



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppatieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

Suomalaisten yritysten brändistrategiat Venäjän markkinoilla International branding strategies of Finnish companies in Russian markets

16.12.2012

Rosa Rosenlund

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.3	Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	5
1.5	Kirjallisuuskatsaus.....	6
1.6	Määritelmät ja käsitteet.....	7
1.7	Tutkimuksen rakenne.....	8
2.	KANSAINVÄLISET BRÄNDISTRATEGIAT	9
2.1	Brändi kansainvälisillä markkinoilla.....	10
2.2	Brändiarkkitehtuuri	12
2.2.1	Brändiarkkitehtuurin tasot	13
2.2.2	Kansainvälisen brändiarkkitehtuurin tasot.....	15
2.3	Brändistrategiaan vaikuttavat tekijät.....	16
2.4	Brändin muokkaaminen.....	18
2.4.1	Kansainväliset segmentit ja niiden vaikutus brändistrategiaan	18
2.5	Kulttuurin vaikutus brändiin	20
3.	VENÄJÄN MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET	22
3.1	Brändi Venäjällä	24
4.	SUOMALAISTEN YRITYSTEN BRÄNDISTRATEGIAT VENÄJÄN MARKKINOILLA	27
4.1	Aineiston hankinta ja haastattelujen toteutus.....	27
4.2	Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi.....	28
4.3	Brändin vieminen Venäjän markkinoille	29
4.4	Brändimuodon valinta	30
4.5	Brändin sopeuttaminen Venäjän markkinoille	30
4.6	Brändi Venäjän markkinoilla.....	32
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	34
5.1	Jatkotutkimusaihe	37
	LÄHDELUETTELO.....	38
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

Brändeistä on tullut modernin yhteiskunnan tärkeitä vaikuttajia. Brändit ovat nykypäivänä kaikkialla ja muokkaavat haluamattammekin ajattelua ja toimintaa. (Kapferer 2008) Brändin merkityksen ovat huomanneet myös yritykset. Yhä kovempi kilpailu on pakottanut yritykset panostamaan brändiin ja sen rakentamiseen. Craigin ja Douglasin (2000, 275) mukaan vahvan brändin avulla yrityksen on helpompaa erottautua omalla tuotteellaan tai palvelulla muiden samanlaatuisten tuotteiden joukosta. Brändi muodostaa tuotteelle suosituksen, joka vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen ja tuotteen käyttöön (Bradley 2002, 190).

Venäjän historian, piratismiin ja huonolaatuisten tuotteiden takia, brändin merkityksen on sanottu olevan tärkeämpi Venäjän markkinoilla, kuin muilla markkinoilla. Venäläiset kuluttajat arvostavat varsinkin ulkomaalaisia brändejä, joiden laatuun ja tuotteiden aitouteen he voivat varmasti luottaa. (Toimielias 2012) Laakson (2003, 25) mukaan brändien merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on entisestään korostunut. Venäjällä yrityksen ja tuotteen maine on noussut koko brändiajattelun keskiöön (Toimielias 2012). Suurimmaksi kysymykseksi nouseekin, miten ulkomainen yritys voi saavuttaa yritykselleen ja tuotteelleen maineen, joka alkaa näkyä positiivisena kassavirtana? Millä keinoin yritys tavoittaa 143 miljoonasta ihmisestä juuri heille tärkeät ihmiset ja segmentit?

Venäjän markkinoista haastavan tekee jo niiden valtava suuruus (Strutton, True, Rody 1995, 77). Venäjä voidaan maantieteellisesti jakaa neljään eri markkina-alueeseen: Moskovan alue, Pietarin alue, yli miljoonan asukkaan kaupungit ja muu Venäjä. Jo pelkästään yksittäisen Moskovan alueen kaupallinen keskittymä käsittää yli 20 miljoonaa ihmistä. Valtavan kokoeron lisäksi markkinat varsinkin suurissa kaupungeissa ovat erittäin segmentoituneita. Markkinat voidaan jakaa kolmeen suhteellisen jäykkään segmenttiin: ala-, keski- ja yläluokkaan, joiden erot voivat olla todella suuret. Vahvat segmentit tuottavat yrityksille haasteita oman segmentin valinnasta ja brändin rakentamisesta tietyn segmentin mukaiseksi. (Saari 2012)

Venäjä on aina ollut Suomelle tärkeä kauppakumppani, ja viimevuosina sen merkitys on entisestään kasvanut. Vuonna 2011 Venäjä oli 9,4 % vientiosuudellaan Suomen kolmanneksi tärkein vientimaa heti Ruotsin (11,9 %) ja Saksan (9,9 %) jälkeen. Suomen viennin arvo Venäjälle oli vuonna 2011 5,3 miljardia euroa. (Tullihallitus 2012) Suomalaiset tuotteet ovat Venäjällä suosittuja korkean laadun ja hyvän maineen ansiosta. Hyvänä esimerkkinä toimii Valion menestys Venäjän markkinoilla. Vuonna 2012 Valio palkittiin tehokkaimmasta markkinointikampanjasta Brand of the Year in Russia – kilpailussa. Palkinto annettiin menestyksekkäästä brändin rakentamisesta Venäjällä. Valiota kiiteltiin mainoskampanjan tehokkuudesta, sekä brändin viestinnän ja konseptin luovuudesta. (Finnfacts 2012) Valio on hyvä esimerkki suomalaisille yrityksille, kuinka pitkäjänteisellä ja ammattitaitoisella työllä voidaan saavuttaa tulosta Venäjän markkinoilla.

1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kartoittaa millaisilla brändistrategioilla suomalaiset yritykset ovat rakentaneet brändiään Venäjän markkinoilla. Työssä pyritään selvittämään ovatko yritykset ensisijaisesti vain lähteneet kokeilemaan Venäjän markkinoita, vai ovatko he tehneet tarkempia markkinatutkimuksia, joiden pohjalta ovat laatineet brändistrategian. Jos strategioita on tehty, työssä halutaan selvittää, mitkä tekijät valittuihin strategioihin ovat vaikuttaneet. Työssä tarkastellaan onko Venäjän markkinoilla ja kulttuurissa joitain erityispiirteitä, joita yritysten olisi hyvä ottaa huomioon brändistrategioita suunnitellessaan. Tutkimuksessa pyritään myös kartoittamaan millaiset brändin elementit ja strategiat ovat toimineet Venäjän markkinoilla. Tutkimuksesta saatuja havaintoja ja tuloksia peilataan kirjallisuudesta löytyneisiin brändin kansainvälistämisstrategia- teorioihin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää oikeaa tai parasta brändistrategiaa Venäjän markkinoille, vaan vertailla erilaisia strategioita.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan yrityksiä, jotka ovat vieneet valmiin, Suomessa jo käytössä olevan brändin Venäjän markkinoille. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät siis vasta kansainvälistymisvaiheessa olevat yritykset, sekä uudet yritykset, jotka rakentavat koko brändinsä suoraan Venäjän markkinoille sopivaksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kokonaiskuvaa yrityksen brändin kansainvälistämisestä, strategian valinnasta, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Kokonaiskuvaa pyritään luomaan tarkastelemalla brändistrategiaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä hahmottamalla vaiheet ja vaihtoehdot strategian luomisessa.

Tutkimuksen pääongelma on kysymys:

- Millaisilla brändistrategioilla suomalaiset yritykset ovat menneet Venäjän markkinoille?

Tutkimuksen alaongelmina ovat kysymykset:

- Mitkä tekijät muodostavat kansainvälisen brändistrategian?
- Onko venäläisillä markkinoilla jokin erityinen piirre, joka luo brändille tarpeen muokkautua?
- Millaiset brändit menestyvät Venäjän markkinoilla?

1.3 Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman teoriapohja rakentuu akateemisesta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Pyrkimyksenä on löytää mahdollisimman kattavasti aineistoa yritysten kansainvälisistä brändistrategioista. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat brändistrategian rakentumiseen yrityksissä. Teoriaosuudessa esitellään erilaisia segmentointivaihtoehtoja, joilla brändejä kansainvälistetään ja samalla ylläpidetään kansainvälisillä markkinoilla. Brändistrategioiden lisäksi pyritään löytämään artikkeleita

Venäjän markkinoista ja mahdollisia case- tutkimuksia brändien sopeuttamisesta Venäjälle.

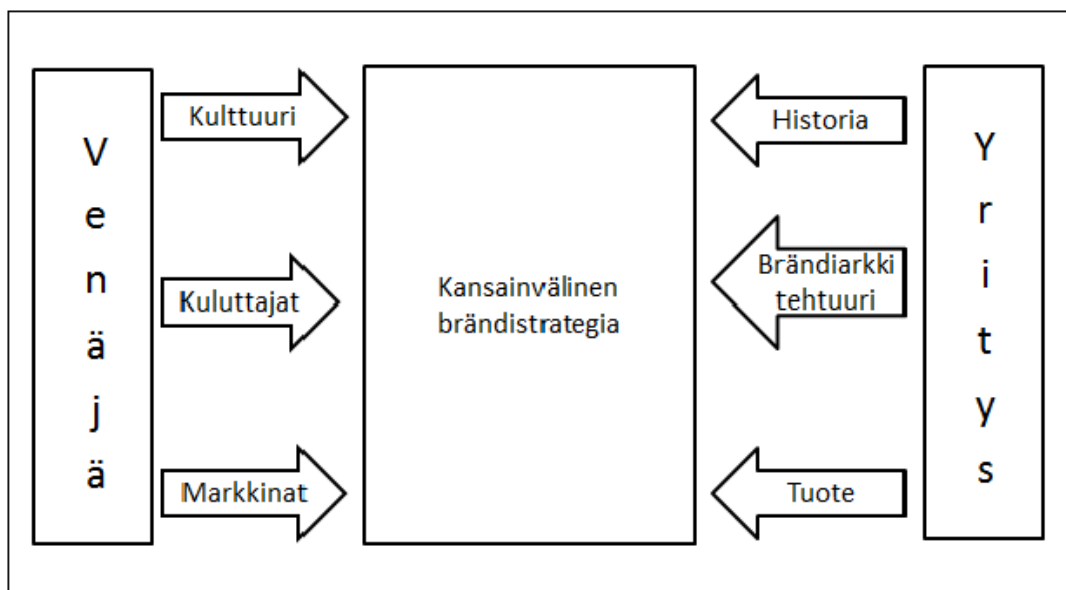
Tutkimuksen empiria pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisen tiedon hankinnan avulla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 157). Syrjälän (1994, 12-13) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä halu tutkia syy- ja seuraussuhteita, joiden tutkiminen kokeellisesti olisi vaikeaa. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä, tässä tutkimuksessa kansainvälistä brändistrategiaa entistä syvällisemmin (Syrjälä 1994, 11-12).

Empiirinen aineisto kerätään tutkimuskohteeksi valituilta suomalaisilta yritykseltä, jotka ovat vieneet brändinsä Venäjälle ja toimivat siellä. Tutkimuksessa selvitetään, minkälainen brändistrategia yrityksillä on ollut Venäjälle menoa varten. Onko brändi vain siirretty uudelle markkina-alueelle vai onko sitä muokattu markkinatutkimusten perusteella. Haastatteluiden kautta selvitetään, miten yritykset ovat suunnitelleet ja toteuttaneet brändinsä siirron. Tiedonkeruutavaksi valittiin haastattelu, koska Hirsjärven et al. (1997, 199) mukaan suoran kielellisen vuorovaikutuksen ansiosta haastattelussa voidaan syventää vastuksia perusteluiden ja lisäkysymyksiä avulla. Aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta, joissa haastattelu perustuu ennalta määrättyihin teemoihin (Metsämuuronen 2008, 41). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että kaikilla haastateltavilla teemat ovat samat ilman tarkkoja rajauksia, jolloin ihmisten tulkinnat aiheesta pääsevät paremmin esille.

Haastatteluiden kysymykset on muodostettu tutkielman teorian pohjalta. Kysymyksiä päätavoitteena on ollut löytää mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käytännön ja teoriapohjan välille, sekä muodostaa vuoropuhelua teorian ja empirian välille. Tutkimuksen haastatteluiden teemat löytyvät liitteestä 2. Haastatteluista toinen toteutettiin sähköisen neuvottelutyökalun avulla ja toinen perinteisesti kasvokkain.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten lähtökohtana on tutkimuksen ydinsisältö eli kansainväliset brändistrategiat. Brändistrategioiden muodostumiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset tekijät, sekä kohdemarkkinat. Vaikutustekijöitä yrityksessä ovat sen historia ja organisaatorakenne, olemassa oleva brändiarkkitehtuuri, sekä tuotteen ominaisuudet. Kohdemarkkinoiden merkittävimmät vaikutustekijät ovat puolestaan maan kulttuuri ja sen vaikutus brändin ymmärtämiseen, kuluttajat, sekä markkinat ja niille tyypilliset piirteet. Kuvan 1. viitekehys toimii tutkimuksen rakenteen sisältönä, sekä kertoo tutkimuksen tärkeimmät osa-alueet. Viitekehysten tarkoituksena on hahmottaa millä tekijöillä on ratkaiseva vaikutus yrityksen kansainvälisen brändistrategian muodostumiseen, sekä miten eri vaikuttajat muokkaavat strategioita. Viitekehysten mukaan kansainvälisten brändistrategioiden maakohtainen tutkinta on rajattu koskemaan ainoastaan Venäjän markkinoita.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Vaikka brändin merkitys yrityksen arvontuotossa on viimeaikoina noussut yritysten strategian keskiöön, ei brändi ole ilmiönä uusi. Brändäyksen juuret ulottuvat muinaiseen Kreikkaan ja Roomaan, jossa ihmiset brändäsivät kauppatuotteitaan tekemällä niistä tunnistettavia ja nimeämällä ne. (Sarkar ja Singh 2005, 80)

Brändin kansainvälistämistä on tutkittu 1970-luvulta asti ja määritelmät, jossa brändi oli puhekielinen ilmaus tuotemerkestä ja kansainvälisen brändäys nimen käyttöä kansainvälisillä markkinoilla (Onkvist ja Shaw 1989, 22), ovat laajentuneet ja monipuolistuneet huomattavasti (Whitelock ja Fastoso 2007, 267). Kansainvälinen brändin muokkautuminen voidaan nähdä kehitysprosessina, jossa yrityksen brändipääomaa kehitetään sellaiseksi, joka miellyttää ja kiinnostaa ihmisiä kotimarkkinoidenkin ulkopuolella (Cheng, Blankson, Wu, Somy 2005, 505).

