



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppätieteellinen tiedekunta**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Kandidaatintutkielma**

**MONIBRÄNDISEN ARKKITEHTUURIN JOHTAMINEN**  
**MANAGING MULTI-BRAND ARCHITECTURE**

Tekijä: Akseli Lehtonen 0372854

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet.....	1
1.2. Ongelman asettelu ja rajaukset.....	2
1.3. Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma .....	3
1.4. Teoreettinen viitekehys .....	4
1.5. Kirjallisuuskatsaus.....	5
1.6. Keskeiset käsitteet .....	6
1.7. Tutkimuksen rakenne .....	7
2. Brändiarkkitehtuurin monta muotoa .....	9
2.1. Brändiportfolion rakentaminen monibrändisessä arkkitehtuurissa .....	10
2.1.1. Brändiportfolion rakentamisen prosessimalleja.....	11
2.1.2. Brändiportfolion rakentamisen keinoja .....	12
2.2. Monibrändisen arkkitehtuurin tavoitteet ja haasteet .....	14
2.2.1. Erillisbrändistrategia .....	16
2.2.2. Varjotuetut brändit .....	17
2.2.3. Oikean mallin valitseminen.....	18
2.3. Onnistumisen mittaamisen keinot .....	19
2.3.1. Taloudellinen näkökulma.....	19
2.3.2. Kokemuksellinen näkökulma.....	21
3. Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	23

3.1. Haastattelu .....	23
3.2. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi.....	24
4. Monibrändisen arkkitehtuurin johtaminen .....	25
4.1. Brändiportfolion rakentaminen ja hallinta .....	25
4.2. Monibrändisen arkkitehtuurin edut ja haasteet.....	27
4.3. Onnistumisen arviointi ja mittaaminen.....	28
4.4. Jatkotutkimusaiheet.....	30
5. Johtopäätökset ja yhteenveto .....	31
Lähteet.....	34
Haastattelut .....	39
Liitteet.....	40

## 1. Johdanto

1990-luku oli uusien tuoteinnovaatioiden ja brändien syntymisen ja leviämisen aikaa. Sittemmin monella toimialalla on jouduttu hidastamaan tahtia ja pysähtymään miettimään tarkemmin tuote- ja brändihallintastrategioita, sillä erilaisten tuotteiden skaala kattaa usein niin suuren alan, että ne kilpailivat jo toisiaan vastaan niin asiakkaista kuin yrityksen resursseista. Äärimmäisissä tapauksissa tuotteiden ja brändien asema yritysten ydinliiketoiminnassa oli niin epäselvä, ettei kukaan organisaatioissa tiennyt mitä niille tulisi tehdä. (Petromilli, Morrison, Million, 2002, 1)

Nopean talouskasvun vallitessa yritykset pitivät vähemmän huolta tuote- sekä brändiportfolioidensa sisällöistä ja optimaalisesta muodosta, jolloin omistaja-arvoa pyritään kasvattamaan lähinnä lanseeraamalla uusia tuotteita ja brändejä. Talouskasvun hiipussa ja kuluttajien ostovoiman laskiessa, tulee yrityksille ajankohtaiseksi järjestellä ja optimoida olemassa olevia brändiportfolioitaan. Jo olemassa olevat taloudelliset sekä inhimilliset voimavarat nousevat näin tärkeään rooliin yrityksen omistaja-arvon luomisessa. (Petromilli et al. 2002, 1)

Bränditutkimuksen ja brändijohtamisen painopiste niin tutkijoiden kuin yritysjohton keskuudessa on siirtynyt enenevässä määrin kohti monibrändisen strategian johtamista koskevia ongelmia yhden yrityksen sisällä yhden brändin ominaisuuksien tutkimisen sijaan. (Joao Louro, Vieira Cunha, 2001)

### 1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tutkimus keskittyy brändiportfolion rakentamista koskeviin kysymyksiin ja brändipääoman syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin monibrändisessä arkkitehtuurissa.

Tutkimuksen tavoite on selvittää brändiportfolion rakentamiseen liittyviä tekijöitä, monibrändisen arkkitehtuurin tavoitteita ja haasteita sekä menestymisen ja onnistumisen mittaamisen keinoja. Tarkoituksena on saavuttaa laaja-alainen yleiskuva monibrändisen rakenteen johtamisesta ja sen eri osa-alueista.

