja kansallisen tason väliin tai ei oikeastaan siihen väliin vaan kansalliseksi tasoksi. Meillä on oikeus tehdä 25 tällaista kotimaista yhteistyökumppanuutta. Nämä voidaan tehdä 25 eri toimialalla. Nyt Infront Finland on siinä roolissa, että me neuvotellaan ne sekä edustetaan niitä kansainvälisiä oikeuksia. Sen lisäksi me ollaan sitten Suomen jääkiekkoliiton kanssa sovittu, että me myydään nämä, mutta me myydään tapahtumaan kaikki hospitality. Se menee periaatteessa ihan ylhäältä alas ja alhaalta ylös se meidän palvelukonsepti, mutta oikeuksien kannalta me puhutaan, että kaikki lunastetaan, yksi toimiala kerrallaan, meidän emoyhtiöltä. Saadaan virallinen formula sieltä allekirjoitettuna, että nyt te saatte tehdä vaikka Hartwallin kanssa sopimuksen tai sitten ne sanoo, että te ette saa. Näin se siis toimii” (Kumpulainen 2012.)

4.2.3 Angry Birds ja Olvi

Rovio on vuonna 2003 perustettu viihdemediayhtiö ja globaalien tason saavuttaneen Angry Birds –pelin kehittäjä. Angry Birds julkaistiin vuonna 2009 ja vuonna 2010 siitä tuli ilmiö maailmalla. Rovio on tästä eteenpäin kehittänyt lisensiointiliiketoimintaa,

jonka tuloksena on myös kehittynyt tässä tutkimuksessa mukana oleva Angry Birds –limu, yhdessä Olvin kanssa. (Rovio.com 2012.) Angry Birds –limu on esitetty kuvassa 3.



”Angry Birds brändihän on tietynlainen, tietyn pelin ympärille rakennettu brändi. Se on Rovion yks IP, jota kehitetään nyt itsenäisesti eteenpäin. Tännehan tulee muitakin IP:tä jossain vaiheessa, mutta ainakin tällä hetkellä Rovion superbrändi on Angry Birds, joka on nyt levinnyt sitten fyysiseen maailmaan. Se on tossa pelipuolella, animaatiopuolella, kirjapuolella eli se on tämmöinen entertainment –brändi. Se tulee kehittymään tällaiseksi isoksi entertainment –brändiksi” (Koponen, Harri 2012.)

Kuva 3: Angry Birds –limu. (Olvi.fi 2012)

Olvi on suomalainen panimo, joka on perustettu vuonna 1878. Olvi on ainoa suuri panimo, joka on pysynyt suomalaisessa omistuksessa. Olvi on suomalainen juomatalo, jonka tavoitteena on tarjota kuluttajille nautintoja ja positiivisia elämyksiä. Olvi toimii paikallisesti Suomessa, Valko-Venäjällä ja Baltian maissa. (Olvi.fi.)

”Se mikä tässä on pitkän aikavälin tavoitteena tullut niin on se, että kun me ollaan leimallisesti olut-talo, niin me ollaan perustettu oluen ympärille virvoitusjuomia ja me ollaan tehty niitä nyt 106 vuotta ja kivennäisvesiä suunnilleen saman verran, mutta mitä tässä on viimeisen 20 vuoden aikana on tapahtunut niin tuoteryhmiä on tullut lisää aika paljon. On tullut siideri, on tullut lonkero, on tullut energiajuomat, hyvinvointijuoma, palautusjuoma, urheilujuoma, jopa glögi, josta me luovuttiin tänä jouluna, mutta se ei enää ratkea sillä oluen valmistamisella koska kilpailu on niin kovaa, että sun on pakko olla mukana useammassa tuoteryhmässä. Meillä on tällä hetkellä nyt ulkomuistista heittäen kymmenen tuoteryhmää missä tällä hetkellä toimitaan. Eikä se määrä ainakaan näyttäisi olevan vähentymään päin. Mä uskon, että meidän tavoitteena on olla näissä kaikissa tuoteryhmissä uskottava ja merkittävä peluri, että tänä päivänä kun kauppa on keskittynyttä niin, jos sä olet semmoinen, että sun markkinaosuus on semmoiset 2-3% niin aika nopeasti siellä näytetään ovea eli markkinaosuuden pitäisi olla siellä yli 10 prosentin näissä kaikissa tuoteryhmissä ja nyt virvoitusjuomia lukuun ottamatta niin se meillä kyllä onkin yli kymmenen kaikissa. Siinä mielessä ollaan onnistuttu. Viime vuosina erityisesti siiderissä ja lonkerossa aika hyvin, että me ollaan tänä päivänä päivittäistavarakaupassa menestytty hyvin lonkeroissa kun ei puhuta Alkoista vaan näistä mitä myydään marketeissa, niin me ollaan ylivoimainen ykkönen siis suvereeni ykkönen. Siiderissäkin, jos brändeittäin lasketaan ja kaupan merkit otetaan pois niin ollaan

siellä kärkipäässä kuitenkin. Brändinä Olvi on Positiivisesti Suomalainen. Kaikki mitä siihen lisää niin vähän vesittää sitä, että pidetään siitä kiinni.” (Heikkilä, Olli 2012.)

4.2.4 Reino&Aino ja Olvi

Reino&Aino kenkien valmistus aloitettiin jo 1930-luvulla Tampereella. Reino&Aino kotikenkä Oy perustettiin vuonna 2005 ja siitä alkoi nykyisen Reino&Aino –brändin aika. Reino&Aino –kengät ovat tunnettuja suomalaisuudestaan. Reino&Aino kotikenkä Oy on tehnyt vuodesta 2010 erilaisia yhteistyö projekteja erilaisten brändien ja yritysten kanssa. Yksi näistä projekteista oli yhdessä Olvin kanssa toteutettu Reino-olut ja Aino-siideri. (Reino&Aino 2010) Aino –siideri on esitetty kuvassa 4 ja Reino –olut kuvassa 5.



Kuva 4: Aino – siideri (Olvi.fi)



Kuva 5: Reino – olut (Olvi.fi)

”Reino&Aino on vanha tällainen Tamperelainen, voi sanoa ihan brändi. Ensimmäiset Ainot on tehty vuonna 1930 Tampereella ja Reinot pari vuotta myöhemmin vuonna 1932. Siihen aikaan ne tehtiin kun lattiat oli kylmiä, niin tehtiin tarkoituksella funktionaaliset kotikengät, jotka piti jalat lämpiminä ja siitä asti niitä on tullut. Siihen aikaan oli paljon malleja. Satakunta mallia varmasti. Siitä ne on vuosien mittaan pikku hiljaa hävinnyt, mutta nämä Reinot ja Ainot ovat pysyneet samanlaisina; kuosi on ollu sama, malli on ollu sama 80 vuotta sitten jo. Ne pikku hiljaa siirtyi Nokian kumiteollisuuden omistukseen ja oli myöhemmin Nokian jalkineet, silloin kun Nokia –yhtiöt jako liiketoimintaa elektroniikkaan, renkaiisiin ja jalkineisiin. Silloin Nokian jalkineella oli Reinot & Ainot kumisaappaiden ja muiden lisäksi. Minä menin sitten reilu kymmenen vuotta sitten Nokian jalkineitten tehtaan johtajaksi ja silloin oli tällainen ulkoistamisbuumi menossa ja sitä sitten tehtiin. Yhtiökumppani Tuire Kerttulan kanssa ostettiin tämä brändi vuonna 2004 ja perustettiin tämä Reino&Aino kotikenkä Oy 2005 tammikuussa. Tämä on nyt kahdeksan vuotta ollut eli suhteellisen uusi yritys ja tässä on monta muutakin yritystä, mutta tämä on ehkä tunnetuin. Me tehdään muun muassa noita Nokian polkupyörän renkaita ja kaikkea muutakin. Se yhdisti kaikkea näitä, että niissä on kumi pohjalla eli kumi on monesti se materiaali. Tämä Reino&Aino tosiaan perustettiin sitten 2005 tammikuussa ja ihan minimi osakepääomalla lähettiin liikkeelle. Tällaisella rekrytointikursilla palkattiin 20 työntekijää ja oltiin muutaman kuukauden töissä ja päästin alkuun sitten. Siirrettiin valmistus Lieksaan. Reinot ja Ainot tehtiin siinä vaiheessa Tshekeissä. Nokian jalkineet oli

teettänyt ne Tshekeissä ja me siirrettiin ne Lieksaan ja rengastehtaan tiloihin, joka oli ostettu muutamaa kuukautta aikaisemmin, niin siellä oli yksi sellainen iso tyhjä tila ja siirrettiin niiden valmistus sinne sitten. Siitä se sitten on lähteny. Siihen aikaa tää Reino ja Aino oli sillä nykyisellä omistajalla sellaisessa lypsylehmän asemassa eli se oli kypsä markkina ja niitä myytiin sellanen 60-70 tuhatta paria vuodessa ja kolme kertaa vuodessa oli markkinat; isänpäivänä, äitienpäivänä ja jouluna. Seniori –kansalaisille oli suunnattu ja ne tehtiin Tshekeissä. Huomattiin kyllä, että kysyntä oli ihan hyvä ja ne oli aina kysytyjä ja aina ihan loppu. Aina kun tuli rekkalasti ja meni jakeluun niin sen jälkeen ne oli loppu. Me huomattiin siinä, että se kysyntä oli ihan hyvä niillä. Sen takia se brändi uskallettiin ostaa ja alkaa sitä sitten tekemään. Ensimmäisenä vuonna silloin 2005 valmistettiin 100 000 paria ja kaikki myytiin. Siitä tuli ihan hyvä kasvu ja tietysti hinta ja muut muuttui aikalalla jo siinä kun se tuli Suomeen se valmistus. Tietysti laatu ja muutkin parani; toimitusvarmuudet tuli pikku hiljaa siitä. Se oli se lähtökohta. Sitten alettiin tuomaan uusia malleja; lastenkokoja, ihan tämmöisiä värejä ja muita variaatioita ja pikku hiljaa myynti on kasvanu. Parhaimmillaan me myytiin liki puoli miljoona paria vuonna 2010. Se oli Suomen olosuhteissa uskomattoman hyvä kasvu ja nyt me ollaan varmaan sellaisessa markkinapisteessä, että tämä perustuote sinällään ei hirveesti kasva. Sitten ollaan tuotu uusi malleja. Tämmöisiä fani-tuotteita ja muita sitten rinnalle pikku hiljaa.” (Huhtinen, Arto 2012.)

Olvi on suomalainen panimo, joka on perustettu vuonna 1878. Olvi on ainoa suuri panimo, joka on pysynyt suomalaisessa omistuksessa. Olvi on suomalainen juomatalo, jonka tavoitteena on tarjota kuluttajille nautintoja ja positiivisia elämyksiä. Olvi toimii paikallisesti Suomessa, Valko-Venäjällä ja Baltian maissa. (Olvi.fi.)

4.2.5 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin 26.9–12.10.2012 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa ja haastateltaville kerrottiin, että tutkimus on julkinen. Tämän takia osia vastauksista on jouduttu jättämään pois tai vastaukset on muotoiltu niin, että liikesalaisuuksia ei paljasteta julkisesti. Haastattelutilanteessa oli paikalla ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset purettiin haastatteluiden jälkeen sanatarkasti.