Whitelock ja Fastoson (2007, 265) mukaan kansainvälisen brändäyksen pitäisi keskittyä tekijöihin, jotka tekevät brändistä uniikin, huomioiden paikallisten olosuhteiden vaikutus brändin tulkintaan. Tutkimuskentässä brändin kansainvälistämistä on alettu tutkia alueellisena ilmiönä, josta on siirrytty maakohtaisiin ja nykyisin yhä tarkempiin aluekohtaisiin tutkimuksiin. Tutkimuksien tarkentuminen tukee Van Gelderin (2003) väitettä, jonka mukaan olisi tärkeää ymmärtää, että brändiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat maittain. Kulttuurin vaikutustekijöitä on tutkittu laajalti Euroopassa ja USA:ssa, mutta esimerkiksi Afrikasta ja Arabimaista löytyy vielä suhteellisen vähän tietoa. (Whitelock ja Fastoso 2007, 263, 267; Ewing ja Tandadzo 2012, 6)

Globalisaation muokatessa markkinoita ja mediaa yhä yhtenäisemmiksi, ovat yritykset joutuneet entistä tarkemmin miettimään kansainvälisiä brändistrategioitaan (Craft ja Hasan 2012, 344). Douglasin, Craigin ja Nijssenin (2001,99) mukaan brändistrategia tutkimuksissa on suhteellisen vähän tarkasteltu kansainvälisiä brändirakenteita ja – arkkitehtuuria. Whitelockin ja Fastoson (2007, 261) mukaan tutkimukset ovat sen sijaan painottaneet erityisesti yritysten valintaan standardoinnin ja mukautuksen välillä. Craftn ja Hasanin (2012, 344) mielestä kansainvälisen brändäyksen tutkimuksessa on puutteita

myös kansainvälisten segmenttien muodostumisesta, joista on tullut yhä yleisempää ja tärkeämpää yrityksille. Whitelockin ja Fastoson (2007, 264) mukaan tulevaisuuden tutkimusta tarvittaisiin enemmän erityisesti teollisten tuotteiden kansainvälisen brändin rakennukseen, jonka tutkimus on jäänyt kulutustavaroihin ja palveluihin keskittyneen tutkimuksen varjoon.

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Brändi on The American Marketing Association (1960) mukaan ”nimi, termi, merkki, symboli tai muotoilu, tai niiden yhdistelmä, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteesta tai palvelusta”. Brändiä voidaan kuvailla asiakkaan ajatuksiksi ja tuntemuksiksi yrityksen tuotteesta, palvelusta tai koko yrityksestä (Petromilli, Morrison, Million, 2002, 22). Tuntemuksien lisäksi brändi on myös liiketoiminnan rakentamisen väline (Laakso 2003, 22), jonka avulla rakennetaan pitkäjänteistä ja strategista yritystoimintaa (von Hetzen 2006). Viime vuosien aikana brändin käsite on laajentunut yritysten tuotemerkeistä myös ihmisiin, kuten urheilijoihin, poliitikoihin ja taiteilijoihin (Laakso 2003, 23).

Kansainvälinen brändistrategia määrittelee yrityksen tavan viedä brändi kansainvälisille markkinoille. Brändistrategia pitää sisällään valinnan laajentumistavasta, brändin muodon valinnasta, sekä brändin hallinnollisesta puolesta. Douglas et al. (2001) kuvaavat kansainvälisen brändistrategian muodostumista evoluutioprosessiksi, johon vaikuttaa vahvasti muun muassa yrityksen historia laajentumisessa ja organisaatorakenteessa.

Venäjän markkinat ovat hyvin epäyhtenäiset. Valtiona Venäjä jakautuu useisiin hyvin erilaisiin poliittisiin, kulttuurillisiin ja taloudellisiin alueisiin. Poliittinen ja taloudellinen valta on pääosin keskittynyt Moskovan alueelle, jossa sijaitsee 80 % maan taloudellisesta vauraudesta. (Hultin, Honkanen, Juutilainen, Rummukainen, Matinpalo, Widomski 1997, 33) Venäjän markkinoita pidetään erittäin potentiaalisina, sillä ne kehittyvät kansainvälisten investointien avulla jatkuvasti. Valitettavaa on kehityksen epätasainen

jakautuminen, sillä 2/3 kansainvälisistä investoinneista päätty Moskovan alueelle. (Glubokovskaya 2008) Yritysten kansainvälistymistä Venäjälle hidastaa edelleenkin taloudellinen ja poliittinen epävarmuus. Vaikka Putinin ensimmäisellä valtakaudella byrokratiaa ja korruptiota yritettiin saada kuriin, on se edelleen suurin ongelma markkinoiden toimivuudelle. Lainsäädännön epävakaus, oikeuslaitoksen poliittisuus, sekä monimutkaiset tullauskäytännöt vaikuttavat ulkomaalaisten yritysten toimintaan merkittävästi. Haasteista huolimatta yritykset näkevät Venäjän potentiaalisena ja mielenkiintoisena mahdollisuutena. (Karhunen, Kosonen, Logrén, Ovaska 2008) Viimeisten kymmenen vuoden aikana venäläisien kuluttajien ostovoima on kasvanut huomattavasti. Kasvua on edesauttanut Venäjän suuret luonnonvarat, sekä öljyn maailmanmarkkinahinnan kohoaminen, joka on kasvattanut yritysten tuottoja ja sitä kautta kuluttajien palkkoja. (Tiusanen 2008, 7) Venäjän markkinoilla suomalaiset yritykset toimivat lähinnä Moskovassa ja Pietarissa, sekä niitä ympäröivillä alueilla. (Karhunen et al. 2008)

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu teoriaosaan ja empiiriseen osaan. Teorian tarkoituksena on luoda pohjaa empirialle esittelemällä kansainväliseen brändistrategiaan liittyviä teorioita. Luvussa kaksi keskeisimpiä teorioita ovat brändiarkkitehtuuri ja sen eri tasot, brändistrategiaan vaikuttavat tekijät, brändin muokkaaminen, kansainväliset segmentit, sekä kulttuurin vaikutus brändiin. Luvussa kolme esitellään Venäjää markkina-alueena ja ympäristönä brändille. Tutkimuksen empiria alkaa luvussa neljä, jossa käsitellään kahden suomalaisen yrityksen brändistrategioita Venäjällä. Haastatteluiden pohjalta saatuja tietoja verrataan toisiinsa, sekä peilataan toisaalta luvussa kaksi käsiteltyyn teoriaan. Luvussa viisi tiivistetään työn keskeisimpiä huomioita teoriasta ja empiriasta, sekä tehdään johtopäätöksiä työn tuottamista havainnoista.

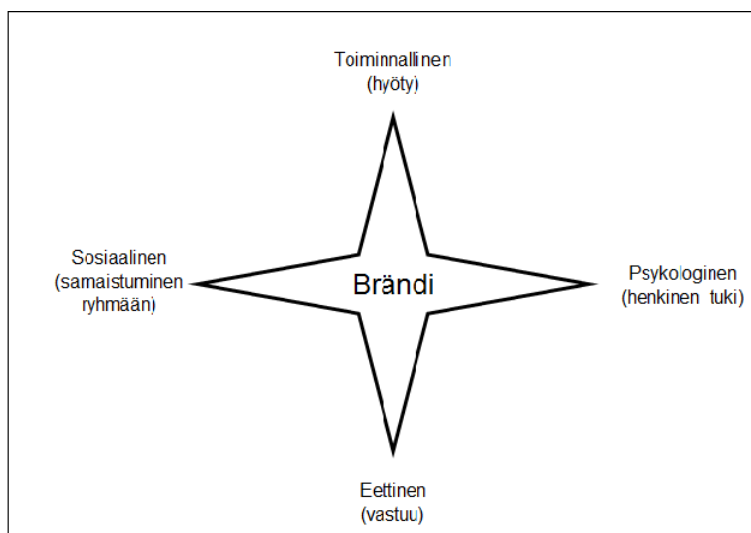
2. KANSAINVÄLISET BRÄNDISTRATEGIAT

Graigin ja Douglaksen (2000, 273) mukaan 2000-luvulla yritykset eivät enää pelkästään kilpaile tuottavuudella ja tehokkuudella vaan myös toimivalla strategialla. Kilpailukykyisen yrityksen strategian on pystyttävä nopeasti muuttumaan markkinoiden muutoksista. Douglas et al. (2001, 97) mukaan brändin avulla yritys voi johdonmukaisesti ja pitkäjänteisellä tavalla tehdä tuotteistaan tunnistettavia, sekä helpottaa markkinoille sopeutumista ja asiakaskunnan rakentamista. Brändin rakentamisessa ei ole enää tärkeintä täyttää kuluttajien tarpeet yhdellä markkina-alueella, vaan rakentaa brändi, joka toimii valtion rajoista riippumatta.

Kansainvälisiä brändejä on ollut markkinoilla aina, mutta etenkin nyt olosuhteista on tullut suotuisat brändien kansainvälistämiselle. Kaikilla markkinoilla, myös kehittyvillä, ihmisten elintason nousu on kasvattanut markkinoiden ostovoimaa. Teknologian kehitys on luonut ihmisille tarpeita, joihin kansainväliset brändit pystyvät tarjoamaan ratkaisuja. Elintason nousu on lisännyt myös ihmisten liikkuvuutta eri markkina-alueilla, jolloin tuttuja ja hyväksi havaittuja brändejä halutaan käyttää niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Brändien tunnettavuutta on lisännyt myös median globalisoituminen, joka altistaa kuluttajat maasta riippumatta kansainväliselle mainonnalle. (Graig, Douglas 2000, 274) Toisaalta mainonnan kustannuksien ja yritysten kustannuspaineiden jatkuvan kasvamisen takia yritykset ovat alkaneet entistä enemmän kiinnittämään huomiota suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen kansainvälisen brändin rakentamiseen (von Hertzen 2006, 17).

Näkökulmasta riippuen brändi voidaan määritellä ja kokea hyvin monella tapaa. Brändien rakentamiseen erikoistuneen konsultti Gustav Hafrénin (Laakso 2003, 22) mukaan: ”brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen”. Supphellen ja Gronhaug (2003, 205) ovat jakaneet brändin kolmeen eri osaa. Funktionaalinen osa ratkaisee ongelman, johon brändi on luotu. Toiminnallinen osa tuottaa käyttäjälle tunteen, esimerkiksi Coca-Colan maku. Symbolinen osa taas tuottaa käyttäjälle lisäarvoa siitä, että hän valitsi juuri tietyn brändin. Puolestaan Gad

(2001) on jakanut brändin neljään eri osa-alueeseen. Kuvan 2. mukaan brändi koostuu toiminnallisesta, sosiaalisesta, psykologisesta ja eettisestä ulottuvuudesta. Kuten kummastakin brändin ulottuvuus määritelmästä voidaan huomata, brändiin liittyy aina vahvasti sosiaalinen puoli. Ihmisten mielikuva tuotteesta, tekee siitä erityisen ja samalla erottaa sen brändittömästä tuotteesta. (Laakso 2003, 22) Kuluttajien roolia painottaa myös de Mooji (2010, 32), jonka mukaan kuluttajat, jotka ostavat ja ovat uskollisia brändille, tekevät siitä suosituksen.



Kuva 2. Brändin neljä ulottuvuutta. (Gad 2001)

2.1 Brändi kansainvälisillä markkinoilla

Bradleyn (2002, 190) mukaan brändit kehitetään usein ensin kotimaisilla markkinoilla, jolloin brändin tunnettavuutta kotimarkkinoilla voidaan käyttää vipuvoimana uusien markkinoiden tavoittelussa (Douglas et al. 2001). Yritykset haluavat saavuttaa kotimarkkinoilla kuluttajien hyväksynnän ja tunnettavuuden mainonnan ja word of mouth -ilmiön kautta, jolloin tietoisuus brändistä leviää uusille markkinoille jo ennen yrityksen virallista kansainvälistä laajentumista (Bradlay 2002, 190).