Motiivi monibrändisen arkkitehtuurin tutkimiselle on peräisin perinteisen brändien johtamisen muuttumisesta kohti uudenlaista lähestymistapaa brändien johtamisessa,

missä moniarkkitehtuurinen brändirakenne on yksi keskeisistä tekijöistä (Aaker, 2000, 14). Monibrändinen arkkitehtuuri luo yritykselle monia haasteita mutta myös monia mahdollisuuksia. Aiheesta tekee mielenkiintoisen se, ettei ole olemassa yhtä oikeanlaista tapaa johtaa ja hallita yrityksen brändejä, vaan monet eri polut voivat johtaa menestyksekkääseen liiketoimintaan (Petromilli et al. 2002).

## **1.2. Ongelman asettelu ja rajaukset**

Monibrändisen arkkitehtuurin johtaminen on erittäin moniulotteinen aihealue. Tutkimuksen tarkoitus on saavuttaa kokonaisvaltainen kuva monibrändisen arkkitehtuurin johtamisen eri vaiheista sekä onnistumisen mittaamisen keinoista. Tutkimuksen teorian painopiste keskittyy brändiportfolion rakentamisen eri vaiheisiin, brändipääoman syntymiseen sekä mittaamisen keinoihin nimenomaan monibrändisen arkkitehtuurin näkökulmasta.

Yrityksen kilpailukykyä luotaessa brändien avulla yksi keskeisimmistä strategisista kysymyksistä on käyttääkö yksibrändistä vai monibrändistä mallia, toimi yritys sitten kansainvälisillä tai paikallisilla markkinoilla. (Cravens, Piercy, Prentice, 2000; He, Ballmer, 2006; Douglas, Craig, Nijssen, 2001)

### **Tutkimuksen pääongelma**

Miten erityispiirteitä monibrändisen rakenteen johtaminen sisältää?

### **Tutkimuksen alaongelmat**

- Mitä brändiportfolion rakentamisessa tulee ottaa huomioon?
- Mitä etuja monibrändisellä arkkitehtuurilla tavoitellaan?
- Mitä haasteita monibrändisen arkkitehtuurin johtaminen pitää sisällään?
- Miten monibrändisen strategian onnistumista arvioidaan ja mitataan?

Koska tutkimus keskittyy yritysjohdon asettamiin strategisiin linjauksiin brändiarkkitehtuurin kontekstissa, jää tutkimuksessa vähemmälle huomiolle yksittäisen brändin rakentaminen liittyvät tekijät.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää oikeita tai konkreettisia ratkaisuita monibrändisen arkkitehtuurin johtamista koskeviin kysymyksiin, vaan tutkia tämän kaltaisen mallin johtamista kokonaisuutena ja siihen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja tavoitteita. Näin ollen tutkimuksen sisältö tuo esiin mallin oleellisista strategisista

seikoista monibrändisen arkkitehtuurin johtamisen saralla. Tutkimus painottuu käsittelemään aihealuetta yrityksen näkökulmasta ja jättää kuluttajien kokemuksellisen aspektin vähemmälle tutkimusdatan ja sen hankkimisen mahdollisuuksien rajallisuuden vuoksi. Toki kuluttajien näkökulma on oleellinen tekijä brändiportfolion onnistumista ja arviointia analysoitaessa, mutta tämän tutkimuksen puitteissa ei ole mahdollista ottaa tätä aspektia huomioon. Sen sijaan onnistumista ja arviointia analysoidaan teoreettisten mallien ja käytännön pohjalta.

### **1.3. Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelma**

Tutkimuksen empiria toteutetaan kvalitatiivisesta eli laadullisesta näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan karkeasti käsittää aineiston ja analyysin muodon ei-numeraaliseksi kuvaukseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ja luokittelevia tekijöitä ovat muun muassa aineistonkeruumenetelmä, hypoteesittomuus sekä harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta (Eskola, Suoranta, 2000, 15). Laadullinen tutkimus voidaan myös nähdä erilaisina tulkinnallisina tutkimuskäytäntöinä ilman yhtä oikeaa teoriaa tai metodia (Metsämuuronen, 2001, 9).