Haastattelut järjestettiin soittamalla haastateltaville ja sopimalla heille sopiva ajankohta. Ottaen huomioon korkeat asemat, joissa haastateltavat toimivat, jouduttiin osan kanssa sopimaan aikatauluja uudestaan. Haastatteluissa keskityttiin osittain valittuihin case –

tapauksiin, mutta haastateltaville kerrottiin, että kyseessä olevasta aiheesta voidaan myös puhua laajemmin eivätkä kaikkien vastausten tarvitse liittyä kyseessä oleviin case –tapauksiin. Itse haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat nostivat myös itse uusia asioita haastattelussa esiin. Haastatteluiden pituudet vaihtelivat 20 minuutista yli tuntiin. Vaihtelua voidaan perustella sillä, että osalla haastateltavista oli oman asemansa puolesta paljon muitakin menoja, joten haastattelut pyrittiin sopeuttamaan haastateltavan aikataulujen mukaan kuitenkin tutkimuksen kannalta tietyn ajankohdan väliin.

Teema–haastattelu –runko oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jota empiriassa oli tarkoitus testata. Haastattelu runko osoittautui loogiseksi ja kaikki haastattelut sujuivat tämänkin asian johdosta sujuvasti. Haastateltavilla ei ollut vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä tai vastata kysymyksiin.

4.3 Brändiparin valinta ja reunaehdot

Edellä esitetyn mukaisesti brändiparin valintaan vaikuttavat brändien yhteensopivuus sekä tuotteiden yhteensopivuus. Tämän yhteensopivuuden taustalla on brändin identiteetti, joka on vaikuttava tekijä sopivan parin löytymiselle. Yhteisbrändäyksen kannalta on oleellista, että yritykset tunnistavat ja ovat tarkasti määrittelleet oman identiteettinsä ja brändin arvot. Haastatellut yritykset olivat määrittäneet omien brändiensä identiteetin ja arvot erittäin tarkasti.

”Angry Birds on perhekeskeinen brändi eli perustuu muutamaan ihan core – asiaan. Me puhutaan siitä, että se on faneille tehty. Se on ”Fan” –pohjainen. Sun pitää olla fani, että me ei puhuta asiakkaista, me puhutaan faneista. Kovin moni brändi ei pysty sanomaan, että niillä on faneja. Niillä on asiakkaita tai jotain muita, mutta me kutsutaan meidän asiakkaita faneiksi. Se on yksi asia. Sitten me ollaan hyvin tarkkoja siitä meidän brändistä, minkälainen se meidän brändi on ja mitä me tällä hetkellä edustetaan. Sitten on tämän homman integraatio eli mitä se edustaa; perhearvoja, yhdessä tekemistä, ei rankaisemista, positiivista ajattelua, positiivista palautetta, ei mustasukkaisuutta eli mitä se on ja mitä se ei ole. Sitten sanotaan, että se ei ole gambling, se ei oo mitään aikuisviihteeseen liittyvää ja sitten on muutamia asioita mitä me ei tehdä ja se liittyy juuri näihin tiettyihin asioihin, että mihin me ei kosketa tikullakaan; ei alkoholia, ei uhkapeliä eikä aikuisviihde –hommaa. Muuten yritetään katsoa kaikkia sellaisia edistyksellisiä asioita, jotka edistää perheen yhdessä olemista. Siinä on tiettyjä tällaisia arvovivahteita mitä se on.” (Koponen 2012.)

Angry Birdsin lisäksi tämän vahvistaa hyvin Reino&Aino –brändin arvojen määrittely. Omien arvojen tunnistaminen mahdollistaa partnerin arvioimisen suhteessa omiin arvoihin. Case –yrityksillä on tarkasti määritetyt arvot, joiden he voivat peilata partnerin arvoja. Tämä helpottaa sekä johdon päätöksen tekoa että mahdollistaa yhteisbrändäyksen onnistumisen. Brändin arvojen määrittely on myös yksi brändi-identiteetin rakennuksen vaiheista. Brändipartneri joka ei ole pystynyt tarkasti määrittämään omia arvojaan voidaan katsoa olevan epävarma omasta identiteetistään ja se muodostaa näin ollen myös riskin toiselle brändille.

”Me jo silloin 2004 määriteltiin Reino&Aino:n brändiarvot ja me ollaan pidetty niitä koko ajan mukana ja tuotu niitä kaikessa toiminnassa esiin. Niitä on neljä tämmöistä arvoa. Suomalaisuus, sillä on tällainen kaksoismerkitys, että tiesi, että se valmistus on suomalaista, mutta tämä on kovin tällainen suomalainen tuote tää Reino. Siinä tulee se ja tämä lämpö. Silläkin on kaksoismerkitys. Sillä on tietysti funktionaalinen merkitys; tarkoitus on lämmittää jalkoja, jolloin se on lämmin jalkine, jolloin siitä tulee tämmöisiä lämpimiä jalkoja ja ajatuksia vuodesta 1930. Se on meidän slogan. Niin se tulee siitä, että ihmisillä on paljon tällaisia muistoja ja muita juttuja. Sitten on ilo. Ilo on yhtenä arvona ollut mukana niin, että onni alkaa lämpimistä jaloista. Meillä on paljon tällaista tapahtumamarkkinointia kun kattelee näitä seiniä, niin ollut futisturnauksia tai Reiska MM-kilpailuja ja muita. Se ilo ja semmonen tulee siinä mukana. Neljäntenä on sitten uusiutuminen brändinä. Me ollaan koko ajan tuotu uusia tuotteita ja tavoite on koko ajan, että kolmannes liikevaihdosta tulisi uusista tuotteista eli se on ihan selkeä. Ne on ollut ne neljä perus arvoa tässä koko ajan mukana. Me ollaan positioitu itsemme tällaiseksi suomalaiseksi, lämpöä tuottavaksi, iloiseksi ja uusiutuvaksi brändiksi” (Huhtinen 2012.)

Yhteisbrändäyksessä omat brändiarvot ja brändi-identiteetti korostuvat. Brändiparin löytämisen ja valitsemisen taustalla ovat nämä kaksi tekijää. Onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytyksenä on, että brändit voivat tukea toisiaan omien arvojensa mukaisesti. Yhteiset arvot vahvistavat toisiaan ja helpottavat myös organisaatioiden välistä toimintaa.

”Näistä mitä tällä hetkellä on, niin tässä on kaksi eri polkua tavallaan missä me ollaan menty. Toinen on ollut ja siideri. Missä me tuotiin Reino&Aino keväällä ja nyt tuotiin sitten vielä Viivi ja Wagner. Näiden tehtävä on joko vahvistaa positiivisuutta tai suomalaisuutta. Jos me nyt ajatellaan, että Suomessa ei ole Burberryä, mikä on Lontoossa, niin mikä meillä on suomalaisempaa kuin Reino ja

Aino? Sä vedät Reinot ja Ainot jalkaan niin sä tiedät, että sä olet suomalainen, nimittäin ei sellaisia ole missään muussa maassa.” (Heikkilä 2012.)

Brändiparin valinta voidaan tehdä myös toista kautta eli karsimalla sellaisia ehdokkaita, jotka eivät vastaa brändin arvoja. Erilaiset valinnat riippuvat siitä missä asemassa brändi nähdään tai kumpi partnereista on aloitteellinen. Rovion tilanne brändinä on tällä hetkellä lähtökohdiltaan toisenlainen kuin Olvin. Taustalla kuitenkin edelleen vaikuttaa brändin arvot ja identiteetti, joka on oleellinen osa brändin kokonaisuutta.

”Me olemme brändiparin valinnassa erittäin tarkkoja. Me ei tehdä kaikkien kanssa. Me sanotaan aika monelle: ”Ei”, johtuen siitä, että niillä on jotain semmoista mistä me ei pidetä ja sitten sanotaan, että: ”Ei, ei käy, meidän brändiä ei saa näkyviin” eli me halutaan, että nämä tietyt samat arvot tulee näkyviin myös toisin päin, että he sitoutuvat tällaisiin tiettyihin sääntöihin” (Koponen 2012.)

Yritysten pitää arvojen ja identiteetin lisäksi arvioida yhteistyökumppanin brändin ja tuotteen sopivuutta verrattuna omiinsa. Kuluttaja voi hylkiä yhteisbrändättyä tuotetta, jos brändi tai tuotteet ovat liian kaukana toisistaan. Yritysten tulee arvioida näitä yhteensopivuuksia. Yritykset ovat toteuttaneet arvioita eri tavoilla. Osa yrityksistä käyttää arviointiin erilaisia mittareita.

”Me arvioidaan sekä brändiä että tuotetta. Meillä on olemassa siihen mittareita, mutta niitä ei voida julkisesti paljastaa, sillä ne on tietynlaisia liikesalaisuuksia. Kyllä meille on ihan selkeää, että mitä sen pitää edustaa ja mitä se ei saa olla. Mitä asioita me katsotaan tuotteissa ja yhtiössä.” (Koponen 2012.)

Toinen ratkaisu tapa on ollut arvioida partnereita tapauskohtaisesti ilman vahvistettuja mittareita. Valinnat tapahtuvat pohjautuen suoraan brändin identiteettiin ja arvoihin. Näin ovat toimineet sekä Olvi että Reino & Aino.

”Ei ole olemassa mitään sellaista kaavaketta. Se perustuu enemmän siihen, että kun joku keksii jonkun idean, niin me lähdetään katsomaan, että miten se sopii tähän Olvin positiivisuuteen ja suomalaisuuteen. Nyt näistä sekä Reino & Aino että Angry Birds ovat molemmat äärimmäisen suomalaisia.” (Heikkilä 2012.)

Vaikka arviot eivät pohjautu mittareihin pitää yritysjohton arvioida identiteetin ja arvojen lisäksi myös potentiaalisen brändipartnerin tuotetta ja brändiä. Edellä esitetyn mukaisesti tämä on edellytyksenä yhteisbrändäyksen onnistumiselle. Johdon pitää

pystyä perustelemaan oma päätöksensä omien kriteeriensä mukaan. Edellä esitettiin yhdeksän kysymystä brändi-identiteetistä, joista yksi oli; miksi tämä brändi on olemassa? Johdon pitää pystyä myös kertomaan miksi yhteisbrändi on olemassa ja mihin tämä arvio perustuu.

”Me tarkastellaan tuotetta ja brändiä oman intuition mukaan. Pakkauksista ja ulkonäöstä ollaan oltu tosi tarkkoja. Ne hyväksytetään meillä aina. Joka ikinen siideri purkki me ollaan hyväksytty täällä ja sitten kaikki muutkin pakkaukset ollaan hyväksytty täällä meillä. Kaikki tuotteet ollaan myös koe maistettu, että ne on hyvän makuisia. Kaikki yhteistyöt mitä ollaan tehty on olleet hyviä. Niitä voisi kaikkia itse ostaa ja käyttää. Siinä on kolme kriteeriä: laadukas tuote, suomalainen tuote ja, että ulkonäkö on meidän näköinen. Yrityksiä ja brändejä mietitään myös tarkkaan. Meillä on tämmöisiä kun Olvi, Dammenberg, joka on Tamperelainen suklaan valmistaja, ja Sarpiporin leipä. Ne on suomalaisia, vanhoja yrityksiä. Kaikki on suomalaisia, joten me ollaan voitu hyvin hyväksyä ne.” (Huhtinen 2012.)

Joissain tapauksissa myös laki ja säännökset voivat olla rajoittavana tekijänä brändiparin valinnalle. Kansainvälisessä toiminnassa eroja voi olla myös eri maiden välillä.

”Sitten voi olla jotain maakohtaisia asioita eli esimerkiksi lakiin liittyviä asioita, joissain maissa voi olla, että esimerkiksi vedonlyönti yritysten kanssa ei voida neuvotella tai ei saada tehdä sopimuksia. Suomessa se menee niin päin, että Veikkaus hoitaa kaikki. Useimmissa muissa maissa on ollut yhteistyökumppanina vedonlyöntiyhtiö, mutta Suomen kisoissa ei.” (Kumpulainen 2012.)