De Moojin (2010,31) mukaan brändit mielletään syntyneeksi aina jossain tietyssä maassa, vaikka ne ajateltaisiinkin globaaleiksi. Country of origin -efektillä tarkoitetaan

ilmiötä, jossa brändin kotimaa vaikuttaa tuotteen arvoon ja ostajan käsitykseen sen laadusta (Albaum ja Duerr 2011, 610). Country of origin -efekti voi tuoda tuotteelle lisää brändiarvoa, jos maan oma imago on ollut tasaisen muuttumaton ja se vastaa hyvin brändille haluttua imagoa. (de Moojin 2010, 31) Maakuva voi olla myös negatiivinen rasite brändille. Esimerkiksi vahvastakin brändistä huolimatta kiinalaiset brändit mielletään usein huonolaatuisiksi massatuotteiksi. Brändin alkuperän on huomattu vaikuttavan brändin arvoon, jonka johdosta positiivista alkuperämaata halutaan tuoda brändeissä vahvasti esille. (Yasin, Noor, Mohamad 2007, 38) Tunnetuimpia country of origin- ilmiöitä ovat Ranskan maine korkealaatuisten tuotteiden valmistajana tai Saksan tunnettavuus hyvästä insinööriosamisesta (de Moojin 2010, 239).

Päätös kansainvälistää brändi vaatii yritykseltä paljon aikaa ja rahaa, joten suuriin kansainvälisiin satsauksiin ei lähdetä ilman suuria hyöty-odotuksia. Bradleyn (2002, 190) mukaan kansainvälisiltä markkinoilta haetaan kasvua yrityksen toiminnalle. Kasvun kautta yritykset tavoittelevat mittakaava- ja synergiaetuja globaalista tunnettavuudesta. Brändi koetaan arvostetummaksi, kun sillä on enemmän valtaa kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen varmistaa myös uusien innovaatioiden ja trendien nopean havainnoinnin (Kapferer 2008, 466). Myös kotimarkkinoiden rajallinen ostopotentiaali tai paikallinen kova kilpailu käynnistävät yleensä yrityksissä kansainvälistymissuunnitelmat (Bradley 2002, 192).

Townsend et al. (2007) ovat tutkineet mm. kulttuurin yhteneväisyyden, markkinoiden etäisyyden, sekä koti- ja ulkomaisten kilpailijoiden vaikutusta yritysten brändien kansainvälistämiseen. Tutkimus vahvistaa yleisen käsityksen, jonka mukaan yritykset kansainvälistävät brändinsä mieluiten markkinoille, jotka ovat väestöltään ja kulttuuriltaan mahdollisimman lähellä yrityksen omia kotimarkkinoita. Kielellisesti ja kulttuurillisesti samanlaisissa maissa yritys pystyy vähentämään kulttuurin aiheuttamia ristiriitoja brändin tulkinnassa (Bradley 2002, 190). Kansainvälisillä markkinoilla yritykset eivät pidä kilpailua huonona asiana, päinvastoin kansainvälisten kilpailijoiden läsnäolo markkinoilla nähdään yritysten kannalta positiivisena tekijänä. Yritykset puolestaan kokevat vahvat kotimarkkinakilpailijat suurena uhkana. Vaikka globaalit brändit ovatkin nousseet suureen suosioon kaikilla markkina-alueilla, suosivat kuluttajat silti tasaisin

väliajoin kotimaisia merkkejä. Kuluttajat assosioivat kotimaiset tai läheltä omaa maata tulevat brändit luotettaviksi (de Mooji 2010, 33).

2.2 Brändiarkkitehtuuri

Markkinoiden jatkuva globalisoituminen ja kilpailun kiristyminen ovat pakottaneet yritykset kiinnittämään yhä suurempaa huomiota kansainvälisiin brändistrategioihinsa. Kansainvälisen brändin rakentamisessa pääasiana eivät ole enää yrityshankinnat ja aggressiivinen markkinoille meneminen, vaan strategian ja suunnittelun kautta saavutettava yhtenäinen brändiarkkitehtuuri. (Craig et al. 2001, 97; Petromilli et al. 2002, 22; Rajagopal ja Sanchez 2003, 233)

Petromilli et al. (2002, 23) määrittelevät brändiarkkitehtuurin tavaksi, jolla yritys organisoii, johtaa ja vie brändinsä markkinoille. Von Hertenin (2006, 67) mukaan brändiarkkitehtuuri on yksinkertaisesti yrityksen tai konsernin brändirakenne, johon vaikuttavat yrityksen historia, liiketoiminnan luonne, asiakasrakenne, mahdolliset tytäryritykset, sekä eri brändien roolit. Brändiarkkitehtuuri ei ole pelkästään alisteinen yrityksen historialle, vaan on johdon strategian työkalu, joka muotoutuu vallitsevan strategian mukaiseksi. Kansainvälinen brändiarkkitehtuuri rakentuu yrityksen määritykseen miten brändejä tullaan käyttämään globaaleilla markkinoilla. Perusasioiden määrittely tarjoaa suuntaviivat brändiratkaisujen tekemiseen eri organisaatioasteilla, tuotelinjoissa, sekä kohdemaissa. Kansainvälinen brändiarkkitehtuuri muodostaa suunnitelman, jonka mukaan yritys rakentaa kokonaisvaltaista brändistrategiaa. (Craig et al. 2001, 97-98)

Brändiarkkitehtuuri määrittelee yrityksen brändien väliset suhteet (Rajagopal 2006, 4), jonka takia brändiarkkitehtuurin rakenne vaikuttaa jokaiseen yrityksen päätökseen kansainvälisille markkinoille lähtemisestä ja lähtemättä jättämisestä (Townsend et al. 2008, 542). Useissa yrityksissä brändiarkkitehtuurin rakenne on yrityksen toiminnan ja pitkäaikaisen kehityksen tulos, eikä siihen kiinnitetään erityistä huomiota muulloin kuin liiketoimintastrategian muutoksissa tai uusille markkinoille laajennettaessa. (von Herten

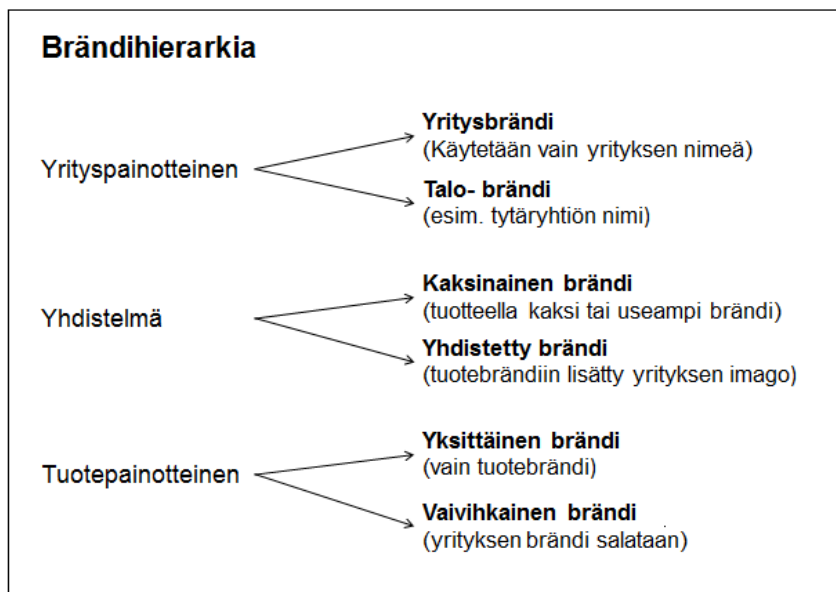
2006, 68) Chailan (2009, 174) mukaan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen ja kasvattamisen edellytys on brändiarkkitehtuurin ylläpito ja jatkuva huomioiminen. Hän painottaa yrityksen valintaa yhden tai useamman brändistrategian valinnasta brändiarkkitehtuurissa.

Kustannuspaineista on tullut vahva vaikuttaja brändiarkkitehtuurin rakenteen muokkaajana. Aikaisemmin yritykset saattoivat tehdä jokaiselle markkina-alueelle oman brändin, joka oli nimeltään ja ulkoasultaan täysin markkinoille sopeutettu. Laajan brändiarkkitehtuurin vaatimat suuret brändien ylläpitokustannukset ovat saaneet yritykset yhä suuremmissa määrin karsimaan brändejään yhtenäisen ja suppeamman brändiarkkitehtuurin alle. (von Hertzen 2006, 68) Hyvänä esimerkkinä toimii monialakonserni Unilever, joka on viimeisten vuosien aikana karsinut 1600 brändin brändiarkkitehtuuristaan 1200 brändiä pois. Ja keskittyy jatkossa vain 400 tuottavimman brändin kehittämiseen. (de Mooji 2010, 35)

2.2.1 Brändiarkkitehtuurin tasot

Douglas et al. (2001) mukaan tuotteen sijainti brändiarkkitehtuurissa määrittää tavan, jolla brändi näkyy tuotteessa. Brändi voi olla varattu vain yhdelle tuotteelle tai tuoteryhmälle, tai se voi edustaa koko yrityksen kaikkia tuotteita. Yritys ja sen brändi voidaan tuoda näkyvästi esille, häivyttää taka-alalle, tai jättää kokonaan pimentoon. Brändiarkkitehtuuria voidaankin pitää yrityksen strategian ulkoisina kasvoina (Petromilli et al. 2002, 23). Tutkimuskentästä löytyy useita vaihtoehtoja miten brändiarkkitehtuurin eri tasoja voidaan jaotella ja määritellä (Chailan 2009, 176).

Laforêt ja Saunder (1994) ovat jakaneet brändiarkkitehtuurin kolmeen tasoon: yrityspainotteisiin, yhdistelmä- ja tuotepainotteisiin brändeihin. Jokainen taso voidaan jakaa vielä alakategorioihin, kuten kuvasta 3. voidaan huomata.



Kuva 3. Brändihierarkian jaottelu. (Laforêt ja Saunder 1994)

Yrityspainotteisissa brändeissä yrityksen nimi toimii synonyyminä tuotteelle. Hyvänä esimerkkinä toimii Canon, joka valmistaa yhden brändin alla kameroita, kopiokoneita ja toimistotarvikkeita. Laforêtin ja Saunderin (1994, 72), sekä Douglas et al. (2001, 106) mukaan yritysbrändin käyttö on yleisintä yrityksissä, jotka toimivat hyvin tarkasti määritellyillä markkinoilla. Yrityksen tuotteet tukevat toisiaan ja lisäävät brändin tunnettavuutta, sekä markkinoinnin kannattavuutta. Kannattavuuden ja mittakaavaetujen ansiosta yritykset ovat alkaneet yhä enemmän käyttämään yrityspainotteisia brändejä (Jakubanecs ja Supphellen 2010, 288). Monista eduista huolimatta Jakubanecsin ja Supphellenin (2010, 288) mielestä kansainvälisillä kuluttajamarkkinoilla pelkkä yritysbrändi ei ole välttämättä tarpeeksi täsmällinen. Täsmällisempää brändiä voidaan luoda yhdistelmäbrändeillä, jolloin tuotteella on yrityksen brändin lisäksi myös oma tuotebrändi. Yritystä voidaan tuoda esille esimerkiksi nimessä, jossa yrityksen nimi osa tuotteen nimeä. Douglas et al. (2001, 103) mukaan yhdistelmäbrändi hyötyy yrityksen omasta vahvasta brändistä, herättämällä asiakkaissa luottamusta myös tuotetta kohtaan. Varsinkin uusilla markkinoilla yrityksen brändi tarjoaa vetoapua tuotteelle, jonka oma brändi voi olla vielä suhteellisen tuntematon (Jakubanecs ja Supphellen 2010, 288). Yritys säästää markkinointikustannuksissa, sillä se voi markkinoida

tuotteitaan jo entuudestaan tunnetun brändin alla. Muokattavuuden ja kustannussäästöjen ansiosta yhdistelmäbrändit ovat käytetyin brändimuoto yrityksissä (Douglas et al. 2001, 108). Tuotepainotteisissa brändeissä yrityksen jokaisella tuotteella on oma brändi ja ulkoasu, jolloin yritys toimii ainoastaan brändien taustalla. Yrityksen omassa harkinnassa on tuoko se ollenkaan yrityksen nimeä brändissä esille. Procter & Gamble toimii hyvänä esimerkkinä yrityksen oman imagon häivyttämisestä. Yrityksen brändien kuten, Ariel, Max Factor ja Pantene ulkoasuissa Procter & Gamblen ei tule mitenkään esille. Tuotebrändi lähtöinen brändiarkkitehtuuri vaati yritykseltä paljon resursseja, koska jokaiselle tuotteelle pitää luoda yksilöllinen brändi ja mainonta. (de Mooji 2010, 27) Toisaalta tuotepainotteisessa brändissä yrityksen oma brändi on turvassa yrityksen jonkun muun brändin epäonnistuessa (Kapferer 2008, 388).