Tutkimuksen hypoteesittomuus tarkoittaa, ettei tutkijalla ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Tulee kuitenkin muistaa, että havainnot latautuvat aina aikaisemmista kokemuksista, jotka saattavat tutkijan mielessä johtaa tiettyihin ennako-oletuksiin. Nämä kokemukset eivät kuitenkaan muodosta asetelmia, jotka rajaisivat tutkimusta koskevia toimenpiteitä. Hypoteesittomuus on erittäin keskeinen ominaisuus laadullisessa tutkimusmenetelmässä ja sen ansiosta tutkimus voi edetä vapaasti asetettujen kysymysten johdattamana. (Eskola et al. 2000, 19)

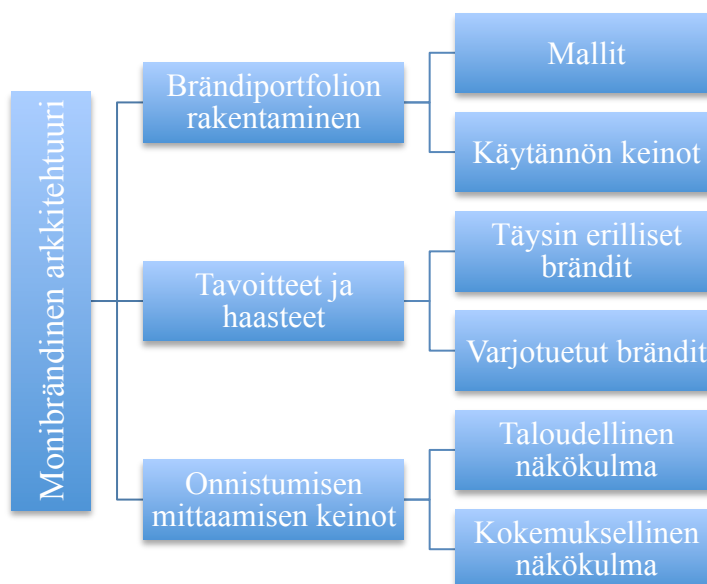
Laadullisessa tutkimuksena keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraisen otannan keskeinen kysymys on tutkijan kyky rakentaa vahva teoreettinen perusta, joka ohjaa aineiston hankintaa tutkimusta palvelevalla tavalla. (Eskola et al. 2000, 18)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan ei-numeerista aineistoa ja se on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelulla aihepiirin asiantuntijalta yritysmaailmassa. Haastattelu on teetetty

puolistrukturoituna eli kysymykset ja aihepiiri on valmiiksi annettu. Vapaalle keskustelulle on myös jätetty tilaa, jolloin haastattelu saa ei-strukturoituja piirteitä. Täten pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimusaiheesta. (Metsämuuronen, 2001, 42)

#### 1.4. Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu monibrändisen arkkitehtuurin ja erityisesti sen alalajin, erillisbrändistrategian, johtamisen ympärille. Keskeisinä elementteinä tässä asetelmassa on kolme vaihetta: brändiportfolion rakennus, monibrändisen arkkitehtuurin tavoitteet ja haasteet sekä strategian onnistumisen mittaamisen keinot.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

Erillisbrändistrategia haarautuu kahteen eri alalajiin, täysin erilliset brändit sekä varjotuetut brändit (Aaker et al 2000). Brändiportfolion rakennus on missä tahansa monibrändisessä rakenteessa yksi keskeisimmistä osa-alueista. Tämä työ käsittelee aihetta esittelemällä brändiportfolion rakennusmalleja sekä konkreettisia keinoja saavuttaa haluttuja asetelmia brändiportfolion sisällä. Tavoiteltavat edut liittyvät tiukasti yrityksen valitsemaan brändistrategiaan. Brändistrategian tavoitteet ja haasteet esitetään erillisbrändistrategian kahden eri alalajin näkökulmasta. Onnistumisen mittaamisen keinot keskittyvät brändipääoman syntymiseen sekä taloudellisesta että kokemuksellisesta näkökulmasta.