Johdon näkökulmasta huomioon pitää ottaa kulttuuriset erot sekä maiden väliset erot. Nämä asiat kannattaa huomioida jo prosessin alkuvaiheessa, jolloin voidaan vähentää riskejä tulevaisuudessa.

4.4 Prosessin empiirinen analyysi

Haasteet prosessin aikana painottuvat alkuvaiheeseen. Tällöin pitää pystyä sopeuttamaan molempien organisaatioiden tavoitteet molemmille osapuolille sopiviksi. Tämä voi aiheuttaa organisaatioiden välille haasteita. Prosessin alkuvaiheessa on myös tavoitteellista selvittää molempien puolien näkemykset, jotta prosessin jatkuvaiheessa ei tule erimielisyyksiä.

”He lähestyivät meitä, mutta sitten me alettiin katsomaan tätä asiaa laajemmalti ja ruvettiin kehittämään ja ei se ollut ihan helppo se homma. Meillä on aika tiukat vaatimukset. Minkä näköiset purkit on ja minkä näköistä juomaa, miltä se maistuu, mitä siinä ei saa olla; ei sokereita, ei väriaineita, luonnonmukainen. Tämä oli aluksi ihan myrkkyyä Olville. Minkä takia näin tehtiin? No, me sanottiin, että tämä liittyy meidän arvoihin ja nyt se on jälkeensä osoittautunut äärimmäisen hyväksi vedoksi meiltä, että me ollaan oikeasti pysytty siinä meidän core –lupauksessa, että, ”hei, me yritetään välttää sokeria, yritetään pitää huolta sun terveydestä niin paljon kun se on mahdollista”. Se on tehty tietyllä speksillä ja ajateltu loppuun asti, että toi ei ole sattumaa tuo lopputulos.” (Koponen 2012.)

Organisaatioiden välisiä erimielisyyksiä voidaan poistaa myös sopimusteknisillä ratkaisuilla. Tämä on yksi yhteisbrändäysprosessin olennaisista osista, jotta varmistetaan projektin onnistuminen. Sopimukset voivat koskea erilaisia аспекteja kuten myyntimääriä, tuotteiden laatua ja negatiivista julkisuutta. Sopimusten lisäksi yritysten välinen viestintä nousee ratkaisevaan asemaan prosessin onnistumisen kannalta. Molempien osapuolien pitää selkeästi ymmärtää toisen osapuolen tavoitteet ja tarpeet. Viestinnän pitää olla sujuvaa koko prosessin aikana, jotta vältetään organisaatioiden välisiltä konflikteilta. Brändin johtamisen näkökulmasta on molemmille osapuolille kannattavaa tehdä toiminnasta mahdollisimman läpinäkyvää. Näin voidaan lisätä luottamusta toimijoiden välille. Luottamuksen kasvaessa myös organisaatioiden välinen suhde lujittuu, joka on myös yksi tekijä, joka ehkäisee riskejä erilaisten konfliktien suhteen.

”Ei ole ollut erimielisyyksiä prosessin aikana, se karsitaan siinä keskusteluvaiheessa jo. Meillä on sopimukset olleet sellaisia, että ne on täysin aukottomia. Ne on kirjoitettu hyvin personoituun tapaan. Ne on kirjoitettu niin, että molemmat sopijapuolet ymmärtää miten tärkeä meidän brändi on meidän liiketoiminnalle ja sen takia niissä sopimuksissa on sanktiot ja irtisanomispöytäkirjat eli jos yhtäkkiä tuote huononisi tai sitten tulisi negatiivista julkisuutta.” (Huhtinen 2012.)

Yhteisbrändäyksessä riskinä on, että toisen brändin edustaja tai tuote aiheuttaa toiselle osapuolelle negatiivisia vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat olla imagollisia tai rahallisia. Yhteistyökumppanista voi paljastua yrityksenä huonoja puolia, jotka julkisuudessa vaikuttavat toiseen osapuoleen eli tapahtuu negatiivinen spillover –efekti. Tässä tapauksessa alkuvaiheen sopimukset ovat osapuolille tärkeitä.

”Meidän asiakastyytyväisyys on tosi korkealla tasolla, joten senkin takia me ollaan hyvin tarkkana kenen kanssa me tätä brändi-yhteistyötä tehdään. Esimerkiksi tuo Petri Nygård oli sellainen, että se ärsytti joitakin meidän asiakkaita, että me tehtiin sen kanssa.” (Huhtinen 2012.)

Yhteistyön riskinä nähdäänkin hallinnan puute. Yhteisbrändäyksessä brändin viestinnästä on vastuussa molemmat brändit, jolloin on mahdollisuus, että syntyy negatiivista spillover –efektiä brändiltä toiselle. Brändi on yritykselle suuri voimavara, jolloin luopumista sen osittaisesta määräämisoikeudesta on harkittava tarkkaan. Alkuvaiheen neuvotteluissa voidaan selvittää mitkä ovat brändipartnerin tavoitteet, miten he yleensä toimivat ja miten he ovat aiemmin toimineet. Tämän kautta voidaan analysoida sitä miten potentiaalinen partneri tulee tulevaisuudessa toimimaan.

”Huonoina puolina voi tietysti sanoa sen, että, jos mä ajattelen meidän normaalia viestintää niin se on täysin meidän omissa käsissä. Toki, on nykyään paljon esimerkkejä myös siitä, että jostain kuluttajien tekemästä viestinnästä brändeihin liittyen, saattaa aiheutua ongelmia, jos satutaan käyttämään Karjala merkkiä tai ihan mitä tahansa. Tässä on vähän sama. Meillä ei ole täyttä kontrollia tietenkään siitä mitä tapahtuu vaan se kontrolli on siellä maajoukkueella ja yksittäisillä pelaajilla. Esimerkiksi tämmöinen ”toikkarointi” humalassa voi aiheutua meille negatiivisia seurauksia ja se on täysin meidän ulottumattomissa. Se on ehkä se negatiivinen puoli eli se hallinnan osittainen puute.” (Ahto 2012.)

Viestinnällä ja näkyvyydellä voidaan myös vaikuttaa prosessin lopputuloksiin ja tavoiteltujen tavoitteiden onnistumiseen. Brändin johtamisen näkökulmasta tällä on merkitystä. Prosessin lopputuloksena syntyy yleensä kampanja tai tuote. Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa yhteisbrändäyksessä mukana olevien brändien asemaan kuluttajan silmissä. Alla olevassa on kysymyksessä Gymkhana –case, jossa autovalmistaja Ford, urheilujuoma valmistaja Monster ja vaatevalmistaja DC tekivät yhdessä Gymkhana autourheilulajiin liittyvän yhteisbrändätyn kiertueen.

”Sitten se riippuu viestinnästä, että miten se tehdään. Tuossakin Gymkhana –casessa niin onko siinä ollut niin, että nuo kolme tahoja ovat toimineet alullepanijoina vai onko vain joillain ollut tuollainen idea, että tehdään tuon tyyppinen tapahtuma ja sitten se on hakenut siihen yhteistyökumppaneita? Lopputuloksen kannalta sillä ei välttämättä ole mitään merkitystä tai sitten sillä voi olla. Riippuen tosi paljon siitä kuinka paljon ne pystyy vaikuttamaan siihen, että mitä siellä tapahtuu. Red Bull Air Race on hyvä esimerkki kanssa siitä, että se on ollut hyvin Red Bull –lähtöinen juttu, eikä vaan niin, että se olisi ollut

tämmöinen lentokilpailu, johon Red Bull olisi tullut sponsoriksi. Se on Red Bullin rakentama case alusta loppuun. Tuon tyyppinen versus se, että siinä on jääkiekon MM-kisat, jotka on olemassa ja joihin myydään kumppanuuksia. Siinä on jonkin asteinen ero. Voi hyvin olla, että kuluttajalle sillä ei ole usein eroa. Se riippuu siitä, että miten se toteutus on loppujen lopuksi tehty.” (Ahto 2012.)

Ahto (2012) viittaa asiaan myös toisenlaisessa casessa. Hän puhuu Heinekenin tekemästä Heineken Style Nuggets -kiertueesta, jossa yhteisbrändäys projektissa olivat mukana olutbrändi Heineken, vaatevalmistaja My o My, Basso Radio sekä ravintoloitsija, joka pyörittää muun muassa Kalliossa toimivia Siltanen ja Kuudes Linja –ravintoloita ja yökerhoja. Viestintä määrittää sen miten kuluttaja kokee yhteisbrändäyksessä mukana olevat brändit. Viestintää ohjaa tavoitteet, jotka on asetettu prosessin alkuvaiheessa. Sen mukaan pitää myös tehdä viestintästrategia, jolla saavutetaan haluttu lopputulos. Viestinnän pitää olla selkeätä ja yhteisbrändäyksessä mukana olevien brändien pitää tukea sitä. Ristiriitaisuudet viestinnässä voivat sekoittaa vastaanottajaa ja johtaa brändien kannalta ei-haluttuihin lopputuloksiin.

”Me pyrittiin selkeästi tekemään se niin, että se on meidän eli Heinekenin tarjoama juttu. Kaikessa viestinnässä oli selkeästi tuotu se esille, että Heineken tuo tällaisen asian eikä niin, että tämä ravintoloitsija pistää tällaisen pystyyn ja Heineken toimii jotenkin siinä yhteistyökumppanina vaan, että se on selkeästi Heinekenin tekemä juttu.” (Ahto 2012)

Näkyvyydellä voidaan vaikuttaa siihen minkälaisia mielikuvia kuluttajalle pyritään brändeistä rakentamaan. Nostamalla brändit yhtä näkyviksi voidaan saavuttaa erilaisia tuloksia verrattuna siihen, että toinen brändi jätetään pienemmälle roolille. Tähän vaikuttavat yritysten tavoitteet kyseessä olevista projekteista. Tuomalla molemmat brändit näkyviin voidaan pyrkiä saavuttamaan positiivista spillover –efektiä tai luomaan mielikuvaa tuotteen laadusta.

”Tuomalla tämän meidän pakkaukseen, niin me tehtiin tietoinen ratkaisu, että siinä on Olvi ja Reino tai sitten siiderissä on Olvi ja Aino käytännössä yhtä suurella. Me oltaisiin voitu tehdä se niin, että laitetaan siihen vain Reino -olut ja Aino -siideri ja Olvi pois siitä. Näin olisi tullut kaksi ongelmaa: Toinen olisi ollut se, että imagollinen hyöty mitä me haettiin, että Reinon ultimatum, hyvän tuulinen kuitenkin trendikäs, hip-suomalaisuus siirtyy tähän Olvi brändiin tai vastaavasti siiderissä Ainolla vastaava homma. Se olisi jäänyt tapahtumatta, mutta olisi tullut sellainen ongelma, että, jos Matti Meikäläinen menee kauppaan ja katsoo, että:” Mitä hemmettiä, Reino-olutta, Aino-siideriä, eihän Reino osaa tehdä olutta, eihän

Aino osaa tehdä siideriä. Tämä on varmaan paha, mä jätän nää hyllyyn”, mutta nyt kun siinä on se Olvi valmistaja laaduntakaajana ja sitten Reino, semmoisena hauskana, hyvänä lisänä, tai Aino, niin se on sellainen tilanne, että me nähdään, että kaikki voittaa.” (Heikkilä 2012.)

Erilaisissa tilanteissa ja erilaisilla tavoitteilla voidaan tehdä myös näkyvyydestä erilaisia ratkaisuja. Päätöksiin vaikuttavat brändin imago. Brändin johtamisen näkökulmasta tietyissä tapauksissa voidaan myös jättää toisen brändin näkyvyyttä pienemmälle, jos siitä on kokonaisuuden kannalta hyötyä molemmille osapuolille.