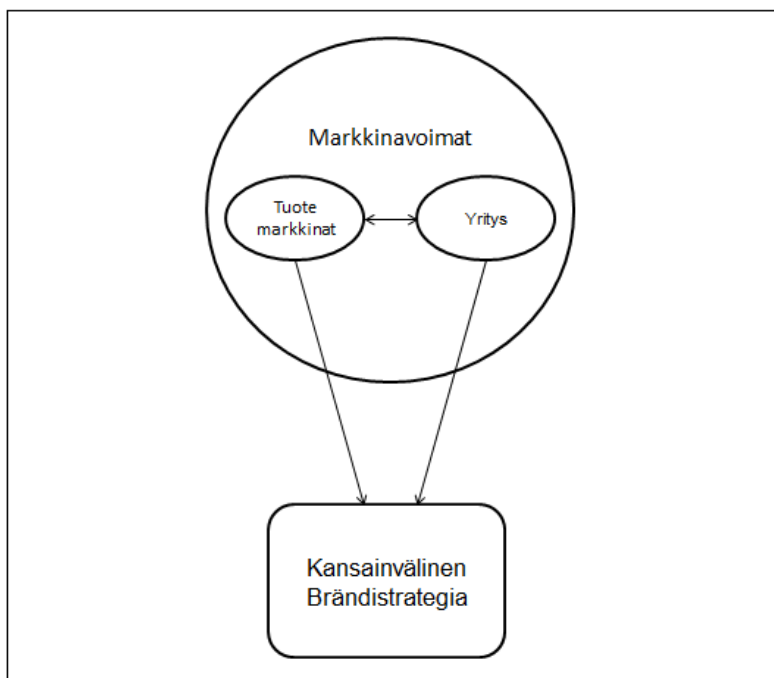
2.2.2 Kansainvälisen brändiarkkitehtuurin tasot

Brändiarkkitehtuurissa brändit voidaan hierarkian lisäksi jaotella myös kansainvälisyyden mukaan. Townsend et al. (2008, 540) ovat jakaneet brändin laajuuden neljään eri kansainvälisyyden tasoon. Jaon perustana toimii globaali brändi (global brand), joka on pitkän globalisaatioprosessin tulos. Globaalilla brändillä on tunnettavuutta ja myyntiä kaikkialla maailmassa. Brändi on fyysisiltä ominaisuuksiltaan samanlainen ja se on asemoitu kaikilla markkinoilla samalla lailla (Bradley 2002, 191). Godeyn ja Lain (2011, 405) mukaan globaalit brändit ovat yrityksen taloudellisen kasvun lähteitä. Vastakohtana globaalille brändille on täysin kotimainen brändi, joka palvelee ainoastaan kotimarkkinoita. Kotimaisten brändien etuna voidaan pitää hyvää kotimarkkinoiden kulttuurin ja kuluttajien tuntemista. Ensimmäinen kansainvälistymisaste kotimaan markkinoilta on alueellinen brändi (regional brand). Alueellinen brändi voi olla useassakin maassa, mutta vain samanlaisella maantieteellisellä alueella. Godey ja Lai (2011, 405) pitävät kotimaisia- ja alueellisia brändejä erittäin tärkeinä yrityksen brändiportfoliolle. Heidän mukaan ”lippulaivabrändit” vaikeuttavat kilpailijoiden tuloa markkinoille ja tuottavat yrityksille hyvin voittoa. Kansainvälistymisen seuraava vaihe on monialueellinen brändi (multi-regional brand), joka esiintyy useilla markkinoilla, mutta

jolla ei ole standardoitua tai mukautettua markkinointistrategiaa erimaiden välille. (Townsend et al. 2008, 541)

2.3 Brändistrategiaan vaikuttavat tekijät

Douglas et al. (2001, 97) kuvaavat brändistrategiaa evoluutioprosessiksi, joka muodostuu useista kerrostuneista päätöksistä ja jatkuvasta muutoksesta. Kansainvälinen brändistrategia koostuu yrityksen rakenteesta ja tuotemarkkinoista, jotka ovat alisteisia markkinavoimien muutoksille. Yrityksen rakenne sisältää sen historian, organisaatorakenteen, sekä brändiarkkitehtuurin.



Kuva 4. Brändistrategiaan vaikuttavat tekijät. (Craig ja Douglas 2000)

Kuvassa 4. Craig ja Douglas (2000) kuvaavat brändistrategiaa yrityslähtökohtien ja tuotemarkkinoiden yhteissummaksi, joita markkinavoimat, kuten markkinoiden

taloudellinen- ja poliittinen yhdentyminen, sekä markkinoiden infrastruktuurin muutos muokkaavat. Maiden välisten tullien poistuminen, sekä ihmisten vapaanliikkuvuuden lisääntyminen ovat tehneet mahdolliseksi kansainvälisen markkinoinnin ja brändien leviämisen. Hassanin ja Craftin (2012, 345) mukaan median globalisoituminen ja ihmisten liikkuvuuden lisääntyminen ovat pakottaneet yritykset rakentamaan yhtenäisempiä ja tehokkaampia strategioita. Globalisoituminen on muokannut niin yritysten organisaatioita ja strategioita, kun jokaisen maan yksittäisiä tuotemarkkinoitakin. (Craig ja Douglas 2000)

Bratlettin ja Goshalin (1989) mukaan yrityksen hallinnollinen rakenne ja sen tuoma ”perintö” vaikuttavat merkittävästi yrityksen brändistrategian muodostumiseen. Rajagopalin ja Sanchezin (2003, 233) mielestä historia tuo strategialle ”brändirepun”, joka sisältää yrityksen koko brändihistorian kaikkine brändeineen. Douglas et al. (2001, 101) niin ikään painottavat yrityksen organisaatorakenteen ja johtamistyylin merkitystä eri brändivaihtoehtojen valintaan. Jos yrityksen rakenne on aina ollut hajautettu ja alueellisilla johtajilla on ollut paljon valtaa, on yrityksen hyvin luonnollista toimia paikallisilla brändeillä. Globaaleja brändejä suosivat taas yritykset joiden hallinto on ollut keskitettyä. Hallinnollisen perinnön lisäksi strategiaan vaikuttaa yrityksen tapa tehdä laajentumisia, esimerkiksi yrityshankinnoilla uusilta markkina-alueilta.

Graigin ja Douglasin (2000, 280) mukaan yrityksen identiteetillä ja yritysbrändillä on suuri merkitys brändistrategiassa. Varsinkin palvelusektorilla yritys voi käyttää identiteettiään sertifikaattina määrätynlaisesta palvelutasosta ja -konseptista. Craig ja Douglas (2000, 200) korostavat yrityksen tuotelinjaston yhtenäisyyden vaikutusta brändistrategian muodostumiseen. Jos tuotteet noudattelevat yhtenäistä tuotelinjaa, on yrityksen luontevaa valita yhtenäinen brändi, kun taas moninaisen tuotevalikoiman omaaville yrityksille sopivat paremmin tuotekohtaiset brändit. (Douglas et al. 2001, 100–103)

Tuotemarkkinoiden rakenne vaikuttaa suuresti brändistrategian muodostumiseen. Markkinoiden yhteneväisyys, kilpailutilanne paikallisten ja muiden kansainvälisten yritysten kanssa, sekä kulttuurisidonnaisuus ohjailevat hyvin vahvasti yrityksen valitsemia toimintatapoja. Douglas et al. (2001) mielestä paikallisten ja globaalien

kilpailijoiden huomioiminen oman brändin määrittelyssä on tärkeää brändistrategian suunnittelussa. Globaaleja kilpailijoita vastaan on helpompi kilpailla globaaleilla brändeillä, kun taas kilpailussa paikallisia brändejä vastaan kannattaa omalle brändille tehdä paikallisia muokkauksia. Myös tuotteiden- ja markkinoiden kulttuurisidonnaisuus vaikuttaa brändin menestymiseen. Esimerkiksi ruoka- ja urheilukulttuuri voi olla hyvin sidoksissa paikalliseen kulttuuriin. Tällöin brändien paikallinen muokkaaminen helpottaa kansainvälisten brändien menestymisessä markkinoilla, joilla on vahvat kulttuurisiteet. (Douglas et al. 2001, 104)

2.4 Brändin muokkaaminen

Kun lähdetään miettimään, miten brändi toimisi parhaiten uusilla kansainvälisillä markkinoilla, ensimmäinen kysymys on valinta muuntamisen ja standardoinnin välillä. Bernanthin, de Chernatony ja Halliburton (1995, 11) mielestä brändiä kannattaa lähteä tarkastelemaan ydinkonseptin ja toteutuksen muodostaman kahden komponentin kokonaisuutena. Ydinkonsepti muodostaa brändin, jolle on tyypillistä, että se tyydyttää käyttäjän toiminnalliset sekä emotionaaliset tarpeet brändistä. Toteutuksella puolestaan tarkoitetaan yksityiskohtaisempaa brändin toteutusta, kuten pakkausta, markkinointia ja medianäkyvyyttä. Douglasin ja Windin (1987) mukaan yritysten kansainväliset brändistrategiat voivat sisältää useita eri vaihtoehtoja standardoinnista ja paikallisesta sopeuttamisesta.

2.4.1 Kansainväliset segmentit ja niiden vaikutus brändistrategiaan

Douglas ja Wind (1972) ovat jakaneet globaalit markkinat kahteen segmenttiin. Macro-segmentit niputtavat samankaltaiset maat samoihin segmentteihin, ja micro-segmentit niputtavat samantyylliset kuluttajat samoihin segmentteihin. Craftin ja Hanssan (2012, 344) mukaan globalisoituminen on muokannut eri maiden segmenttejä yhä lähemmäksi toisiaan, eikä enää voida muodostaa selviä segmenttejä pelkästään maiden rajojen

mukaan. Segmentoinnissa yhä tärkeämmiksi ovat nousseet elämäntyylin ja ostokäyttäytymisen mukaan rakennetut segmentit. Kun yritys laittaa asiakkaat maiden sijaan segmentointinsa keskiöön, saadaan Huang ja Hsieh (2011) mukaan kansainvälisestä markkinointistrategiasta paljon tehokkaampi. Tosin, on erittäin haastavaa muodostaa horisontaalisia segmenttejä, jotka kokoavat samojen preferenssien omaavat kuluttajat erimaista yhteen (Huang ja Hsieh 2011, 613).

Hassan ja Craft (2012, 344) painottavat ettei yritys saisi tyytyä vain strategisesti oikeanlaisen segmentin valintaan, vaan huomiota pitäisi kiinnittää myös segmentin sisällä tapahtuvaan positiointiin. Hassan ja Craft lähestyvät brändistrategian valintaa kuvassa 5. esitetyn matriisin avulla. Matriisissa strategian valintaan vaikuttavat markkinoiden segmenttien- ja brändin positioinnin samankaltaisuus tai erilaisuus.

		Brändin positiointi	
		Samanlainen	Erlainen
Markkinasegmentti	Samanlainen	Globaali strategia	Keskittynyt strategia
	Erlainen	Monikansallinen strategia	Monipaikallinen strategia

Kuva 5. Segmentin ja positioinnin vaikutus brändistrategian valintaan. (Hassan ja Craft 2012)

Globaalissa strategiassa brändi on positioitu täysin samalla tavalla kaikilla markkinoilla. Brändi tavoittelee maailmanlaajuisesti saman segmentin kuluttajia, kuten esimerkiksi BodyShop, joka on globaalisti segmentoitunut ympäristöystävällisen kosmetiikan

tuottajana. Puolestaan keskittyneessä strategiassa, yrityksellä on sama asiakassegmentti kaikilla markkinoilla, mutta positiointi on erilaista. Tuote säilyy markkinoilta toiselle samana, mutta Bernanth et al. (1995, 11) mallin mukaan brändin toteutusta muokataan kohdemarkkinoiden segmentille sopivaksi. Esimerkiksi Reebok käyttää brändin rakennuksessa keskittynyttä strategiaa. Brändin imagoa muokataan aina markkinoille sopivaksi, USA:ssa painotetaan lifestyleä ja urheilua, kun Euroopassa brändi on keskittynyt lähinnä vain urheilun painottamiseen. (Roth 1995, 165) Monikansallisessa strategiassa tuote positioidaan markkinoilla samanlaiseksi, mutta perustuotetta myydään markkinoilla eri segmenteissä. Näin perustuotteella voidaan houkutella monenlaisia kuluttajia asiakkaiksi. Yritykset, jotka ovat muokanneet tuotteet täysin kohdemarkkinoille sopiviksi, käyttävät monipaikallista strategiaa. Se on yrityksille haastavaa, sillä käytännössä yrityksellä on jokaisella eri markkinasegmentillä erilainen tuote. Kuitenkin esimerkiksi Néstlen kahvintuotanto on onnistunut monipaikallisella strategialla erittäin hyvin. Eri kulttuureissa kahvinjuontikulttuurit ovat hyvin erilaiset (vrt. Venäjän pikakahvi ja USA:n laajat kahvivalikoimat). Muuntamalla tuotetta jokaiselle kahvikulttuurille sopivaksi, on Néstle onnistunut hallitsemaan valittuja markkinasegmenttejään. (Hassan ja Craft 2012, 346)

2.5 Kulttuurin vaikutus brändiin

De Moojin (2010, 37) mukaan kuluttaja prosessoi ja ymmärtää brändin viestin aina oman kulttuurinsa kautta. Kulttuuri voidaan määritellä kielen, uskonnon, arvojen, sekä standardien muodostamaksi kokonaisuudeksi. Hofsteden (1984) mukaan ”kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa tietyn ihmisryhmän muista”. Kulttuurin suuren vaikutuksen takia Roth (1995, 164) pitääkin tärkeänä, että yritykset huomioisivat kulttuurin- ja yhteiskunnan ominaispiirteet, jotka vaikuttavat brändien paikalliseen tulkintaan. Maan vallitseva kulttuuri muokkaa kuluttajien käyttäytymistä ja hankinnoilla täytettäviä tarpeita. Foschtin, Malolesin, Swabodan, Morschetin ja Sinhan (2010, 137) tutkimuksen mukaan, ihmiset tulkitsevat täysin samalla lailla positioidun brändin erilailla riippuen millaisessa kulttuurissa he ovat. Mikäli yritykset haluavat, että heidän brändi

tulkitaan samanlaiseksi kaikissa kulttuureissa, pitää yritysten huomioida brändistrategioissaan kulttuurista johtuvat tulkintaerot.