## 1.5. Kirjallisuuskatsaus

Brändien ja erottuvuuden merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa on puhuttu jo pitkään, ja useilla toimialoilla on ollut havaittavissa selkeää pyrkimystä erottaa kilpailijoista jo kauan ennen kuin bränditutkimusta on ollut olemassa (Aaker, 2000). Muun muassa Michael Porter (1985), tunnettu liikkeenjohdon strategi, korosti vuonna 1985 erottuvuuden merkitystä liiketoiminnan yhtenä menestyksen avaimena (Porter, 1985). Brändipääoman tutkimus nosti päätään samoihin aikoihin, 1980-luvun lopulla (Aaker, Biel, 1992; Leuthesser, 1988; Maltz, 1991), jolloin moni piti sitä vain ohimenevänä muoti-ilmiönä, mutta näin ei kuitenkaan käynyt, sillä useilla toimialoilla on sittemmin huomattu brändien tunnettuuden, koetun laadun, asiakasuskollisuuden, mielle yhtymien sekä persoonallisuuden positiivinen vaikutus yrityksen kilpailuetuun (Aaker et al. 2000). Brändin eri ominaisuuksien ja yrityksen tuloksellisuuden välistä yhteyttä on pyritty selvittämään monin empiirisiin tutkimuksiin aina 1970 –luvulta lähtien (Barth, Clement, Foster, Kasznik, 1998, 3; Abdel-Khalik, 1975), mutta ensimmäisistä varsinaisista tekniikoista brändipääoman taloudellisen arvon määrittämiseksi kirjoittivat Simon ja Sullivan vuonna 1993 (Simon, Sullivan, 1993)

Jatkuva kilpailuympäristön muutos on vähitellen johtanut perinteisestä brändien johtamisajattelusta kohti uudenlaista brändienjohtamista. Tämä muutos alkoi 1990-luvulla ja on vain vahvistanut asemaansa tutkijoiden ja yritysjohton mielissä (Joao Louro et al. 2001). Muutos perinteisestä brändien johtamisesta kohti uutta ajattelumaailmaa sai alkunsa yrityksiä omistettua niin monia brändejä, että ne toimivat keskenään tehottomasti. Tämä johti brändiportfolioiden ja brändien välisten synergioiden tutkimiseen, sekä uusien brändien johtamismallien kehittämiseen. (Aaker et al. 2000; Petronelli et al. 2002; Hill et al. 2005)

Perinteisen brändijohtamisen lähtökohtana on brändikuva ja huomion keskipisteenä lyhytaikaiset taloudelliset mittarit. Rakenteet olivat yksinkertaisia ja huomio keskittyi lähinnä yksittäisten brändien rakentamiseen. Myös markkinat ja maantieteellinen fokus nähtiin erittäin yksiuotteisina. Uudenlaisessa brändien johtamisessa sen sijaan lähtökohta brändikuvan sijaan siirtyi kohti brändien sisältämään pääomaan ja mittaamisen keinot vaihtuivat taloudellisista mittareista kohti brändipääoman mittaamista. Brändirakenteet saivat moniuotteisempia arkkitehtuureja ja brändien määrän sijaan pyrittiin keskittymään enenevässä määrin tuoteryhmiin, jotka sisältävät

useita brändejä. Markkinoiden ja maantieteellisyyden näkökulma muuttui useita markkinoita ja tuotteita sisältäväksi kokonaisuudeksi paikallisesta maailmanlaajuiseksi. (Aaker, 2000)

Monibrändisen arkkitehtuurin tutkimus on nostanut suosiotaan 1990-luvulla perinteisen brändijohtamisen näkökulman muuttuessa kohti uudenlaista brändien johtamista. Aihetta on sittemmin tutkittu melko laajalti ja tämän tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena on saavuttaa syvä ymmärrys monibrändisen arkkitehtuurin johtamisen ulottuvuuksista. Perinteinen brändikirjallisuus ja bränditutkimuksen syntymisen taustat jäävät siten vähemmälle kirjallisuuden osalta. Sen sijaan painopisteenä on moderni brändijohtamiseen liittyvä kirjallisuus ja tutkimus.

### 1.6. Keskeiset käsitteet

**Brändi** on ”nimi, käsite, merkki, symboli, malli tai näiden kaikkien yhdistelmä, minkä tarkoituksena on tunnistaa yhden myyjän hyödyke tai palvelu muiden myyjien hyödykkeistä tai palveluista ja luoda eroavaisuuksia niiden välille” (American Marketing Association, 1960). Tätä määritelmää on kritisoitu liian tuote-orientoituneeksi, mutta se on tarjonnut pohjan myöhemmille määritelmille ja käsityksille (Arnold, 1992; Crainer, 1995; Woods, 2000, 3). Sittemmin edelliseen määritelmään on lisätty ”tai mikä tahansa muu tekijä” (Bennet, 1988, 18), joka ottaa huomioon myös brändin aineettomat ominaisuudet. Tämä määritelmä tuo paremmin esiin brändin perustavan tarkoituksen, erottautumisen (Woods, 2000, 3).