”Siitä on aiheutunut se, että meidän uskottavuus virvoitusjuomissa ei ole ollut riittävän korkea ja tästä syystä oli ihan tietoinen valinta kun tullaan Angry Birdsillä niin se Olvi näkyy siellä pienellä EA-koodin päällä tai jossain, että laadun takaa Olvi, mutta se ei ole se ydinkärki millä mennään, mutta se tulee siellä taustalla. Nyt varmasti tämän Angry Birdsien jälkeen, niin kukaan ei varmasti sano ettei Olvi osaa tehdä limua” (Heikkilä 2012.)

Tavoitteet ohjaavat prosessin toteutusta. Pääasiallisesti tavoitteet tähtäävät aina taloudellisen hyödyn saamiseen. Tämän lisäksi voidaan pyrkiä saavuttamaan muunlaisia tavoitteita kuten tunnettuutta ja näkyvyyttä. Tavoitteet pitää viestiä toiselle osapuolille selkeästi ja tavoitteita pitää partnerin kanssa sovittaa yhteen, jotta päästään molempia osapuolia hyödyttävään ratkaisuun.

”Meidän tavoitteet on tietysti se, että sopimuksen mukaiset korvaukset saadaan ja sitten saadaan hyvä näkyvyys. Ne on meidän omissa jakelukanavissa eli missä meidän tuotteita myydään niin ne on siellä. Ne tuo ihan samalla lailla kuin nämä muutkin mitkä on samoissa jakelukanavissa. Se tunnettuus ja kuosi näkyy siellä.” (Huhtinen 2012.)

Tämän lisäksi tavoitteena voi taloudellisen hyödyn lisäksi olla brändin imagon parantaminen. Taustalla vaikuttaa kuitenkin edelleen vahvasti taloudellinen näkökulma. Toisen osapuolen tavoitteet vaikuttavat päätösprosessiin, jolloin tavoitteista pitää sopia osapuolien kanssa yhdessä. Tämä takaa sen, että prosessin aikana osapuolille ei tule erimielisyyksiä siitä mitä tavoitellaan.

”Se imago on siinä hyvä lisä, ja saattaa olla jopa se tärkein vaikutin, mutta ei koskaan ilman rahaa.” (Heikkilä 2012.)

Kokonaisuuden kannalta tavoitteiden asettamisen lisäksi tärkeää on hyvin toimiva yhteistyö organisaatioiden välillä. Tähän päästään hyvällä kommunikoinnilla ja rakentamalla hyvää yhteistyötä kaikkien osapuolien suhteen. Kommunikoinnin suhteen organisaatioiden pitää kuunnella ja viestiä toistensa kanssa ja tehdä prosessista läpinäkyvä sekä omalle organisaatiolle että ulkoisille sidosryhmille. Tärkeää on myös pitää kuluttajan näkökulma mukana prosessissa, jolloin voidaan saavuttaa kaikkien osapuolien kannalta hyvä lopputulos.

”Hyvä keskusteluyhteys ja kuunteluyhteys meillä on ollut. Meillä on sellainen ajattelu Roviolla, että me mietitään, että miten me saadaan se win-win-win eli että kuluttajakin kokee hyötyvänsä tästä eli siellä on se terveysvaikutus. Se ei välttämättä ole halvinta, mutta siinä on se, että siinä on mietitty sitä kuluttajaa ja meidän pitää nähdä, että se meidän lisensoija voittaa ja me voitetaan. Silloin kun tämä kokonaisuus toimii, niin silloin tulee paras optimi lopputulos. Kaikki pysyy tyytyväisenä. Me ei uskota siihen, että me voidaan riistää ketään tässä verkostossa. Kaikkien pitää tulla tyytyväiseksi. Silloin se lopputulos on meidän kannalta positiivinen.” (Koponen 2012.)

Verkostossa ja yhteisbrändäysprosessissa kaikilla osapuolilla on oma roolinsa, jonka takia ovat he ovat mukana yhteistyössä. Brändien arvo on tietysti merkitsevä, mutta prosessin aikana pitää ottaa huomioon myös muut kokonaisuuden kannalta tärkeät tekijät kuten esimerkiksi jakelukanavat ja toimitusvarmuus. Johtamisen näkökulmasta nämä roolit pitää huomioida ja ne pitää analysoida prosessin alkuvaiheessa. Organisaatioiden pitää myös analysoida omat vahvuutensa, jotta ne pystyvät neuvottelemaan. Omien vahvuuksien tiedostaminen myös helpottaa alkuvaiheen prosessia ja lisää läpinäkyvyyttä yhteistyössä.

”Tämä on se mikä tässä on eli silloin tullaan koko ajan siihen co-branding – asiaan, että ei yksinään se Angry Birds, ei yksinään se Reino ja Aino vaan se, että siellä on uskottava peluri takana, joka pystyy takaamaan sen, että kun kampanja tulee päälle ja sitä tavaraa lähtee niin sitä myös on kaupassa.” (Heikkilä 2012.)

Uskottava kumppani voi avata tai heillä voi olla jo olemassa valmiit jakelukanavat, joita muilla toimijoilla ei ole. Tämä on suuri edellytys sille, että yhteisbrändätty tuote saadaan myös jakelukanaviin. Toimijoilla voi olla myös muita vahvuuksia. Omat vahvuudet parantavat omaa asemaa ja antavat neuvotteluvaraa. Tämän lisäksi molemmille osapuolille on hyödyksi, että molempien osapuolten vahvuudet ovat tiedossa, jotta niitä osataan hyödyntää mahdollisimman laajasti.

”Jotta tässä yhteisbrändäyksessä voi onnistua pitää olla ne liikesuhteet. Me ollaan Keskossa ja S-ryhmässä niin vahva, että esimerkiksi meidän myyntijohtaja kävi tänään tapaamassa SOK:n johtoa ja sanoi, että ”Tiedämme, että ei ole valikoimajakso, mutta on kovat uutuudet. Otatteko valikoimiin?” ja ne sano, että ”Kyllä, otetaan”. Vaikka sulla on kuinka kovia brändejä maailmalta niin ethän sä ensinnäkään pääse sinne tapaamaan niitä edes silloin kun on valikoimajakso ja me voidaan lanseerata silloinkin kun ei ole valikoimajakso” (Heikkilä 2012.)

Tämä vahvistaa sen, että prosessin onnistumisen kannalta toimijoiden muut vahvuudet brändin ja tuotteen lisäksi pitää ottaa huomioon, jotta yhteisbrändäys voidaan toteuttaa tehokkaasti. Tämän ei kuitenkaan voida katsoa olevan tärkein tekijä brändiparin valinnassa ja yhteisbrändäyksen onnistumisen kanalta.

4.5 Tavoitteiden mittaaminen

Edellä todettiin jo, että yhteisbrändäykselle voidaan asettaa erilaisia tavoitteita. Tämä tarkoittaa myös, että erilaisille tavoitteelle tulee olla erilaisia mittareita. Tärkein ja mitattavin tavoite on tuotteen menekki eli myynti. Haastateltavat mainitsivat tämän poikkeuksetta.

”Myyntiluvut on tietysti paras mittari. Me saadaan myös keskusliikkeiltä viikoittain myyntiluvut tarvittaessa, maakunnallisesti ja muuten. Meillä on tosi hyvä yhteistyö suurimpien asiakkaidemme kanssa. Me nähdään heti, että nyt myytiin Pohjanmaalla paljon, niin voidaan katsoa, että mistä se johtuu.” (Huhtinen 2012.)

Tämä lisäksi voidaan tunnistaa erilaisia mittareita kannattavuuden, imagon ja asiakastyytyväisyyden suhteen. Mittareiden avulla voidaan tarkastella tavoitteiden onnistumista. Tämän takia mittarit rakennetaan tavoitteiden asettamisen jälkeen.

”Imagollisia me mitataan tietysti brändiarvostus –tutkimuksilla ja sitten me mitataan myös palsta millimetrejä, että meillä on aika tarkka lehdistön seuranta. Kun tulee lehtikirjoituksia niin seurataan missä lehdissä se oli ja me lasketaan sille arvo, että jos me oltaisiin ostettu vastaava mainospalana, mutta kun se ei ollut mainos vaan lehtijuttu niin se on viisi kertaa luetumpi niin se on viisi kertaa arvokkaampi.” (Heikkilä 2012.)

Mainonnan laatua, myyntipisteiden määrää eli jakelua, brändipersoonaa ja tunnettuutta mitataan erilaisilla tavoilla yritysten sisällä liittyen erilaisiin kampanjoihin.

”Liittyy tunnettuuteen, sitten liittyy preferenssiin, ylipäättänsä brändin arvosanoihin, sitten brändipersoonaan ja mainonnan arviointiin.” (Ahto 2012.)

Mitattavuudesta tunnistettiin myös erilaisia haasteita, sillä erilaiset toimenpiteet vaikuttavat myös mittareihin, mutta nämä muutokset eivät aina kerro siitä, että toimenpiteellä olisi ollut haluttu vaikutus. Juomateollisuudessa ja etenkin olut – markkinalla hinnalla on suuri vaikutus brändimittareihin. Pidemmällä aikavälillä mittareiden luotettavuus paranee. Johdon pitää pystyä arvioimaan mittareiden validiteettia ja reliabiliteettia, jotta ne pystytään tekemään oikeita ratkaisuja. Tärkeää on tunnistaa erilaisten mittareiden vahvuudet ja heikkoudet. Näin voidaan varmistaa mittaamisen tehokkuus sekä perustella tuloksia luotettavammin.

”Tässäkin on semmoisia asioita eli oluen kohdalla, missä hinta vaikuttaa paljon, hinnan vaikutus menekin mittareihin on suuri eli jos sä myyt halvalla sun merkkiä niin se vaikuttaa yleensä nostavasti näihin kaikkiin mittareihin koska kukaan ei halua ajatella niin, että tämä mitä minä ostan, eli halvin, olisi jotenkin huonoa vaan se perusteellaan, että se on hyvää. Se näkyy aina mittareissa eli jos sä oot kaikissa kampanjoissa niin yleensä sun tunnettuudet ja preferenssit ja kaikki nousee yhtäläillä” (Ahto 2012.)

Pitkällä aikavälillä voidaan todeta brändimittareilla luotettavimpia vaikutuksia, mutta yhden kampanjan osalta on markkinoinnin mittaaminen haastavaa. Tällöin myynnin mittarit nousevat tärkeämpään asemaan koska sen luotettavuus on huomattavasti tarkempi lyhyellä aika välillä kuin brändimittareiden.

”Puhtaan markkinoinnin mittaaminen on vaikeaa. Ei voida sanoa, että näillä pitäisi olla välitön vaikutus johonkin brändipreferenssiin, että pitkällä aikavälillä kyllä, mutta ehkä näitä sponsorointi toimenpiteitä ei tulisi tehtyä, jos sitä mitattaisiin vaan niin, että lähetään kisoihin ja preferenssin pitäisi tuplaantua.” (Ahto 2012.)

Johdon pitää määrittää tavoitteiden asettamisen jälkeen minkälaisia mittareita käytetään. Tämän jälkeen tulee analysoida miten hyvin mittarit toimivat. Käyttämällä erilaisia mittareita voidaan saavuttaa laajempi kuva kokonaisuudesta, jonka pohjalta pystytään tekemään pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä.

4.6 Yhteisbrändäyksen hyödyt ja riskit

Edellä käsitellyiden haasteiden ja riskien lisäksi yhteisbrändäyksessä voidaan nähdä olevan riskiä siinä, että kumppani vaihtaa toiseen toimijaan alan sisällä tai toiminta voi olla brändin johtamisen näkökulmasta hyödytöntä, jos tavoitteet eivät täyty.