Hofstede (1984) on kehittänyt viiden dimension mallin, jonka avulla kulttuurien erilaisuutta voidaan vertailla. Dimensioita yhdistelemällä pystytään muodostamaan monikulttuurisia segmenttejä, jotka mahdollistavat kulttuurien eroavaisuuksien tarkastelun esimerkiksi kulutustottumuksissa (de Mooji, 2010, 75). Dimensiot ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys/kollektiivisuus, feminiinisyys/maskuliinisuus, suuri/pieni epävarmuuden välttäminen ja pitkän/lyhyen aikavälin suuntautuminen (Hofstede, 1984). Hofsteden dimensioista valtaetäisyyttä ja individualismia voidaan etenkin hyödyntää tarkastelussa kulttuurin vaikutuksista kuluttajien tarpeisiin ja heidän brändissä arvostamiinsa ominaisuuksiin (Roth 1995, 165).

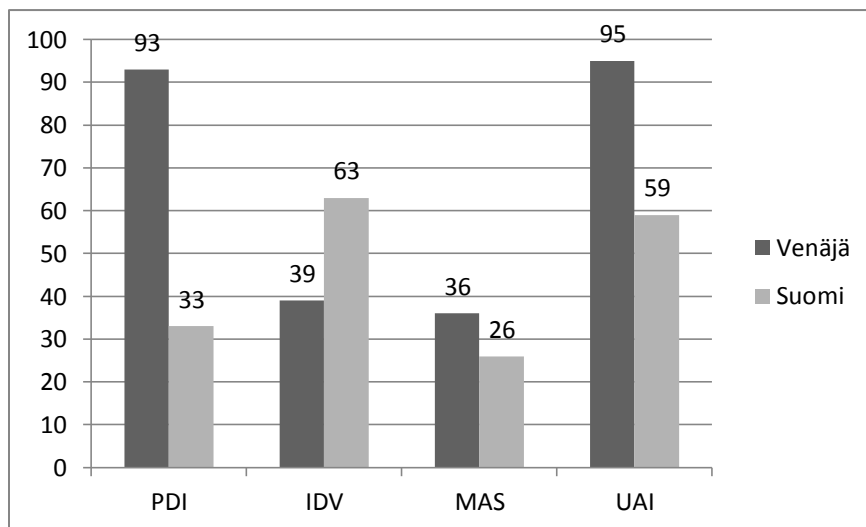
Valtasuhde dimensio kuvaa kulttuurin kykyä käsitellä sosiaalista epätasa-arvoisuutta. Korkean valtasuhteen kulttuureissa on tyypillistä yhteiskunnan hierarkkisuus ja oman aseman vahvistaminen (de Mooji ja Hofstede 2010). Rothin (1995, 171) mukaan korkeiden valtasuhteiden kulttuureissa menestyvät parhaiten brändit, jotka korostavat brändikuvassaan brändin luomaa sosiaalista ja aistimuksellista etua. Kulutustottumuksillaan ihmiset haluavat vahvistaa omaa identiteettiään, jota brändin vahva sosiaalinen identiteetti palvelee. Matalan valtasuhteen kulttuureissa oman aseman tavoittelu ja ryhmään sopeutuminen eivät ole ihmisille niin merkityksellistä, joten brändiltä ei haeta sosiaalista pääomaa. (Roth 1995, 171) Esimerkiksi kaikki Pohjoismaat ovat matalan valtasuhteen kulttuureita, joka voidaan de Moojin (2010,77) mukaan selittää väestön korkealla koulutusasteella, jonka on huomattu vähentävän valtasuhteita.

Kulttuureja voidaan vertailla myös dimensiolla, joka mittaa ihmisten taipumusta ajatella kulttuuria yksilön tai ryhmän kautta (de Mooji ja Hofstede 2010). Individualistisissa kulttuureissa ihmiset arvostavat omaa aikaa, yksilöllisyyttä ja vapautta. Ihmiset eivät halua seurata sosiaalisia normeja, jolloin Rothin (1995, 171) mukaan yritysten kannattaa korostaa brändiensä monipuolisuutta, uudenaikaisuutta ja yksilöllisiä ratkaisuja. Käänteisesti, kollektiivisissa maissa identiteettiä rakennetaan puolestaan sosiaalisten ryhmien kautta, jolloin yhteenkuuluvuus on erittäin tärkeää (de Mooji ja Hofstede 2010). Tällöin brändiltä halutaan vakautta, turvallisuutta ja yleistä hyväksyttävyyttä (Roth 1995).

3. VENÄJÄN MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET

Venäjä on pinta-alaltaan valtava maa, joka on alueellisilta, kulttuurisilta ja taloudellisilta olosuhteilta erittäin epäyhtenäinen. Suuri pinta-ala ja taloudellisten keskittymien korostuminen ovat kasvattaneet alueiden eroja entisestään. Alueiden eroja voidaan havainnollistaa tekemällä Venäjän alueista kuvitteellisia itsenäisiä valtioita ja laittamalla ne kansainväliseen indeksiin, joka mittaa valtioiden kehitystä. Alueiden kehityseroista kertoo tulos, jonka mukaan 173 maan mittarissa Venäjän eri alueet veisivät sijat lähtien 32., aina sijaan 119. (Konisheva 2007). Jakubanezin ja Supphellenin (2010, 288) mielestä yritysten pitäisi ehdottomasti huomioida alueiden eroavaisuus brändien ja markkinoinnin positiointia suunnitellessaan.

Neuvostoliiton romahtaminen ja muuttuminen Venäjän markkinataloudeksi, teki köyhistä ihmisistä entistä köyhempiä ja toi pienelle eliitille suuria rahallisia rikkauksia. Jakubanezin ja Supphellenin (2010, 299) mukaan markkinatalouden kehitys Venäjällä on ollut hyvin epätasaista, jonka tuloksena valtiosta on tullut epäyhtenäinen suurine valtaeroineen (Supphellen ja Gronhaugin 2003, 207). Hofsteden (1984) mukaan suuret valtaerot saavat ihmiset vahvistamaan omaa asemaansa yrittämällä luoda mielikuvaa korkeampaan asemaan kuulumisesta. Halu luoda statusta kulutustottumuksilla on entisestään vauhdittanut Supphellen ja Gronhaugin (2003, 207) mukaan brändin merkityksen kasvua Venäjällä. Ilmiö ei ole yksinomaan vain Venäjällä vaan myös muissa siirtymätalouden maissa. Brändin symboliset omaisuudet, jolla kuluttajat haluavat erottautua käyttämällä brändiä, ovat selvästi tärkeämpiä maissa, jotka ovat sosio-ekonomiselta kehitykseltään suhteellisen matalalla tasolla. (Roth 1995)



Kuva 6. Hofsteden dimensiot Venäjältä ja Suomesta. (Hofstede 2012)

Kuten kuvasta 6. voidaan huomata, Venäjällä valtaerot (PDI) ihmisten välillä ovat suuret, jolloin statuksen ylläpitäminen ja näyttäminen on ihmisille tärkeää. Venäjällä ihmiset haluavat pukeutumisen ja elämäntyyliinsä kautta viestittää omaa asemaansa. Ihmisten välisen valtaeron lisäksi dimensio kuvaa myös alueellista epätasa-arvoisuutta. Kansainvälisistä investoinneista 2/3 tulee Moskovan alueelle, jossa sijaitsee 80 % maan taloudellisesta vauraudesta. Puolestaan matala individualismin taso (IDV) kertoo venäläisten halusta elää ryhmässä. Perheen ja oman ystäväpiirin vaikutus valintoihin on suuri (Glubokovskaya 2008). Perheen ja ystävien tärkeyttä voidaan selittää myös ihmisten selviytymiskeinona suuressa maassa, jossa yhteiskunnan yleisessä infrastruktuurissa on puutteita. Kirjassaan Parikka (2007, 265) kertoo, että maassa jossa ei ole vielä puhelinluetteloita, on vaikeaa selviytyä ilman omaa ystäväpiiriä ja verkostoja. Venäjän koko yhteiskunta ja yrityselämä on rakentunut erinäisistä vahvoista verkostoista. Hofsteden (2012) mukaan on hieman yllättävää, että korkeiden valtasuhteiden maassa maskuliinisuus (MAS), joka kertoo ihmisten kilpailuasenteesta, sekä menestyksen saavuttamisesta, on suhteellisen matala Venäjällä. Hän perustelee ilmiötä olettamuksella, jonka mukaan dominoiva käytös hyväksytään vain korkeissa asemissa olevilta henkilöiltä. Korkea epävarmuuden välttäminen (UAI) kertoo puolestaan maan poliittisesta ja taloudellisesta epävarmuudesta. Massiivisen byrokratian ja

korruption takia, ihmisten on vaikea suunnitella tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä. (Hofstede 2012)

Shama (1991) on tutkinut kuluttajien ostokäyttäytymistä entisissä Neuvostoliiton maissa. Tutkimuksissa nousi esiin erityisesti venäläisten kuluttajien suuri hinta- ja laatutietoisuus, sekä halu saada informatiivista mainontaa, joka Glubokovskayan (2008) mukaan on edelleenkin tyypillistä 2000-luvulla venäläisille kuluttajille. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan tuotteista, joita he pitävät laadukkaina (Strutton et al. 1995, 77). Venäjän talouden elpyminen lähinnä öljyn ja muiden luonnonvarojen maailmanmarkkinahintojen kohoamisen myötä on parantanut venäläisten yritysten toimintaa (Karhunen et al. 2008). Palkkojen ja yleisen elintason nousu matalan verotuksen ja elinkustannusten maassa on vauhdittanut ostovoiman kasvua. (Wilson ja Mukhina 2010) Lisääntynyt ostovoima on kasvattanut kulutusta, mutta samalla tehnyt kuluttajista entistä vaativimpia ja määrätietoisempia (Glubokovskaya 2008).

3.1 Brändi Venäjällä

Brändejä on ollut Venäjällä vasta noin 20 vuotta. Vaikka venäläiset arvostavat kulttuuriaan suuresti ja haluaisivat käyttää venäläisiä brändejä, hallitsevat länsimaiset brändit useita eri tuotemarkkinoita. Vain tietoliikenne- ja teleoperaattoriyritysten venäläiset brändit ovat alojensa brändijohtajia (Levkin 2009). Venäjällä arvostetaan suuresti länsimaisia brändejä, jonka voi havaita jo tarkastelemalla Best Russian Brands 2010 tutkimusta, johon listataan vuosittain parhaat venäläiset brändit. Sijoilla 1. ja 2. ovat telealan yritykset MTC ja Beeline, sijalla 3. on venäläinen olutvalmistaja Baltika. Koko 40 brändin listaa hallitsevat vahvasti tele- ja rahoitusala. (Interbrand 2010) Kärkisijoilta puuttuvat kuluttajien päivittäistavarabrändit, jotka ovat puolestaan vahvasti edustettuina Suomen arvostetuimmat brändit 2012 – listalla (Muukkonen 2012). Länsimaisten brändien suosion ja hallitsevan markkina-aseman syy-seuraus-suhteen mahdollinen selittäjä voi olla markkinointiin ja brändin mainostamiseen käytetty rahallinen panostus. Suurimpia mainostajia Venäjällä ovat Procter & Gamble (8,9

miljoonaa ruplaa), L'oreal (4,8 miljoonaa ruplaa) ja Mars (4,6 miljoonaa ruplaa). Ensimmäinen venäläinen brändi löytyy vasta sijalta 8. MTC (teleala) 3,3 miljoonan ruplan markkinointibudjetilla. (AdIndex 2012)

Supphellen ja Gronhaugin (2003, 204) mukaan ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että länsimaissa suosittu brändi olisi yhtä suosittu myös Itä-Euroopassa. Länsimaiset yritykset tulevat usein liian itsevarmoina Venäjän markkinoille ja unohtavat huomioida suuret kulttuuriset erot (Glubokovskaya 2008). Karpovan, Nelson- Hedgesin ja Tullarin (2007,118) mukaan venäläiset kuluttajat voivat tulkita brändiä ja sen välittämiä arvoja hyvinkin erilailla, jolloin brändin välittämä viesti ei saavuta haluttua huomiota. Kulttuurierot voivat vaikuttaa myös siihen millaiseksi brändi tulkitaan. Esimerkiksi Mercedes Benziä pidetään Venäjällä rikkaiden auton, kun Euroopassa se mielletään myös keskiluokan automerkiksi. Itä-Euroopan ja varsinkin Venäjän markkinoilla kuluttajat ovat tottuneet hyvin erilaiseen mainontaan, hintoihin ja jakeluverkostoon, kun mitä länsimaisilla markkinoilla yleensä käytetään (Supphellen, ja Gronhaugin 2003, 211).