”Haittana on myös se, että jos se kumppani haluaakin syystä tai toisesta sitten vaihtaa toiseen toimijaan. Ei ole tapahtunut, mutta se on ihan mahdollinen skenaario. Sitten on vielä semmoinen, mitä joskus aina talon sisältä joku kysyy, että eikö meidän pitäisi käyttää tämäkin ”aika, vaiva ja tupakka” siihen, että me kehitetään meidän omaa brändiä ja omia merkkejä?” (Heikkilä 2012.)

Riskien ja haasteiden lisäksi yritykset tunnistivat erilaisia hyötyjä yhteisbrändäyksestä. Suurin hyöty nähtiin näkyvyyden, tunnettuuden ja kassavirran lisääntymisenä.

”Hyödyt on ensinnäkin rahallisia eli tehdään lisenssisopimus, mutta suurin hyöty on näkyvyys, kun on hyvä tuote ja se yhdistetään niin siitä saadaan markkinoinnillinen näkyvyys. Ennen kaikkea se näkyy niissä paikoissa missä meillä on meidän muita tuotteita myynnissä.” (Huhtinen 2012)

Näiden lisäksi voidaan nostaa esille imagon parantaminen ja brändin syvyyden lisääntyminen. Yhteisbrändäyksessä hyötyjä saavutetaan toisen osapuolen avulla. Molempien osapuolien tulee saada hyötyä, että yhteisbrändäyksen voidaan katsoa onnistuneen. Saavutettaviin hyötyihin vaikuttaa se minkälainen brändipartneri valitaan. Partnerien vahvuudet täydentävät toisiaan tai vahvistavat jo olemassa olevia hyötyjä. Tämän avulla yhteisbrändäyksellä voidaan saavuttaa enemmän hyötyä kuin toimimalla yksin.

”Hyvänä puolena voi aina sanoa sen, että jos on mielenkiintoinen kohde niin me päästään osaksi sellaista mielenkiintoista kohdetta, jota kautta tulee jonkinnäköistä liitännäistä siihen brändiin. Jos me puhuttaisiin pelkästä Karjalasta ja meillä ei olisi tällaista yhteistyötä niin eihän se ehkä ole yhtä mielenkiintoista kuultavaa. Jos me tehdään promootio jääkiekon ympärille, jossa on Leijonat mukaan esimerkiksi kauppaan, niin kyllähän se on helppo myydä. Se tarttuu sieltä aika monelle jääkiekon seuraajalle helpommin matkaan ja näin. Kyllä me saadaan aika paljon sekä kaupallista että imagollista hyötyä.” (Ahto 2012.)

Edellä mainittujen lisäksi esille nousi selkeästi myös verkostoituminen, joka nähtiin monessa kohtaa tärkeänä hyötynä yhteisbrändäyksestä. Yhteisbrändäys oli johtanut verkostojen kasvun kautta uusille markkinoille menoon yhdessä kumppanin kanssa. Se oli myös synnyttänyt uusia liiketoimintoja yhteiskumppaneiden välille. Olvin tapauksessa yhteisbrändäys on avannut uusia markkinoita ja sitä kautta pyritään kasvattamaan myös verkostoja uusissa kohdemaissa.

”On uusia maita, johon mennään tällä Angry Birds –limulla. Me uskotaan, että tätä kautta me saadaan paremmat kumppanit. Sitten kun meillä on paremmat kumppanit niin tulevina vuosina sinne voi mennä sitten siideriä ja lonkeroa. Venäjä tulee lähtemään. Me ollaan aikaisemmin oltu Pietarissa, mutta tämän kautta me päästään koko Venäjälle.” (Heikkilä 2012.)

Reinon ja Ainon tapauksessa yhteisbrändäyksestä on syntynyt uudenlaista liiketoimintaa ja uusia markkinoita on auennut yhteistyön tuloksena. Verkostojen avulla Reino ja Aino on saavuttanut uudenlaista lisäarvoa, jota se ei olisi voinut yksin saavuttaa tai hyötyjen saavuttamiseen olisi kulunut huomattavasti enemmän resursseja.

”Se poikii muutakin yhteistyötä ja verkottumista. Se on selkeästi kolmas sellainen hyöty mikä siinä on. Saa tavata uusia ihmisiä ja parin kumppanin kanssa me ollaan sitten tehty yhteistyötä muuallakin, ollaan menty yhteisille markkinoille, messuille ja muuta vastaavaa. Se on sitten poikanut muitakin busineksia.” (Huhtinen 2012.)

Muissakin tapauksissa tunnistettiin hyötyä verkostoista samalla tavoin kuin edellisissä tapauksissa. Verkostosta saatiin hyötyä omaan liiketoimintaa, se nopeutti tuotekehitysprosessia ja avasi uusia mahdollisuuksia uusille liiketoiminta-alueille.

4.7 Prosessin onnistuminen

Yhteisbrändäysprojektien lopputulokset nähtiin positiivisina. Kaikissa kolmessa tapauksessa myynnilliset tavoitteet oli saavutettu ja osapuolet olivat tyytyväisiä. Yhteisbrändäys nähtiin toimivana ratkaisuna ja sitä tullaan kyseessä olevien yritysten osalta jatkamaan.

”Mehän myytiin ensimmäisen kuukauden aikana, meillä on tossa case – esimerkkejä S-marketeista, Prismoista, K-supermarketeista, Etelä-Suomesta, Varsinais-Suomesta ja Länsirannikolta, niin yksittäisissä myymälöissä, jos me

verrataan Coca-Colan myydyimpään ”heti käyttö” –tuotteeseen, mikä heillä ei ole tölkki vaan puolen litran pullo, ja otetaan sieltä heidän myydyin ja otetaan meidän Angry Birdsit, niin joissakin pisteissä me ollaan myyty 2,5 kertaa enemmän Angry Birdsejä kuin Cokista ja lämpimästä, koska meillä ei ole kylmäkaappeja. Tietenkin tämä oli ensimmäistä alku huumaa eli kuukauden, pari kuukautta. Sen jälkeen toki on tasaantunut, se pitää myöntää, mutta edelleenkin suhteessa siihen, että Cola on 50% markkinasta, jota meillä ei siis ole. Jaffa on 30 % markkinasta, jota meillä ei myöskään ole. Jäljelle jää se 15-20%, muut maut - segmentti, josta Pommac haukkaa vielä valtaosan niin siinä muut maut – segmentissä me ollaan oltu erittäin menestyksekkäitä.” (Heikkilä 2012.)

Tämä lisäksi myös yritysten väliseen yhteistyöhön oltiin yrityksissä tyytyväisiä ja suhteet olivat onnistuneita. Case –esimerkkinä olevien yritysten välillä ei voitu tunnistaa ongelmakohtia yritysten välisessä viestinnässä tai tuotteiden laadussa. Yrityksistä kuitenkin voitiin todeta, että onnistuneiden tapausten osalta yhteistyö on sujunut hyvin, mutta tilanne saattaisi olla toinen mikäli yhteisbrändäysprojekteissa olisi noussut esiin vakavia ongelmia.

”Täytyy nyt kyllä koputtaa puuta, mutta siis nämä on kaikki mennyt ihan järjettömän hyvin. En tiedä mitä Koposen Harri sanoi, vai sanoiko mitään, mutta musta tuntuu, että kun niillä on 300 lisenssinhaltijaa niin me ollaan yksi niiden suosikkioppilaita. Meillä on mennyt kaikki todella kitkattomasti. Reinossa ja Ainossa tiedän, että Huhtisen Arto on erittäin tyytyväinen. Viivin ja Wagnerin Jupan kanssa laitettiin sähköpostia viimeksi eilen. Jupa on erittäin tyytyväinen. Kyllä on mennyt kaikki todella hyvin. Siinä on aina semmoinen asia mikä liittyy ylipäättänsä siihen, että mistä puhutaan aika paljon, että henki yrityksessä on hyvä niin kauan kun yhtiöllä on hyvä tulos. Sitten kun se yhtiö antaa tulosvaroituksen ja YT:t niin kaikki team spiritit meni vessanpöntöstä alas saman tien. Se on tässäkin ihan sama homma, jos Koposen Harrille soittaisi joku Citymarketin kauppias ja sanoisi:” Hei, noi teijän limut. Asiakkaat haukkuu, että nää on pahan makuisia ja eikä näitä kukaan osta” niin siinä on ihan turha rakentaa mitään yhteistyötä sen jälkeen. Silloin kun perusasiat on kunnossa, niin se on vasta mahdollisuus, että saadaan sitä hyvää yhteistyötä, mutta jos nämä perusasiat mättää eli tavara ei mene kaupaksi ja rahaa ei tule, niin siinä on sitten kaikki muu hukkaan heitettyä.” (Heikkilä 2012.)

Prosessin onnistumista pitää arvioida molemmissa organisaatioissa sekä erikseen että yhdessä. Prosessin voidaan katsoa onnistuneen, jos molemmat osapuolet toteavat sekä erikseen että yhdessä tavoitteiden täyttyneen. Näin on tapahtunut tässä tutkimuksessa esitettyjen case –esimerkkien kohdalla.

4.8 Yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen empiirisen osion toteutus; laadullisen tutkimuksen lähtökohdat, teemahaastattelun valinta metodiksi, case –tapauksen valinta ja avattu lukijalle empiirisen aineiston sisältö. Luvun tarkoituksena oli avata lukijalle tarkasti miten tutkimus on toteutettu, miten valintoihin on päädytty ja mitä kautta tutkimuksen johtopäätökset on johdettu. Empiirisen aineiston osalta tavoitteena on antaa lukijalle kuva siitä miten haastateltavat ovat vastanneet sekä samanaikaisesti tutkia tutkimuksessa rakennetun viitekehyksen todenmukaisuutta. Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen, johtopäätökset sekä tieteellisestä että brändin johtamisen näkökulmasta ja jatkotutkimuskohteet esitellään seuraavassa luvussa.

Empirian pohjalta voidaan todeta, että arvot vaikuttavat partnerin valintaan merkitsevässä määrin. Tämän lisäksi pitää arvioida partnerin brändiä ja tuotetta. Organisaatioiden välinen viestintä prosessin aikana nousi myös vahvasti esiin. Onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytyksenä on, että prosessin alkuvaiheessa tehdään oikea partnerivalinta ja prosessin aikana organisaatiot osaavat sekä viestiä toisilleen että toimia läpinäkyvästi. Näiden asioiden onnistuessa voidaan saavuttaa molempien kannalta hyvä lopputulos. Esimerkkinä tästä esitetään taulukossa 9 Angry Birds ja Olvi, jonka välillä on vertailtu brändien arvoja, partnerin valintaa, tavoitteiden onnistumista, prosessin onnistumista ja yhteisbrändäyksen lopputuloksia.

Taulukosta voidaan havaita, että Angry Birds ja Olvin arvot kohtaavat positiivisuuden suhteen. Molemmat ovat myös suomalaisia, joten arvojen voidaan katsoa osuvan yhteneväisiä. Osapuolet ovat olleet tietoisia omista arvoistaan ja ovat verranneet omia arvojaan toisen brändin arvoihin. Tämän perusteella on voitu aloittaa yhteistyö. Angry Birdsillä on ollut tavoitteena luoda paras juoma ja Olvilla on ollut tavoitteena tehdä kaupallinen tuote. Nämä tavoitteet ovat yhtenäisiä sillä voidaan olettaa, että markkinoiden paras tuote on myös kaupallinen. Tavoitteet voivat siis olla erilaisia kunhan niiden välillä ei ole ristiriitaa. Prosessi on onnistunut koska osapuolien välillä on ollut selkeää viestintää ja osapuolten tavoitteet ovat olleet tiedossa. Tämän avulla on ehkäisty konflikteja ja saatu prosessi onnistuneesti loppuun. Onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytykset ovat täyttyneet, joten taulukosta nähdään, että yhteisbrändäyksen lopputulokset ovat olleet hyviä.

| Angry Birds ja Olvi | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | Angry Birds (Koponen 2012) | Olvi (Heikkilä 2012) |
| Arvot | "Perhearvoja, yhdessä tekemistä, ei rankaisemista, positiivista ajattelua, positiivista palautetta, ei mustasukkaisuutta eli mitä se on ja mitä se ei ole." | "Olvi on Positiivisesti Suomalainen." |
| Partnerin valinta | "Suomalaisuus, lisäalasta, kotiseudun panimo, on jopa hieman perheyhtiön omainen systeemi ja siinä on tiettyjä muita arvoja, jotka sitten istu siihen" | "Se perustuu enemmän siihen, että kun joku keksii, jonkun idean niin me lähdetään katsomaan, että miten se sopii tähän Olvin positiivisuuteen ja suomalaisuuteen. Nyt sekä Reino & Aino kotikengissä ja Angry Birdsissä niin molemmat on äärimmäisen suomalaisia." |
| Tavoitteet | "Oli meillä tavoitteena, että me tehdään paras juoma, ykköskuoma. Se oli meillä jo alussa tavoitteena eli ei me haluttu lähteä tekemään, että "me too". Kyllä me sanottiin, että me halutaan tehdä parasta." | "Meillä on aina tavoitteena se, että me tavoitellaan kaupallisia tuotteita. Vaikka me tehdään näitä monia juttuja imagon takia niin me ei tehdä koskaan mitään juttua pelkän imagon takia. Tietenkin tarkoituksena on luoda myös elämyksiä" |
| Prosessin onnistuminen | "Täytyy nyt kyllä koputtaa puuta, mutta siis nämä on kaikki mennyt ihan järjettömän hyvin." | "Hyvä keskusteluyhteys, kuunteluyhteys ja paljon uusia mielenkiintoisia juttuja ollaan tehty" |
| Yhteisbrändäyksen tulokset | "Myynti on lähtenyt erittäin hyvin käyntiin" | "Yksittäisissä myymälöissä, jos me verrataan Coca-Colan myydyimpään "heti käyttö" –tuotteeseen mikä heillä ei ole tölkki vaan puolen litran pullo. Otetaan sieltä heidän myydyin ja otetaan meidän Angry Birdsit, niin joissakin pisteissä me ollaan myyty 2,5 kertaa enemmän Angry Birdsejä kuin Cokista ja lämpimästä, koska meillä ei ole kylmäkaappeja." |

Taulukko 9: Angry Birds & Olvi vertailu (Koponen 2012; Heikkilä 2012)

5.0 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen, johtopäätökset ja tämän tutkimuksen pohjalta syntyneet jatkotutkimuskohteet.

5.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimukselle annettiin kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena *oli luoda katsaus strategisen brändijohtamisen keskeisiin käsitteisiin, periaatteisiin ja malleihin*. Tutkimuksen toisena tavoitteena *oli muodostaa teoreettinen viitekehys, joka kuvaa onnistuneen yhteisbrändäämisen edellytyksiä ja reunaehtoja*. Kolmantena tavoitteena *oli tarkastella empiirisesti sitä missä määrin ja miten onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytykset sekä reunaehdot ovat täyttyneet todellisessa kahden yrityksen välisessä strategisessa brändiyhteistyössä*. Seuraavassa arvioidaan tavoitteiden toteutumista käymällä tavoitteet läpi.

Ensimmäinen tavoite – kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on luotu katsaus strategisen brändijohtamisen keskeisiin käsitteisiin, periaatteisiin ja malleihin. Luvussa käsiteltiin brändin johtamisen näkökulmasta brändin rakentamisen erilaisia osia. Brändin johtamisen osat on luvussa käsitelty ja keskeiset teoriat on nostettu esille eri brändin rakentamisessa tarvittavien osien alla. Luvussa on myös määritelty brändi sekä käsitelty brändin johtamisen erilaiset strategiset mallit.

Toinen tavoite – teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen toisessa luvussa on teorian avulla rakennettu teoreettinen viitekehys, joka kuvaa onnistuneen yhteisbrändäyksen edellytyksiä ja reunaehtoja. Teoreettinen viitekehys on luotu yhdistelemällä se kahdesta erillisestä viitekehystä ja lisäämällä siihen teoriasta nousseita teemoja.

Kolmas tavoite – viitekehysten tarkastelu empirian kautta

Tutkimuksen kolmannessa luvussa on tutkittu tutkimuksessa rakennetun teoreettisen viitekehysten todenmukaisuutta empiirisen aineiston avulla. Teoreettinen viitekehys on testattu haastatteleamalla case –yritysten henkilöitä teemahaastattelun avulla.

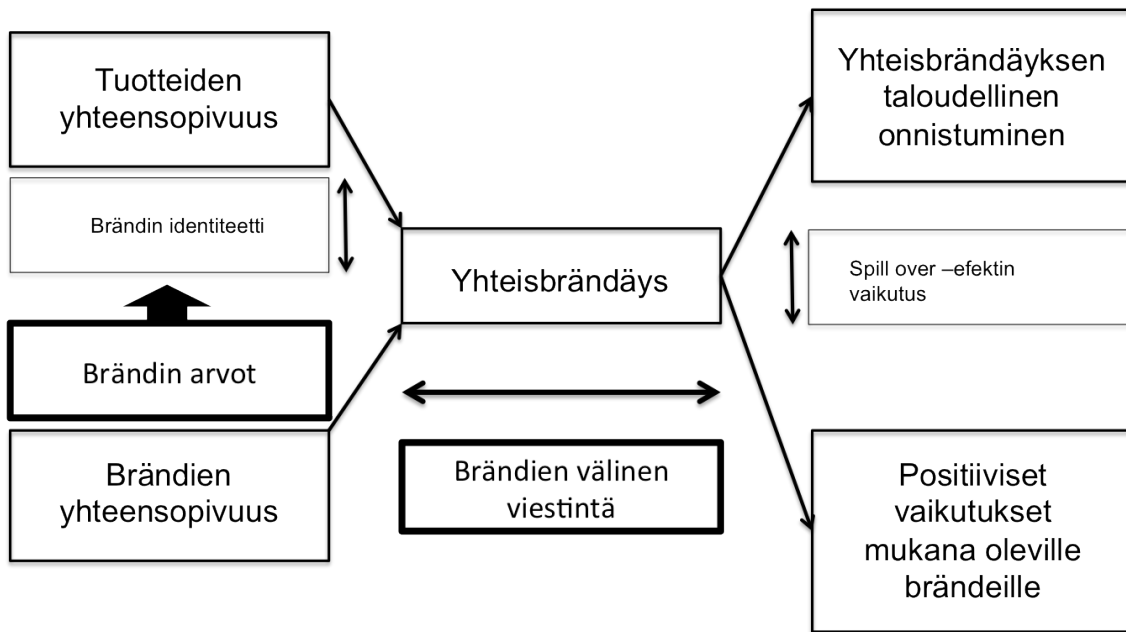
Haastatteluiden perusteella tutkimuksen teoreettinen viitekehys on todenmukainen ja siinä esitetyt elementit voidaan tunnistaa myös todellisesta brändien välisestä yhteistyöstä.

5.2 Tieteelliset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida molemminpuolisen lisäarvon syntymistä brändäämiseen liittyvässä strategisessa yritys yhteistyössä. Tutkimus toteutettiin brändin johtamisen näkökulmasta eli kyseessä olevaa ilmiötä tarkasteltiin yrityksen näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset ilmiöstä ovat usein liittyneet kuluttajan näkökulmaan; kuluttajan asenteeseen ennen ja jälkeen yhteisbrändäyksen, brändien sopivuuteen keskenään tai tuotteiden sopivuuteen keskenään. Tässä tapauksessa tutkimus avaa kohdetta uudenlaisesta näkökulmasta. Jenni Nikkanen (2010) on käsitellyt omassa Pro Gradu tutkimuksessaan, Kohti yhteisbrändäystä ja sen yli – yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä jäätelöalalla, yhteisbrändäysprosessia yrityksen näkökulmasta. Nikkasen tutkimuksen lopputuloksissa voidaan havaita samanlaisia viitteitä kuin tämän tutkimuksen lopputuloksissa. Tämä tutkimus on empiirisesti vahvistanut sekä Jenni Nikkasen että edellisten tutkimusten tuloksia. Tämän lisäksi se tuo lisäulottuvuuksia aiempiin tutkimuksiin nähden. Aiempien tutkimusten mukaan yhteisbrändäyksen kannalta tärkeää on brändien yhteensopivuus ja tuotteiden yhteensopivuus. Tämä tutkimus vahvistaa tulosta, mutta nostaa taustalle brändi-identiteetin ja erityisesti brändien takana vaikuttavat arvot. Brändin arvojen voidaan katsoa olevan suurin edellytys brändiyhteistyön synnylle. Tämä vaikuttaa sekä brändien yhteensopivuuteen että tuotteiden yhteensopivuuteen. Tutkimus tuo näkemystä myös prosessin toteutukseen brändin johtamisen näkökulmasta. Toteutuksen kannalta uusia asioita ovat prosessin alkuvaiheen sopimukset ja neuvottelut partnereiden välillä, jotta voidaan estää mahdolliset konfliktit, joita jo aiemmissa tutkimuksissa on voitu prosessin aikana tunnistaa. Tämän voidaan nähdä laajentavat Bucklin & Senquptan (1993) esittämiä vaatimuksia organisaatioiden yhteensopivuudelle. Organisaatioiden pitää olla kulttuurillisesti samanlaisia, mutta konflikteja organisaatioiden erilaisuuksista voidaan hallita sopimusten kautta. Tämä vähentää riskiä prosessin aikana. Brändiyhteistyön osalta tutkimus vahvistaa jo aiemmin tunnistettuja riskejä ja hyötyjä. Tutkimus vahvistaa Ugglan ym. (2010) tutkimuksen tuloksia brändin hyödyistä. Uutena hyötynä voidaan tunnistaa verkostoituminen brändiyhteistyön avulla, joka nousi vahvasti esille tutkimuksen empiirisessä osassa. Verkostoitumisen avulla voidaan saavuttaa lisää taloudellisia hyötyjä tulevaisuudessa ja se voi avata uusia markkinoita. Tutkimuksen empiirinen osa vahvistaa myös osittain

Ugglan ym (2010) esittämiä riskejä yhteisbrändäyksessä. Empiirisen osan avulla ei kuitenkaan voitu tunnistaa kaikkia esitettyjä riskejä. Empiirisen osan avulla voidaan esittää, että riskinä on myös, että brändipartneri vaihtaa toiseen, jota ei Ugglan ym. (2010) mallissa mainita.