Neuvostoliiton aikana valtio tuotti suhteellisen huonolaatuisia tuotteita ja palveluita, jolloin mainontaa eikä brändejä kilpailun puuttumisen takia tarvittu (Davis 2009). Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen markkinatalous ja ulkomaisten yritysten markkinoille tuleminen toi mainonnan ja brändit Venäjälle. Koska markkinointi on useille venäläisille vielä suhteellisen uusi ilmiö, on heidän markkinoinninlukutaitonsa heikko. Heikko brändien ja mainonnan ymmärtäminen on Glubokovskayan (2008) mukaan yksi syy venäläisten skeptiseen suhtautumiseen markkinointia kohtaan. Toiseksi syyksi voidaan lukea venäläiselle kulttuurille tyypillinen perheen ja ystäväpiirin tärkeä merkitys, josta Hofsteden korkea kollektiivisuus -dimensiokin kertoo. Venäläiset kuluttajat luottavat brändiä ja mainontaa enemmän ystäviensä ja perheensä suosituksiin (Glubokovskaya 2008). Kuluttajien vahva luotto kanssaostajien mielipiteisiin voi olla yritykselle haitallista sillä, Supphellen ja Gronhaugin (2003, 204) mukaan Venäjällä on vielä suhteellisen suuria Slavopik- ryhmiä, jotka pitävät ulkomaisia tuotteita uhkana oman maan taloudelle ja tämän takia vastustavat ulkomaisia brändejä ilman omaa kokemusta tuotteesta.

Jakubanecsin ja Supphellenin (2010, 298) mukaan Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen yritykset menestyivät hyvin strategioilla, jotka painottivat laatua ja hintaa. Venäläisten kuluttajien muututtua yhä tiedostavammiksi, yksinkertaiset strategiat eivät ole enää riittäneet markkinoilla selviytymiseen. Supphellen ja Gronhaugin (2003) painottavat, että venäläisistä kuluttajista on tullut yhä vaativampia. He ovat alkaneet kiinnittää huomiota myös brändin tarjoamaan kokemukseen. Nykyisin yhä suuremmat segmentit vaativat, että brändi sopii heidän arvoihin, persoonallisuuteen, sekä statukseen. Kulutuksen arvojen muuttuminen näkyy Davisin (2009) mukaan siinä, että aiemmin suosittujen halpojen brändien kysyntä on vähentynyt ja tilalle ovat tulleet yhä hienostuneemmat brändit. Venäläiset kuluttajat ovat länsimaisia kuluttajia vähemmän uskollisia käyttämilleen brändeille ja ovat hyvin avoimia kokeilemaan uusia, itselle paremmin sopivia brändejä (Glubokovskaya 2008).

Jakubanecs ja Supphellen (2010) ovat tutkineet minkälaisia brändin ominaisuuksia ihmiset arvostavat Moskovassa ja Pietarissa. Taloudellisen vaurauden takia Moskovasta on tullut yksi eniten luksustuotteita käyttävä kaupunki. Viime vuosina myös keskiluokka on entistä enemmän alkanut arvostaa luksusbrändejä. Moskovassa kuluttajille on erityisen tärkeää brändin kansainvälinen menestys, sekä tunnettavuus. Moskovalaiset rakentavat pietarilaisia enemmän statustaan kulutuksen ja ulkoisen olemuksen kautta, jolloin tuotteiden brändeiltä odotetaan arvokkuutta ja statusta. Pietarilaiset suhtautuvat kulutukseen maltillisemmin ja ovat kulutustottumuksiltaan hieman perinteisempiä. Tutkimuksissaan Supphellen ja Gronhaugin (2003, 223) saivat selville, että ulkomaalaiselle brändille tärkeitä ominaisuuksia Venäjällä ovat nykyaikaisuus ja menestyksekkäisyys.

Länsimaisten brändien tavoin, myös useat suomalaiset brändit ovat menestyneet hyvin Venäjän markkinoilla. Taloustutkimuksen vuonna 2010 haastatelluiden kuluttajien mukaan varsinkin pietarilaiset arvostavat suomalaisia tuotteita. Moskovassa muutamaa suurta suomalaista brändiä lukuun ottamatta tuotteet ovat vielä suhteellisen tuntemattomia. Pietarissa suomalaiset tuotteet ovat olleet pitkään markkinoilla ja saaneet tunnettavuutta ja arvostusta. Kuluttajien mukaan suomalaisuus tuo tuotteisiin luotettavuutta ja niin sanotun suomalaisen laatuleiman. (Taloustutkimus 2010)

4. SUOMALAISTEN YRITYSTEN BRÄNDISTRATEGIAT VENÄJÄN MARKKINOILLA

Empiirisessä osassa tarkastellaan suomalaisten yritysten brändistrategioita Venäjän markkinoilla. Selvitetään, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet strategian muodostumiseen ja millaisiksi yritykset ovat kokeneet Venäjän markkinoilla toimimisen.

4.1 Aineiston hankinta ja haastattelujen toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää ja kuvata tutkimusilmiötä (Eskola ja Suoranta 2008). Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleisiä toimintaohjeita kaikille suomalaisille Venäjän markkinoilla toimiville yrityksille, vaan ymmärtää tutkimuksessa valittujen yritysten brändistrategioita. Valitun tavoitteen johdosta Metsämuurosen (2008, 51) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole pakollista käyttää satunnaisotantaa, kun tutkimuskiinnostus kohdistuu vain tiettyihin henkilöihin. Haastatteluihin valittiin kaksi henkilöä, jotka yrityksissään vastaavat yrityksen Venäjän brändistä. Tutkimuksessa haastateltavista yrityksistä käytetään nimiä ”yritys A” ja ”yritys B”, yritysten pyynnöstä. Yritys A toimii vaateteollisuudessa ja on tehnyt Venäjän kauppaa Neuvostoliiton bilateraalisesta kaupasta lähtien. Yrityksen kokonaisliikevaihto on noin 270 miljoonaa euroa, josta Venäjän kaupan osuus on noin 50 miljoonaa euroa. Yritys A:n kotimarkkinat ovat Suomessa. Venäjän markkinoiden lisäksi yritys toimii Ruotsissa, Hollannissa, Ranskassa ja Saksassa, joka on tällä hetkellä yrityksen suurin vientimaa. Yritys B toimii rakennusteollisuudessa ja ollut Venäjän markkinoilla 50 vuotta. Yritys toimii Suomen kotimarkkinoiden ja Venäjän markkinoiden lisäksi, Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa ja Baltiassa. Yritys B:n liikevaihto vuonna 2011 oli 4,4 miljardia euroa, josta Venäjän kaupan osuus oli noin 308 miljoonaa euroa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa Hirsjärvi et al. (2008, 203) mukaan haastattelun teemat on mietitty ennakkoon, mutta niiden järjestys ja yksittäiset sanamuodot voivat vaihdella. Koska tutkimuksessa

haluttiin saada selville valittujen yritysten yksilöllinen käytäntö brändistrategian laadinnasta ja toteuttamisesta, teemahaastattelu soveltui tutkimukseen hyvin. Teemahaastattelu antaa vastaajille mahdollisuuden vastata mahdollisimman laajasti ja jopa kysymysten ulkopuolelta. Näin haastatteluissa oli mahdollista saada vastauksia, joita haastattelija ei ennakoon olisi osannut edes kysyä.

Haastateltavien pyynnöstä heille lähetettiin ennakoon haastatteluiden teemat. Haastatteluiden teemat olivat haastattelijan itse rakentamia ja perustuivat tutkielman teoriaan. Tutkimuksen haastattelun teemat löytyvät liitteestä 2. Haastattelut toteutettiin 12.11 ja 14.11.2012. Yritys A:n haastattelu toteutettiin kasvokkain ja sen kesto oli noin 45 minuuttia. Haastateltavana oli yrityksen markkinointijohtaja. Yritys B:n haastattelu oli kestoltaan noin 35 minuuttia ja se toteutettiin olosuhteiden johdosta Internetin välityksellä toimivalla puhelinneuvottelutyökalulla. Haastateltava on yrityksessä kehittämisspäällikkö, vastuualueenaan brändi ja markkinointi. Kumpaakaan haastattelua ei nauhoitettu, vaan haastattelija teki niistä muistiinpanot, jotka myöhemmin kirjoitettiin puhtaaksi.

4.2 Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysoimisessa on tärkeää luoda aineistosta selkeä ja yhtenäinen, jotta siitä voidaan tuottaa uutta tietoa (Eskola ja Suoranta 2008). Haastatteluiden kohdalla tämä tapahtuu haastattelijan muistiinpanoja tulkitsemalla ja mahdollisesti litteroimalla. (Metsämuuronen 2008) Teemahaastattelun analysoimisessa on tärkeää hahmottaa yhteneväiset teemat eri haastatteluista. Kähkösen (2011, 37) mukaan litteroitujen vastausten värikoodaaminen helpottaa teemojen luokittelua ja tulosten jatkoanalysointia.

Empiirisen aineiston analysoinnin tarkoituksena ei ole löytää yleispätevää ratkaisua, vaan saada mahdollisimman laaja ja syvä ymmärrys aiheesta teorian avulla. Haastatteluiden avulla, pyritään kartoittamaan kahden eri yrityksen brändistrategioita ja niiden toteutusta käytännössä. Mahdollisimman objektiivisen analyysin saavuttamiseksi,

empirian ei odoteta noudattavan teoriaa tai tutkijan ennakkopäätelmiä (Metsämuuronen 2008).

4.3 Brändin vieminen Venäjän markkinoille

Kummallakin haastatellulla yrityksellä on pitkä historia Venäjän kaupasta. Yritykset ovat aloittaneet Venäjän kauppansa Neuvosto- aikoina, jolloin markkinoinnin ja brändin merkitys oli vähäinen. Yritys A kertoi Venäjän kaupan alkaneen bilateraaliskaupalla ilman suoraa kontaktia asiakkaisiin. Yrityksellä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa hinnoitteluun tai tuotteiden näkyvyyteen Venäjällä, sillä tuotteet haettiin kaupanvälittäjän avulla suoraan tehtaalta. Yrityksen tuotteet olivat viennin alkuaikoina enemminkin bulkkitavaraa, koska markkinoilta ei saatu suoraa tietoa kysynnän laadusta. Yritys A kertoi brändin merkityksen heränneen 1980-luvun lopulla, kun markkinoilla alkoi vahvemmin näkyä kysynnän ja tarjonnan laki. Yritys A:n kohdalla voidaankin näin ollen puhua mieluummin brändin pitkän aikavälin kehityksestä ja muodostumisesta, kuin sen tietoisesta siirtämisestä ja rakentamisesta Venäjällä. Myös yritys B kertoi, että heidän yrityksen brändi on syntynyt pitkän ajan tuloksena. Brändiä ei viennin alkuvaiheessa tietoisesti siirretty, vaan se on kasvanut ja vahvistunut Venäjällä toiminnan myötä.

Yritysten mukaan brändin merkitys Venäjän markkinoilla on 2000-luvulla kasvanut entisestään. Ulkomaalaiset yritykset ovat löytäneet Venäjän markkinat ja ymmärtäneet kuluttajien suuren ostopotentiaalin. Erityisesti yritys A painotti, että toimialallaan (vaateteollisuus) kilpailu on erittäin kovaa ja kiristyy jatkuvasti. Yritys ei voi pelkästään luottaa länsimaiseen imagoon ja oman tuotteen laadulliseen ylivoimaan. Menestyksen saavuttamiseksi yrityksen on jatkuvasti panostettava brändin tuottamaan mielikuvaan. Nykyisin markkinoilla on paljon ulkomaisten-, sekä kotimaisten yritysten kilpailevia tuotteita, jolloin brändin avulla yrityksen on mahdollista erottautua muista yrityksistä.

4.4 Brändimuodon valinta

Molemmissa yrityksissä yritysten brändeistä on määritelty brändihierarkia tai brändiarkkitehtuuri. Yritysten brändiarkkitehtuurit eroavat merkittävästi toisistaan. Yritys A toimii pelkästään tuotekohtaisilla brändeillä, joissa yrityksen nimeä ei tuoda ollenkaan esille. Yrityksellä on kolme toisistaan eroavaa segmenttiä, joille on luotu omat brändit. Brändeille on rakennettu vahvat omat identiteetit ja ne tavoittelevat selvästi eri asiakassegmenttejä ilman keskinäistä kilpailua. Yritys A on kokenut tuotepainotteiset brändit hyväksi vaihtoehdoksi monimuotoiselle tuotelinjastolleen, joka tavoittelee hyvin laajaa asiakasjoukkoa. Vaikka brändit toimivat markkinoilla itsenäisesti, on yritys käyttänyt Venäjän markkinoilla kauimmin ollutta ja tunnetuinta brändiään ”veturina” ja vipuvoimana uusien brändien lanseerauksissa. Yritys B toimii taas kokonaan yrityksen omalla brändillä. Yrityksellä on tuotteista luotuja konseptiratkaisuja, jotka kulkevat vahvasti yritysbrändin alaisuudessa. Kummassakaan yrityksessä ei oltu mietitty vaihtoehtoa rakentaa täysin uutta brändiä Venäjän markkinoita varten. Molempien yritysten mielestä kansainvälisesti yhtenäisen brändin rakentaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta mahdollisia synergiaetuja maiden väleiltä voitaisiin saada. Maiden välisellä yhtenevyydellä halutaan kasvattaa kansainvälistä tunnettavuutta ja arvostusta. Yritys A kertoi, että brändin vahvistuminen Venäjällä on selvästi kasvattanut venäläisten turistien Suomessa tekemiä ostoja.