Teoreettisen viitekehyksen osalta tutkimus voidaan katsoa onnistuneen. Empiirisen osan avulla saadut tulokset vahvistavat, että brändin identiteetti vaikuttaa sekä brändien yhteensopivuuteen sekä tuotteiden yhteensopivuuteen. Tuloksista voidaan myös nähdä, että todellisessa brändien välisessä yhteistyössä yritykset ottavat brändien- ja tuotteiden yhteensopivuuden huomioon ja mittaavat sitä empiriassa esitetyin tavoin. Brändiyhteistyön toteutuksen osalta voidaan löytää selkeä kaava, jolla prosessi etenee. Yritykset vertaavat kumppanin brändiarvoja, brändiä sekä tuotetta/tuotteita omiinsa ja tekevät päätökset kumppanuuden aloituksesta tämän perusteella. Kumppanuuden alkuvaiheessa tärkeään osaan nousee neuvottelut ja sopimukset. Näin voidaan estää mahdolliset konfliktit. Yhteisbrändäyksen lopputulosten osalta viitekehys voidaan todeta myös pitävän paikkansa. Tärkeimpänä lopputuloksena nähdään taloudellinen onnistuminen. Tämän lisäksi voitiin tunnistaa useita muita hyötyjä, joita yhteistyön avulla voidaan saavuttaa. Saavutettaviin hyötyihin vaikuttaa viitekehyksessä esitetty spillover –efekti, joka vahvistaa hyötyjä. Spillover –efektillä voitiin nähdä olevan suoria vaikutuksia sekä brändiarvon kasvuun että taloudellisiin hyötyihin. Yhteisbrändäyksen johdosta brändimielikuvat voivat vahvistua ja myynti voi kasvaa. Tähän vaikuttaa brändiltä toiselle siirtyneet mielikuvat ja arvot. Teoreettisesta viitekehyksestä voidaan kuitenkin korostaa todellisessa kahden välisessä brändiyhteistyössä esiin nousevan brändien arvot ja viestinnän tärkeys prosessin aikana. Kuviossa 12 on esitetty todellinen kahden välinen brändiyhteistyö. Tässä kuvassa on erityisesti korostettu brändin arvojen ja brändien välisen viestinnän tärkeyttä. Tämän voidaan katsoa kuvaavan todellisesti yhteisbrändäys prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 12: Todellinen kahden brändin välinen yhteistyö (mukaillen Simonin ym. 1998, Helmig 2008)

5.3 Vaikutuksia johtamiseen

Tutkimus tuottaa tietoa yhteisbrändäysprosessin johtamiseen brändin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan yrityksen täytyy tuntea omat arvonsa, jotta se voi aloittaa yhteisbrändäyksen. Tunteamalla oman brändi-identiteettinsä ja brändin arvot, yrityksellä on aito mahdollisuus arvioida mahdollisen brändipartnerin vastaavia ominaisuuksia ja yhteensopivuutta. Vahva brändi on prosessissa tärkeää. Vahvan brändin ohella etua tuottaa myös muunlaiset vahvuudet kuten laadukas tuote ja hyvä jakelukanavaverkosto. Yritysjohdon näkökulmasta yhteisbrändäys on hyvä vaihtoehto silloin kuin oma brändi on jo saavuttanut vahvan aseman ja brändille harkitaan brändin jatkeita. Yhteisbrändäyksen avulla voidaan saavuttaa brändille, taloudellisen hyödyn lisäksi, hyötyä imagon, näkyvyyden, tunnettuuden, brändin syvyyden ja verkostoitumisen suhteen. Yhteisbrändäyksen taustalla vaikuttavien riskien takia yhteisbrändäystä strategisena vaihtoehtona kannattaa kuitenkin analysoida tarkkaan. Näistä riskeistä esimerkkinä voidaan mainita viestinnän osittainen hallinnan puute, joka nousi tutkimuksessa vahvasti esille.

Prosessin johtamisen kannalta tutkimus korostaa sopimusten ja neuvottelujen tärkeyttä, jolloin voidaan ehkäistä mahdollisia konflikteja prosessin aikana. Hyvä viestintä ja prosessin läpinäkyvyys mahdollistavat onnistuneen yhteisbrändäyksen. Partnereiden

pitää prosessin aikana pystyä avoimesti keskustelemaan ja kuuntelemaan toisiaan sekä ratkaisemaan mahdolliset ongelmat jo prosessin alkuvaiheessa. Viestintä myös brändistä ulospäin saattaa vaikuttaa lopputulokseen. Yritysten tulee ottaa tämä huomioon yhteisbrändäysprosessia ja viestintää suunnitellessa.

Yhteisbrändäyksen tuloksia voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittareista luotettavimmaksi voidaan määrittää myynnin mittaaminen, sillä lyhytaikaisessa yhteisbrändäysprosessissa brändiarvojen mittarit voivat olla epätarkkoja monesta syystä. Myynnin lisäksi prosessin aikana voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä sekä tuotteen laatua. Näiden mittarien avulla voidaan saavuttaa näkemystä siitä kuinka yhteisbrändäminen on onnistunut. Pitkällä aika välillä brändi-arvostuksen mittarien luotettavuus paranee, jolloin niiden käyttöä analysointiin voidaan lisätä. Empirian pohjalta saatujen tulosten pohjalta voidaan kuitenkin johtopäätöksenä todeta, että muiden mittareiden kuin myynnin mittaamista lyhytaikaisessa yhteisbrändämisessä voidaan pitää haastavana.

Teoreettista viitekehystä voidaan myös käyttää työkaluna yhteisbrändäysprosessissa. Yritysjohdon näkökulmasta viitekehyksessä kannattaa huomioida brändin arvot ja viestintä prosessin aikana, jotta yhteisbrändäysprosessi voidaan toteuttaa onnistuneesti.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan yritysjohdolle antaa neljä selkeää suositusta. Ensimmäisenä suosituksena on, että *oman brändin arvot tulee määrittää tarkasti, jotta yhteisbrändäystä kannattaa harkita strategisena vaihtoehtona brändin laajennukselle*. Toisena suosituksena esitetään, että *potentiaalisen brändipartnerin arvoja tulee verrata oman brändin arvoihin ja näiden arvojen tulee olla täysin tai osittain yhteneväiset*. Kolmantena suosituksena esitetään, että *tavoitteet tulee asettaa tarkasti prosessin alkuvaiheessa ja nämä tavoitteet eivät voi olla organisaatioiden välillä ristiriitaisia*. Neljäntenä suosituksena on *viestinnän ja omien toimintojen läpinäkyvyyden tärkeyden korostaminen koko prosessin aikana sekä omalle henkilöstölle että ulkoisille sidosryhmille*.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimus on nostanut esiin teemoja, jotka luovat tarpeita jatkotutkimukselle. Tutkimuksen perusteella nämä teemat ovat verkostosta saatava hyöty yhteisbrändäyksessä, brändien/yritysten välinen viestintä yhteisbrändäysprosessin

aikana, markkinointiviestinnän vaikutus lopputulokseen sekä toimialan vaikutus yhteisbrändäämiseen.

Verkostot nousivat useassa haastattelussa esiin ja ne nähtiin yhtenä hyötynä yhteisbrändäyksestä. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen verkostoitumista korostavassa yhteiskunnassa. Verkostot ovat tänä päivänä yrityksille erityisen tärkeitä, joten sekä tieteellisestä että yrityksen näkökulmasta olisi suositeltavaa tutkia voidaanko yhteisbrändäyksen avulla saavuttaa laajoja verkostoitumisetuja sekä minkälaisia nämä edut ovat.

Toisena teemana esiin nousi viestintä yhteisbrändäysprosessin aikana. Tämä tutkimus oli keskittynyt kokonaisprosessin avaamiseen, mutta haastatteluissa havaittiin, että prosessin onnistumisen kannalta myös sen toteuttaminen ja konfliktien estäminen organisaatioiden välillä nousee tärkeään asemaan. Tästä syystä yhteisbrändäysprosessin viestintää olisi syytä tutkia tarkemmin tulevaisuudessa, jotta voitaisiin selvittää miten yritysten pitää viestiä ja miten ehkäistään mahdollisimman tehokkaasti yritysten välisiä konflikteja.

Kolmantena teema on toimialan vaikutus yhteisbrändäämiseen. Ossi Ahto nosti haastattelunsa aikana esille mielenkiintoisen näkökulman brändiallianssista. Hänen mukaansa prosessin lopputuloksissa voi olla eroja sen mukaan onko brändiallianssi toteutettu yhteisistä lähtökohdista vai onko brändiallianssi suoritettu sponsorointi pohjalta. Aiheen tiimoilta jatkotutkimusta voidaan suorittaa siitä, vaikuttaako brändiallianssin toteutus lopputulokseen kuluttajan näkökulmasta eli näkeekö kuluttaja eroa sillä ovatko brändit yhdessä tasapuolisesti mukana toteutuksessa vai ovatko jotkin toimijat mukana sponsorointi lähtökohdista ja miten tämä vaikuttaa yhteisbrändäysprosessin lopputuloksiin yrityksen näkökulmasta.

Viimeisimpänä kohteena on tutkimuspohjan laajentaminen. Tämä tutkimus on rajoittunut panimo- ja virvoitusjuomateollisuuteen. Jotta ilmiöstä voitaisiin saavuttaa laajempi ymmärrys, olisi tulevaisuudessa syytä tutkia myös muiden toimialojen yhteisbrändäys prosesseja. Näin ilmiöstä saataisiin kattava kuva, jonka avulla voitaisiin tehdä entistä pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä.

LÄHTEET

- Aaker, David A (2010). *Building strong brands*. 2. Painos. London: Simon & Schuster UK Ltd. 380 s.
- Aaker, David A (1996). *Building strong brands*. 1. Painos. London: Simon & Schuster UK Ltd. 380 s.
- Adweek.com (2011). *The 10 Most-Watched Ads of 2011 on YouTube Familiar spots, a couple of celebs, and a few surprises*. [online] Adweek.com: New York. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.adweek.com/adfreak/10-most-watched-ads-2011-youtube-137242>>
- Ahto, Ossi (2012). Tuotepäällikkö, Karjala –brändi. Helsinki. Haastattelu, Hartwall Oyj pääkonttori 1.10.2012.
- Alasuutari, Pertti. (1995) *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 317 s.
- American Marketing Association, Marketingpower.com (2012). *American Marketing Association – Dictionary*. [online] American Marketing Association: Chicago. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Balmer, John (2012). Corporate Brand Management Imperatives: CUSTODIANSHIP, CREDIBILITY, AND CALIBRATION. *California Management Review* 54:3, 6-33s.
- Batra, Rajeev, Lenk, Peter, Wedel, Michel (2010). Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand–Category Personality Fit and Atypicality. *Journal of Marketing Research (JMR)* 47:2, 335-347.
- Baumgarth, C. (2003): *Wirkungen des Co-Brandings – Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus*, Habil., Wiesbaden.

- Bluemelhuber, Christian, Carter, Larry & Lambe, Jay (2007). Extending the view of brand alliance effects. *International Marketing Review*. 24:4, 427-443s.
- Boad, Bob & Blackett, Tom (1999). *Co-Branding – The Science of Alliance*. 1. Painos. London: MACMILLAN PRESS LTD. 142s.
- Bouten, Lisanne M., Snelders, Dirk & Hultinik, Erik Jan (2011). The Impact of Fit Measures on the Consumer Evaluation of New Co-Branded Products. *Journal of Product Innovation Management* 28:4, 455-469.
- Bucklin, Louis & Senqupta, Sanjit (1993). Organizing succesful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*. 57:2, 15-32.
- De Chernatony, Leslie (2009). Towards the holy grail of defining 'brand'. *Marketing Theory*. 9:1, 101-105.
- De Chernatony, Leslie (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. 1. Painos. Oxford: A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd. 293 s.
- Desai, Kalpesh Kaushik and Kevin Lane Keller (2002), The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility, *Journal of Marketing* 66:1, 73-93.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. 1. Painos. London: SAGE Publications Ltd. 337 s.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 268 s.
- Fabulouscars.com (2011). *Ken Block's Gymkhana 4: The Hollywood Megamercial* [online] Fabouls cars.com: California. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://fabulouscars.be/?p=4273>>

- Fang, Xiang and Sanjay Mishra (2002), The Effect of Brand Alliance Portfolio on the Perceived Quality of an Unknown Brand, *Advances in Consumer Research* 29, 519-520.
- Hadjicharalambous, Costas (2001), Show Me Your Friends and I Will Tell You Who You Are: A Consumer Evaluation of Cobranding Extensions Using Structural Equation Modeling, New York: NY. 348s.
- Harwall Oyj, Hartwall.fi (2012). *Harwall Historia*. [Online] Hartwall.com: Helsinki. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.hartwall.fi/fi/Hartwall/Hartwall/Hartwallin-historia---laatua-yli-170-vuotta/>>
- Heikkilä, Olli (2012). Markkinointi- ja viestintäjohtaja, Olvi Oyj. Helsinki. Haastattelu, Olvi Oyj:n Helsingin toimisto 9.10.2012.
- Helmig, Bernd, Huber, Jan-Alexander & LeeFlang, Peter S.H. (2008). CO-BRANDING: THE STATE OF THE ART. *Schmalenbach Business Review (SBR)* 60:4, 359-377.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu*. 1. Painos. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula.(2007) *Tutki ja Kirjoita*. 13. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 436 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2001). *Tutki ja Kirjoita*. 6–7. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 430 s.
- Huber, Jan-Alexander (2005). Co-Branding als Strategieoption der Markenpolitik. 1.Painos. Wiesbaden: Gabler. 223s.
- Huhtinen Arto (2012). Toimitusjohtaja, Reino&Aino Kotikenkä Oy. Tampere. Haastattelu, Reino&Aino Kotikenkä Oy:n pääkonttori 26.09.2012.
- Janiszewski, Chris and Stijn M. J. van Osselaer (2000), A Connectionist Model of Brand-Quality Associations, *Journal of Marketing Research* 37, 331-350.