4.5 Brändin sopeuttaminen Venäjän markkinoille

Yritykset kokivat brändin hallinnan ja johtamisen tärkeäksi osaksi Venäjän markkinoiden toimintastrategiaa. Brändistrategioiden muodostumiseen ja valittuihin toimintatapoihin oli kummallakin yrityksellä vaikuttanut yrityksen oma toimintahistoria, sekä organisaatorakenne. Yritys A kertoi, että heillä on Venäjän markkinoille tehty oma brändistrategia, joka tosin myötäilee muiden maiden strategioita. Puolestaan yritys B:llä ei ole Venäjän markkinoille omaa brändistrategiaa, vaan Venäjällä sovelletaan samaa brändistrategiaa kuin muissakin yrityksen toimintamaissa.

Kumpikaan yritys ei suunnittele Venäjän markkinoille täysin uusia tuotteita, vaan perustuotetta muokataan markkinoiden kysyntää vastaavaksi. Yritys A tekee yhtenäisen malliston, josta valitaan maakohtaisten piirteiden mukaiset tuotteet ja kokonaisuudet, joita ensisijaisesti viedään Venäjän markkinoille. Venäjällä vallitsevia markkinatrendejä pyritään seuraamaan aktiivisesti, jotta kohdennus onnistuisi mahdollisimman hyvin ja tarjonta vastaisi kuluttajien kysyntää. Yritys A kertoi yrityksen tekevän tarkkaa segmentointia globaalilla tasolla. Segmentoinnin keskiössä on globaali kuluttaja, mieltymyksiensä ei niinkään kansallisuuden mukaan. Yritys A:n mukaan viime vuosien aikana globalisaation vaikutukset ovat nähtävissä erittäin selvästi venäläisen kuluttajien tyylin muuttumisessa. Markkinat ja kuluttajat Venäjällä ovat muuttuneet entistä eurooppalaisimmiksi, eikä enää voida puhua syvästä kuilusta esimerkiksi Euroopan markkinoiden kanssa.

Yritys B määrittelee tuotteensa enemmänkin paikalliseksi kuin globaaliksi, vaikka tuotteen perusydin onkin samanlainen kuin muilla markkinoilla. Tuotetta pitää räätälöidä, koska rakennusteollisuudessa paikallinen lainsäädäntö, normit, sekä tottumukset ohjaavat vahvasti tuotetta ja sen toteuttamismahdollisuuksia. Esimerkiksi Venäjällä on täysin normaalia, että rakennusyritys tekee talosta vain niin sanotusti kuoret ja tuleva asukas remontoi ja viimeistelee asunnon pinnat, kuten lattiat ja seinät itse valmiiksi. Kuluttajien kasvaneen ostovoiman ja laatutietoisuuden johdosta rakennusyritykset ovat viime vuosina alkaneet rakentaa asuntoja entistä valmiimmiksi. Paikallisista sopeutuksista huolimatta tuotantoprosessia kehitetään jatkuvasti ja sen halutaan pysyvän suhteellisen samanlaisena kaikilla markkinoilla. Yritys B:n mukaan yhteneväisellä tuotantoprosessilla halutaan varmistaa, että brändi lunastaa kaikilla markkinoilla siihen liittyvät yhteneväiset odotukset.

4.6 Brändi Venäjän markkinoilla

Yritys A toimii Venäjällä Pietarin ja Moskovan alueella. Asiakkaita on muillakin alueilla, mutta yritys ei koe lähiaikoina tarpeelliseksi laajentaa toimialuettaan. Yritys tosin pyrkii laajentamaan omaa jakelukanavaansa, jotta tuotteen toimitusketjua voitaisiin mahdollisimman pitkälle hoitaa itse. Tavoitteena on myös saada läheisempi suhde asiakkaisiin, jotta yrityksellä olisi jatkuvasti ensikäden tietoa markkinoiden muutoksista. Yritys B toimii Pietarin ja Moskovan lisäksi Ekaterinburgissa, Donin Rostovissa, sekä Kazanissa ja on kokenut valitut markkinat hyväksi valinnoiksi. Kumpikin yritys oli yhtä mieltä siitä, että Pietari on markkinoiltaan eurooppalaisin. Läheisen sijainnin vuoksi suomalaisuuden ”etu” nähtiin siellä suurimpana. Muuten kumpikaan yritys ei osannut erotella kaupunkikohtaisia eroja kuluttajien ostokäyttäytymisessä tai suhtautumisessa brändiin ja sen arvoihin.

Yritys A:n mukaan venäläiset asiakkaat ovat heidän asiakkaistaan vaativimpia, niin laadun kuin hinnankin suhteen. Asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia, mutta valmiita maksamaan korkealaatuisista tuotteista. Yritys A on huomionnut kuluttajien laatu-tietoisuuden Venäjän markkinoilla brändissään. Heidän brändissä keihäänkärkenä halutaan tuoda esille historian tuomaa kokemusta tehdä laadukkaita tuotteita. Yritys B:n mukaan heidän brändissä tuodaan esille suomalaisuutta, sillä venäläiset kuluttajat kokevat suomalaisuuden luotettavana laatuleimana lupauksen täyttämistä. Yritys B:n mielestä etenkin Pietarissa suomalaisuuden korostaminen koetaan brändin kannalta hyödylliseksi.

Kummankin yrityksen brändien hallinnointivastuu on Suomessa. Haastateltavien mielestä järjestelyllä on pystytty paremmin kontrolloimaan brändin toimintaa ja estämään sen hallitsematon muutos. Yritys B kertoi, että heillä on kaikille maille yleiset määritelmät ja ohjeet brändin ulkoasulle ja toteutukselle. Paikallisilla yksiköillä on kuitenkin mahdollisuus muokata ilmettä omille markkinoille sopivammaksi. Myös yritys A:n mukaan brändin ulkoasu on suhteellisen samanlainen kaikilla markkinoilla. Paikallista sopeutusta tehdään kuvien ja kielen kautta. Kummallakin yrityksellä kaikki materiaalit on käännetty venäjänkielisiksi paikallisissa toimistoissa. Yritys B on

muokannut kuluttajille suunnatun konseptin brändin logon kyrillisille kirjaimille, koska alkuperäinen ei olisi toiminut täydellisesti venäjänkielessä. Yritys B:n mielestä brändin esiin tuomisessa on ollut tärkeää huomioida Venäjällä tyypillisiä elementtejä kuten, runsaampi värienkäyttö, sekä erityylisten mainoskanavien huomioiminen.

Kummallakaan yrityksellä ei ole ollut suuria ongelmia brändiensä kanssa. Kulttuuri on koettu olevan suomalaisille yrityksille tuttu ja suhteellisen pienillä muokkauksilla on voitu viedä brändiä eteenpäin. Kummankin yrityksen tulevaisuudessa Venäjän markkinoilla ja brändin tunnettavuuden vahvistamisella on strategiassa suuri rooli.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Markkinoiden tarjonnan kasvaessa brändeistä on tullut yrityksille ja kuluttajille entistä tärkeämpiä. Brändien avulla kuluttajat voivat löytää tuotepaljoudesta paremmin omia tarpeitaan tyydyttäviä vaihtoehtoja. Markkinoiden tarjonnan monipuolistuminen on tehnyt kuluttajista vaativampia, eikä tuotteen tai palvelun fyysinen olemus välttämättä enää riitä ostoperusteeksi. Tuotteen brändin halutaan täydentävän ostajan arvoja, sekä sosiaalisia kiinnostuksen kohteita. Brändivalinnoilla kuluttajat haluavat osoittaa kuuluvansa tiettyihin brändien muodostamiin sosiaalisiin ryhmiin. Toisaalta brändit tarjoavat myös yrityksille mahdollisuuden tuoda itseään esille kymmenien tai satojen samanlaisten tuotteiden valmistajien joukosta. Yrityksien on helpompi tavoitella valittua asiakassegmenttiä muokkaamalla brändiään sellaiseksi, joka vastaa segmentin vaatimia odotuksia. Yrityksen onnistuessa luomaan brändille vahvan oman imagon, toimii se jo itsessään suosituksena tuotteen hyvydestä.

Ihmisten elintason nousu ja maailman globalisoituminen ovat tehneet maailmasta yhden suuren kauppapaikan. Yksittäiset markkina-alueet lähentyvät jatkuvasti toisiaan globaalin median ja ihmisten liikkuvuuden ansiosta. Kuluttajat haluavat käyttää samoja brändejä, joita ovat nähneet matkoillaan tai kansainvälisissä medioissa. Yritykset ovat huomanneet kuluttajien kasvaneen kansainvälisyyden ja alkaneet yhä enenevässä määrin kehittää brändejään sellaisiksi, että ne palvelisivat kuluttajia valtion tai kulttuurin rajoista riippumatta. Asiakassegmenttien rakentamisen keskiössä eivät ole enää yksittäiset valtiot, vaan samantyylliset globaalit kuluttajat kaikilta markkina-alueilta.

Yritykset haluavat luoda globaaleja brändejä, jotka ovat tunnettuja kaikkialla maailmassa. Kovan kilpailun takia yritysten menestys luodaan kansainvälisillä strategioilla, joilla on selkeät pitkän aikavälin tavoitteet. Strategioiden tulee kuitenkin pystyä reagoimaan nopeisiin markkinoiden muutoksiin. Kansainvälisen brändistrategian avulla yritys pystyy laajenemaan uusille markkinoille ottaen huomioon kulttuurien tuomat vaikutukset brändien tulkintaan ja käyttöön.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli selvittää, millaisilla brändistrategioilla tutkimukseen valitut kaksi suomalaista yritystä olivat menneet Venäjän markkinoille. Lisäksi haluttiin selvittää mitkä tekijät olivat vaikuttaneet valittuihin päätöksiin ja millaisia kokemuksia yrityksillä oli brändien toimivuudesta Venäjän markkinoilla. Kummankin yrityksen pitkän Venäjänkaupan historian ansiosta tutkimukseen saatiin hyvä ja kattava kuva yritysten brändien toiminnasta Venäjällä.

Yritykset olivat yhtä mieltä Douglas et al. (2001) kanssa siitä, että brändistrategiat muodostuvat evoluutioprosessin tavoin. Valittuun brändistrategiaan vaikutti vahvimmin kummankin yrityksen pitkä historia Venäjällä. Kyseisten yritysten tapauksessa ei voida puhua, että brändejä olisi niinkään rakennettu, vaan että ne ovat rakentuneet aikojen saatossa. Rajagopal ja Sanchez (2003,233) totesivat teoriaosuudessa, että yrityksen historian tuoma ”brändireppu” vaikuttaa vahvasti valittuun strategiaan. Empiriasta voitiin havaita, miten yritysten erilaiset brändiarkkitehtuurit olivat vaikuttaneet erilaisten brändipainotuksien valintaan. Yritys A toimii kolmella eri markkinasegmentillä, joille on luotu itsenäiset tuotepainotteiset brändit. Yritys B:n tuotelinjasto on taas hyvinkin yhtenäinen, joten yritys toimii yhden yritysbrändin avulla. Kumpikaan yritys ei ollut miettinyt uuden brändin luomista Venäjän markkinoille, jotta synergiaetuja brändin kansainvälisestä tunnettavuudesta voitaisiin saada. Tosin kummatkin yritykset olivat muokanneet brändiään vastaamaan Venäjän markkinoiden erityispiirteitä.

Vaikka Neuvostoliiton hajoamisesta on jo yli 20 vuotta, voidaan sen vaikutuksia nähdä vieläkin kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Kummatkin yritykset olivat yhtä mieltä Shaman (1991) kanssa siitä, että venäläiset kuluttajat ovat erittäin hinta- ja laatutietoisia. Kuluttajat ovat tosin valmiita maksamaan tuotteista, joiden laatuun he uskovat. Venäjällä varsinkin länsimaisia tuotteita pidetään laadukkaina, jonka takia myös kummatkin yritykset kertoivat, että haluavat tuoda laatua esille brändeissään.

Venäjän talous on kehittynyt jatkuvasti vuoden 2009 talouskriisistä huolimatta. Yleisen elintason nousu on kasvattanut palkkoja ja lisännyt kuluttajien ostovoimaa. Markkinoiden suuri koko ja kuluttajien kiinnostus länsimaisia tuotteita kohtaan on saanut ulkomaalaiset yritykset suuntaamaan Venäjän markkinoille. Yritys A oli yhtä mieltä Jakubanecsin ja Supphellenin (2010, 298) kanssa siitä, ettei markkinoilla voi enää painottaa vain hintaa

ja laatuja. Kuluttajat ovat tarkkoja käyttämistään brändeistä ja haluavat niiden korostavan omaa persoonaa ja statusta. Etenkin Jakubanecs ja Supphellen (2010) havaitsivat tutkimuksissaan ihmisten haluavan erilaisia brändin ominaisuuksia Moskovassa ja Pietarissa. Tämän tutkimuksen empiiriset tulokset kuitenkin osoittivat, ettei kumpikaan yritys ollut havainnut suuria eroja pietarilaisten ja moskovalaisten kuluttajien suhtautumisessa brändiin. Ainoa ero voitiin havaita suomalaisuuden merkityksessä, joka oli Pietarissa Moskovaa suurempi.