- Jap, Sandy D. (1993), An Examination of the Effects of Multiple Brand Extensions on the Brand Concept, *Advances in Consumer Research* 20, 607-611.
- International Ice Hockey Federation, Iihf.com (2012). *IIHF Sport Department*. [online]. Iihf.com: Zurich. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.iihf.com/iihf-home/sport.html>>
- International Ice Hockey Federation, Iihf.com (2012). *IIHF World Championships*. [online]. Iihf.com: Zurich. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.iihf.com/competition/272/homeiihf/past-medallists.html>>
- Kapferer, Jean-Noël (2008). *The New Strategic Brand Management*. 4. Painos. London: Les Editions d'Organisation. 560 s.
- Kapferer, Jean-Noël (2004). *The New Strategic Brand Management*. 3. Painos. London: Les Editions d'Organisation. 497 s.
- Kapferer, Jean-Noël (1992). *Strategic Brand Management*. 1. Painos. New York: The Free Press. 339 s.
- Karjala-olut – Just Eikä Melkee, Karjalaolut.fi (2012). *Karjala – Just Eikä Melkeen*. [Online] Karjaolut.fi: Helsinki. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://karjalaolut.fi/>>
- Koponen, Harri (2012). Chief Operating Officer, Rovio Oy. Helsinki. Haastattelu, Rovio Oy:n pääkonttori 2.10.2012.
- Kumpulainen, Tero (2012). Varatoimitusjohtaja, Infronts Sports Finland Oy. Helsinki. Haastattelu, Infronts Sports Finland Oy toimisto 12.10.2012.
- Hartwall – tuotetiedotteet, Hartwall.fi (2012). *Karjala MM2012 -kisaolut nostaa kisastudioiden lätkähuumaa*. Hartwall.fi: Helsinki. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.hartwall.fi/fi/Uutiset/Tuotetiedotteet/Karjala-MM2012-kisaolut-nostaa-kisastudioiden-latkahuumaa/>>
- Keller, Kevin (2003). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. Painos. New Jersey: Pearson Education Inc. 788 s.

- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2006). *Marketing Management E12*. 12. Painos. New Jersey: Person Education Inc. 729 s.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2009). *Marketing Management E13*. 13. Painos. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson/Prentice Hall. 816 s.
- Lafferty, Barbara A., Ronald E. Goldsmith, and G. Tomas M. Hult (2004), The Impact of the Alliance on the Partners, A Look at Cause-Brand Alliances, *Psychology & Marketing* 21, 509-531.
- Levin, Aron M., J. Charlene Davis, and Irwin P. Levin (1996), Theoretical and Empirical Linkages between Consumers Responses to Different Branding Strategies, *Advances in Consumer Research* 23, 296-300.
- Markkinointi & Mainonta, Marmai.fi (2012) *Nokia markkinoi Lumiaa kynsilakalla*. Marmai.fi: Helsinki. Saatavana World Wide Webistä:<URL: <http://www.marmai.fi/uutiset/nokia+markkinoi+lumiaa+kynsilakalla/a826064>>
- McCarthy, Michael S. and Donald G. Norris (1999), Improving Competitive Position Using Branded Ingredients, *Journal of Product & Brand Management* 8:4, 267-283.
- McDonald, Malcolm H.B., de Chernatony, Leslie & Harris, Fiona (2001). Corporate marketing and service brands – moving beyond the fast moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35:3, 335-352s.
- Musante, Michael D. (2000), *The Impact of Brand Alliances on Brand Image and Favorability Perceptions*. 1. Painos. Amherst: Umass. 254s.
- Nikkanen, Jenni (2010). *Kohti yhteisbrändäystä ja sen yli – Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä jäätelöalalla*. [online]. Helsinki: eThesis – Kauppakorkeakoulun sähköiset gradut. Saatavana world wide webistä: <URL:http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12271/hse_ethesis_12271.pdf>

- Olvi Oyj, Olvi.fi (2012). *Olvi Oyj*. [online] Olvi Oyj: Helsinki. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.olvi.fi/web/fi/10>>
- Park, Whan, Jun, Sung & Shocker, Alan (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*. 33:4, 453-466.
- Park, Whan, Milberg, Sandra, Lawson, Robert (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*. 18:2, 185-193.
- Rao, Akshay R, Qu Lu & Ruekert, Robert W. (1999) Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally. *Journal of Marketing Research* 36:2, 258-268.
- Rao, Akshay R & Ruekert, Robert W. (1994) Brand Alliances as Signals of Product Quality. *Management Review* 36:1, 87-97.
- Reino&Aino (2010). *Reino&Aino – reinovuosi 2010*. 1. Painos. Saarijärvi: Reino&Aino. 96 s.
- Ritchie, Hal (1998). Dual branding. *FoodService Director*. 11:4, 174.
- Rorvik, Anders & Sandset, Kasim Bijou (2009). Consumer Evaluation of Multiple Brand Alliance Partners – The Moderating Roles of Consumer and Brand Gender. *Master Thesis: Norwegian School of Economics and Business Administration*. 93s.
- Rovio – Who we are, Rovio.com (2012). *Rovio –Who We Are*. [online] Rovio.com: Espoo. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.rovio.com/en/about-us/Company>>
- Simonin, Bernard L. & Ruth, Julia A. (1998). Is Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects on Brand Alliances on Consumer Brand. *Journal of Marketing Research* 35:1, 30-42.
- Samu, Shridhar, Krishnan, Shanker & Smith, Robert (1999). Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions Between Product

Complementarity and Promotional Strategies. *Journal of Marketing*. 63:1, 57-74.

Skiddmark.com (2011). *The Accidental Hero – An interview with Ken Block* [online] Skiddmark.com: Seattle. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://skiddmark.com/2011/12/the-accidental-hero-an-interview-with-ken-block/>>

Son, Minhee, Hahn, Minhi & Kang, Hyunmo (2006). Why firms do co-promotion in mature markets?. *Journal of Business Research*. 59:9, 1035-1042.

Swaminathan, Vanitha, Reddy, Srinivas & Dommer, Sara (2011). Spillover effects of ingredient branded strategies on brand choice: A field study. *Marketing Letters*. 23:1, 237-251.

Ueltschy, Linda C., Laroche, Mikael (2004). Co-Branding Internationally: Everyone Wins?. *Journal of Applied Business Research* 20:3, 91-102.

Uggla, Henrik & Åsberg, Per (2010). The Benefits and Risks of Strategic Brand Collaboration. *The Journal of Brand Management* 7:3, 35-48.

Ylimaz, Hurrem, Kirmani, Amna & Murthi, B.P. (2008). The Effects of Centrality and Distinctiveness on the Usage of Co-Promotions. *Advances in consumer research – North American Conference Proceedings*. 35, 824.

Vaidyanathan, Rajiv and Praveen Aggarwal (2000), Strategic Brand Alliances: Implications of Ingredient Branding for National and Private Label Brands, *Journal of Product & Brand Management* 9:4, 214-228.

Van Osselaer, Stijn M. J. and Chris Janiszewski (2001), Two Ways of Learning Brand Associations, *Journal of Consumer Research* 28, 202-223.

Voss, Kevin E. and Patriya Tansuhaj (1999), A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brands Through Brand Alliances, *Journal of International Consumer Marketing* 11, 39-58.

- Votolato, Nicole & Unnava, Rao (2006). Spillover of Negative Information on Brand Alliances. *Journal of Consumer Psychology*. 16:2, 196-202.
- Völckner, Franziska and Henrik Sattler (2006), Drivers of Brand Extension Success, *Journal of Marketing* 70, 18-34
- Walchli, Suzanne B. (2007), The Effects of Between Partner Congruity on Consumer Evaluation of Cobranded Products, *Psychology & Marketing* 24:11, 947-973.
- Washburn, Judith H. (1999), *An Evaluation of Co-Branding: Its Effects on Brand Equity, SEC Attribute Performance and the Moderating Role of Product Trial*, UMI: St. Louis. 211 s.
- Washburn, Judith H. Brian D. Till, and Randi Priluck (2000), Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects, *Journal of Consumer Marketing* 17, 591-604.
- Washburn, Judith H., Brian. D. Till, and Randi Priluck (2004), Brand Alliance and Customer-Based Brand-Equity Effects, *Psychology & Marketing* 21, 487-508.
- Wäppling, Anders, Strugnell, Christopher & Farley, Heather (2010). Product Bundling Strategies in Swedish Markets: links to business orientation and perceived effects on consumer influence. 34:1, 19-27.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelu –runko

TEEMAHAASTATTELU

Yrityksen oma strategia

- Mikä on yrityksen pitkän ajan tavoite?
- Miten tähän tavoitteeseen päästään?
- Minkälainen näkemys teillä on omasta brändistä? → Minkälainen teidän brändinne on?
- Miten tämä näkemys on rakennettu?
- Minkälainen näkemys kuluttajilla on brändistä?

Yhteisbrändäys strategisena valintana

- Miksi yhteisbrändäystä?
- Miten hyvin nykyinen partneri sopii teidän strategiaanne / brändiinne?
- Mitkä tekijät vaikuttivat brändiparin valintaan?
- Mittasitteko brändien/tuotteiden yhteensopivuutta?
 - Miten mittasitte yhteensopivuutta?
- Oliko partnerin tuotteilla vaikutusta asiaan?
- Mitkä teillä oli tavoitteet yhteisbrändäyksen osalta?

Yhteisbrändäyksen toteutus

- Miten lähditte toteuttamaan yhteisbrändäystä tavoitteiden suuntaan?
- Miten teitte strategian selväksi koko organisaatiolle?
 - Ns. Strategian jalkautus
- Sopeutettiin toimintoja yhteen partnerin kanssa?
- Miten pitkiä yhteisbrändäys –projekteja olette suunnitelleet tekevänne?
- Onko yritysten välillä ollut kitkaa / ongelmia projektin aikana?
- Miten näette suhteenne nykyiseen partneriin?
 - Onko jompikumpi vahvemmassa asemassa?

Lopputulokset

- Kumpi partnereista saa enemmän hyötyä kyseisestä projektista?
- Onko yhteisbrändäyksestä ollut hyötyä tai haittaa?

- Millä mittareilla tavoitteiden onnistumista voidaan mitata?
- Onko tällaisia mittauksia vielä tehty?
- Mitkä olivat mittausten tulokset?
- Tekisittekö näiden kokemusten pohjalta jatkossakin yhteisbrändäysprojekteja?