Venäjä on yhteiskunta ja kulttuuri, jota hallitsevat korkeat valtasuhteet ihmisten ja toisaalta myös eri alueiden väleillä. Yhteiskunnallisen epätasa-arvoisuuden takia ihmisille on ollut ja on edelleenkin tärkeää näyttää kulutustottumuksillaan omaa sosiaalista asemaa, sekä vahvistaa siihen kuulumista. Kummatkin yritykset olivat yhtä mieltä Jakubanecsin ja Supphellinen (2010) kanssa siitä, että venäläiset kuluttajat arvostavat brändeissä kansainvälistä menestystä, arvokkuutta ja tietyn statuksen saavuttamista. Brändeillä halutaan myös luoda yhteenkuuluvuutta oman yhteisön kesken. Venäjällä yhteisöt, verkosto, sekä perhe ovat tärkeässä asemassa. Verkostojen ja perheen mielipiteen vaikutus on mainontaa tehokkaampaa.

Kumpikaan yritys ei ollut kohdannut brändiensä kanssa mitään suuria ongelmia. Erityispiirteistä huolimatta Venäjän markkinoilla ei koettu olevan mitään erityisen merkittäviä piirreitä, jotka aiheuttaisivat suuria haasteita suomalaiselle brändille. Markkinoiden samanlaisuuden puolesta puhuu myös kummankin yrityksen valinta, jossa Venäjän markkinoille ei ole luotu täysin erilaista ja omaa brändistrategiaa. Markkinoiden koetaan olevan jatkuvassa kehityksessä ja etenkin yritys A:n mukaan muuttuvan yhä eurooppalaisemmiksi.

5.1 Jatkotutkimusaihe

Venäjän markkinat kiinnostavat yrityksiä ja niistä uutisoidaan suhteellisen paljon. Tieteellistä tutkimusta on kuitenkin tehty vähän. Kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja markkinoiden segmentoitumiseen liittyvät tutkimukset sijoittuvat lähinnä Neuvostoliiton romahtamisen jälkeiseen aikaan, eikä 2000-luvulla tehtyjä tutkimuksia ole paljoa. Markkinat ja kuluttajat ovat muuttuneet hyvin paljon viimeisen kymmenenkin vuoden aikana, joista tarvittaisiin tuoretta tutkimustietoa. Ajantasainen kuluttaja- ja markkinatieto mahdollistaa kattavamman brändin merkityksen tarkastelun Venäjän markkinoilla.

LÄHDELUETTELO

Adindex (2012) Adindex оценил бюджеты рекламодателей в 2011 году. . [Verkkosivu]
[Viitattu 29.11.2012] Saatavilla:
<http://adindex.ru/news/marketing/2012/03/22/87775.phtml>

Albaum, G., Duerr, E. (2011). International Marketing and Export Management, Seventh edition. Pearson Education Limited, Great Britain

Bell, S. (2008) International Brand Management of Chinese Companies. Physica-Verlag, A Springer Company Heidelberg

Bernath, R., de Chernatony, L., Halliburton, C. (1995) International branding: demand- or supply- driven opportunity? International Marketing Review 12, 2, 9-21

Bradley, F. (2002) International Marketing Strategy, fourth edition. Pearson Education Limited, Harlow

Bratlet, C., Goshal. S. (1989) Managing Across Borders. Boston: Harvard Business School Press

Buzzell, R. (1968) Can you standardize multinational marketing? Harvard Business review, July- August 78-89

Chailan, C. (2009) Brand architecture and brands portfolio: a clarification. EuroMed Journal of Business 4, 2, 173-184

Cheng J.M-S. Blankson, C., Wu, P.C.S, Somy, S.M.C (2005) A A Stage Model of International Brand Development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies–South Korea and Taiwan. Industrial Marketing Management 34, 504-514

Craig, C.S., Douglas, S.P. (2000) Building global brands in the 21st century. Japan and the World Economy 12, 273-283

Davis, M. (2009). Russia and Branding. [Verkkodokumentti] [Viitattu 19.11.2012] Saatavilla: http://www.davisjames.com/wp-content/uploads/2011/03/davis_russia.pdf

de Mooji, M. (2010) Global Marketing and Advertising- Understanding Cultural Paradoxes, third edition. SAGW Publication Inc. United States of America

de Mooji, M., Hofstede, G. (2010) Applications to global branding and advertising strategy and research. International Journal of Advertising, 29, 1, 85-110

Douglas, S.P, Wind, Y. (1972) International market segmentation. European Journal of Marketing 6, 1, 17-25

Douglas, S.P, Wind, Y. (1987) The myth of globalization. Columbia Journal of World Business, Winter 19-29

Douglas, S.P., Craig, C.S., Nijssen, E.J. (2001) Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. Journal of International Marketing 9, 2, 97-114

Eskola, J., Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere

Ewing, M. T., Matanda, T. (2012). The process of global brand strategy development and regional implementation. Intern. J. of Research in Marketing 29, 5-12

Finnfacts (2012) Valion brändeille palkinnot Venäjällä. [Verkkodokumentti] [Viitattu 30.10.2012] Saatavilla: <http://www.goodnewsfinland.fi/arkisto/uutiset/valion-brandeille-palkinnot-venajalla/>

Foscht, T., Maloles, C., Swaboda, B., Morschett, D., Sinha, I. (2010) The impact of culture on brand perceptions: a six-nation study. Journal of Product & Brand Management, 17, 3, 131-142

Gad, T. (2001) 4D brandimallit, Talentum Media, Jyväskylä

Godey, B., Lai, C. (2011) Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management* 20, 5, 402-407

Glubokovskaya, V. (2008) Russian consumers want to splash their cash. *Campaign*, Oct 3, 17

Hassan, S., Craft, S. (2012) Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing* 29, 5, 344-356

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Keuruu

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki

Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences- International Differences in Work-Related Values*, Abridge edition. Saga publication, the United States of America

Hofstede (2012) National culture- What about Russia? [Verkkodokumentti] [Viitattu 21.11.2012] Saatavilla: <http://geert-hofstede.com/russia.html>

Huang, H.Y., Hsieh, M.H. (2011) An international branding strategy based on a case study of a Taiwanese firm. *International branding strategy* 29, 6, 611-623

Hultin, T., Honkanen, M., Juutilainen, K., Rummukainen, E., Matinpalo, I., Widomski, S. (1997). *Uuden Venäjän kaupan opas*. Interpress Oy, PT Projektit Oy

Interbrand (2010) Best Russian Brand 2010. [Verkkodokumentti] [Viitattu 29.11.2012] Saatavilla: <http://www.interbrand.com/en/knowledge/IQ/BestRussianBrands2010.aspx>

Jakubanecs, A., Supphellen, M. (2010) Brand Positioning Strategies in Russia: Regional Differences in the Importance of Corporate Endorsement and Symbolic Brand Attributes [Verkkodokumentti] [Viitattu 8.11.2012] Saatavilla: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10669868.2010.534017>

Kapferer, J.-N. (2008) *The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Fourth Edition. Kogan Page, Great Britain.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J., Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyriyrysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoiminnassa*. [Verkkodokumentti] [Viitattu 21.11.2012] Saatavilla: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b84.pdf>

Karpova, E., Nelson-Hedges, N., Tullar, W. (2007) Making sense of the market- An exploration of apparel consumption practices of the Russian consumer. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11, 1, 106-121

Konisheva, T. (2007) World Bank studies differences in social- economic development of regions in Russia Federation. *Rossiyskaya Gazeta* 22,5 [Verkkodokumentti] [Viitattu 11.11.2012] Saatavilla: <http://www.rg.ru/2004/09/28/regiony.html>

Kähkönen, A.-K. (2011). *Conducting a Case Study in Supply Management*. *Operations and Supply Chain Management* 4, 1, 31-41.

Laakso, H. (2003) *Brandit kilpailuetuna – Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin*. Talentum, Jyväskylä

Laforêt, S., Saunders, J. (1994) *Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It*. *Journal of ADVERTISING RESEARCH* September/October 64- 76

Levkin, A. (2009) Presence of Foreign Brands in Russia. *Russian Promotional Market Review*, 9, 1. [Verkkodokumentti] [Viitattu 28.11.2012] Saatavilla: <http://rpm.iapp.ru/news.php?extend.4>

Metsämuuronen J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*, vol. 3, International Methelp Ky, Jyväskylä

Muukkonen, H. (2012) *Fazerin Sinin on Suomen arvostetuin brändi*. [Verkkosivu] [Viitattu 28.11.2012] Saatavilla: <http://www.marmai.fi/uutiset/fazerin+sininen+on+suomen+arvostetuin+brandi/a2147640>

Onkvisit, S., Shaw, J.J. (1989) The international dimension of branding strategic considerations and decisions. *International Marketing Review* 6, 33, 22-34

Parikka, O. (2007) *Äiti- Venäjän aapinen*. Atena, Jyväskylä

Petromilli, M., Morrison, D., Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership* 30, 5, 22-28

Rajagopal, Sanchez, R. (2003) Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management* 11, 3, 233-247

Rajagopal (2006) *Architecting Brands: Managerial Process and Control for Emerging Enterprises*. [Verkkodokumentti] [Viitattu 7.11.2012] Saatavilla: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=916022

Roth, M. (1995) The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image strategies. *Journal of Marketing Research* 32, 2, 163-175

Saari, K. (2012). Pärjääkö Venäjällä yhdellä brändillä? [Verkkoblogi] [Viitattu 30.10.2012] Saatavilla: <http://sek.fi/asioita/?236e64124ec26f318854e05f57ecaac1>

Sarkar, A., Singh, J. (2005) New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy. *Journal of Management Research* 5, 2, 80-91

Shama, A. (1992) Transforming the Consumer in the Russia and Eastern Europe. *International Marketing Review*, 9, 5, 43-59

Supphellen, M., Gronhaug, K. (2003) Building foreign brand personalities in Russia: the moderating effect of consumer ethnocentrism. *International Journal of Advertising*, 2, 203-226

Strutton, D., True, S., Rody, R. (1995) Russian Consumer Perceptions of Foreign and Domestic Consumer goods: an Analysis of Country of Origin Stereotypes with implication for promotions and positioning. *Journal of Marketing – Theory and Practice*, summer, 76-88

Syrjälä, L. (2004) Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Rauma

Taloustutkimus (2010) Ajankohtaista markkinatutkimusasiaa Venäjältä. [Verkkodokumentti] [Viitattu 19.11.2012] Saatavilla: http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_4_2010/ajankohtaista-markkinatutkimusas/

Tiusanen, T. (2008) Russia and Foreign Direct Investment. Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Centre, Publication 52. [Verkkodokumentti] [Viitattu 27.11.2012] Saatavilla: http://www.lut.fi/en/NORDI/publications/publicationslist/2008/Documents/52_Russia_and_Foreign_Direct_Investment.pdf

Toimelias (2012) Brändi on tärkeä Venäjällä. [Verkkoblogi] [Viitattu 30.10.2012] Saatavilla: <http://www.toimelias.fi/index.php/fi/blogi/121-brandi-on-tarkea-venajalla>

Townsend, J. D., Yenyurt S. Talay, M. (2008) Getting global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. Journal of International Business Studies (2009) 40, 539-558

Tullihallitus (2012) Tuoni Venäjältä kasvoi nopeasti, Viennin kasvu maltillisempaa. [Verkkodokumentti] [Viitattu 15.11.2012] Saatavilla: <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja12/index.html>

von Hertzen, P. (2006) Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum Media Oy. Helsinki

Whitelock, J., Fastoso, W. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. International Marketing Review 23,3, 252-270

Wilson, I., Mukhina, M. (2012) Market segmentation in Russian subsidiaries of FMCG MNEs. Marketing Intelligence & Planning 30, 1, 53-6

Yasin, N., Noor, M., Mohamad, O. (2007) Does image of country- of- origin matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 6, 1, 38-48

LIITTEET

Liite 1

Haastattelut

	Yritys A	Yritys B
Aika	12.11.2012	14.11.2012
Paikka	Lahti	Internetin videoneuvottelu
Kesto	noin 45 minuuttia	noin 35 minuuttia
Henkilö	Yrityksen markkinointipäällikkö	Kehittämispäällikkö, brändi ja markkinointi

Liite 2

Haastattelun teemat

1. Kun yrityksenne lähti Venäjän markkinoille, miten tarkasti mietittiin brändin siirtämistä?
2. Onko yrityksen Suomen brändistrategiasta tehty brändiarkkitehtuuria (eli mietitty eri brändien suhdetta toisiinsa)?
 - a. Vaikuttiko se brändin siirtämiseen
3. Mitä tekijöitä pohdittiin brändin siirtämisessä?
4. Tehtiinkö kansainvälistä brändistrategiaa Venäjälle?
 - a. Mitkä tekijät strategiaan vaikuttivat
5. Tehtiinkö brändille muokkauksia Venäjää varten?
6. Millä Venäjän alueilla toimitte, oletteko huomanneet eroja esimerkiksi Moskova-Pietari?
7. Mitä venäläiset arvostavat brändissänne?
 - a. eroja Suomeen, alueellisia eroja Venäjällä
8. Millä brändimuodoilla toimitte?
 - a. tuodaanko yrityksen omaa brändiä vahvasti esille
9. Näkyykö kommunismi ja tavaroiden niukkuus ihmisten suhtautumisessa ostamiseen?
10. Onko yrityksenne kohdannut jotain erityisiä ongelmia brändin kanssa?
11. Miten paljon Venäjän toimistollanne on valtaa brändin käytössä?