**Brändipääoma**, kuten muutkin brändeihin liittyvät termit omaa monia eri määritelmiä. Terminä brändipääoma on syntynyt 1980-luvun loppupuolella, kun yrityksen brändien voimavarat taloudellista hyötyä luovana tekijänä ymmärrettiin myös yritysjohdossa. Monesti nämä määritelmät sisältävät sekä taloudellista että kokemuksellista arvoa luovia tekijöitä (Rosenbaum-Elliot, Percy, Pervan, 2011, 89-90; Keller, 1993, 1). Brändipääoman voidaan ajatella olevan se ylimääräinen rahavirta, joka saadaan liittämällä brändinimi tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Samankaltainen määritelmä on, että brändipääoma nähdään kuluttajan kokeman arvon ja tuotteen tuotannollisen arvon erotuksena. Toisaalta brändipääoma voidaan nähdä myös lisäarvona, jonka brändi antaa tuotteelle. Tuote tarjoaa käyttäjälleen toiminnallisia hyötyjä, kun taas brändi on nimi, symboli, merkki tai malli, joka kohottaa tuotteen arvoa korkeammalle

tasolle kuin sen toiminnallinen arvo on. Edellä luetellut määritelmät ovat peräisin eri markkinoinnin asiantuntijoilta ja akateemikoilta ja tulleet esiin erinäisissä konferensseissa ja työryhmissä. (Rosenbaum-Elliot et al. 2011, 89-90)

**Brändiportfolio** voidaan selittää monella eri tavalla. Riezebos (2003, 184) yksinkertaistaa brändiportfolion merkityksen selittämällä sen olevan yrityksen omistamien brändien joukko. Keller (1998, 522) kuvailee brändiportfoliota brändien ja niiden laajennosten joukoksi yhden yrityksen ja yhden tuotekategorian sisällä. Lisäksi brändiportfolio voidaan nähdä kaikkien erilaisten tuotteiden sarjaksi (Dacin, Smith, 1994; DelVecchio, 2000). Eri määritelmien keskeinen yhdistävä tekijä on brändien välinen yhteys joko hierarkkisesti eri tasoilla olevien tai keskenään kilpailevien brändien välillä. Brändiportfolion tarkoitus on kuvata yrityksen sisäisten brändien välistä rinnakkaiseloja ja tasapainoa. (Chailan, 2009, 176)

**Brändiarkkitehtuuri** voidaan nähdä yritysten tapana organisoida, johtaa ja lanseerata brändejään. Brändiarkkitehtuuri on usein yrityksen ulkoinen ja näkyvä osa sen liiketoimintastrategiassa ja sen tulisi tukea ja toimia linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Petromilli et al. 2002, 2). Hyvin laadittu ja johdettu brändiarkkitehtuuri saa aikaan selkeyttä, synergiaa ja vipuvartta brändien välillä sekä pyrkii ehkäisemään hajanaisuutta, sekaannusta sekä turhaa työtä brändien rakennusprosesseissa. Toisin sanoen brändiarkkitehtuuri on brändiportfolion järjestystä luova rakenne, joka määrittelee brändien roolit ja niiden keskinäiset suhteet (Aaker, 2000, 150). Brändiarkkitehtuurit voidaan karkeasti katsottuna jakaa kahteen pääsuuntaukseen: yksibrändiseen ja monibrändiseen arkkitehtuuriin, sekä näiden kahden erilaisiin yhdistelmiin (Aaker et al. 2000, 159; Petromilli et al. 2002, 2).

### 1.7. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kahteen pääosaan: teoriaan ja empiriaan. Teoriaosan tarkoitus on muodostaa pohja ja rakenne tutkimuksen empirialle. Ensimmäisessä luvussa selvitetään tutkimuksen taustaa, tavoitteita, ongelmia ja tiedonkeruumenetelmiä sekä avataan teoreettista viitekehystä, paneudutaan hieman aihealueen varhaisempaan ja nykysuuntauksen mukaiseen kirjallisuuteen sekä avataan oleellisia käsitteitä. Toisessa luvussa syvennyttään moniarkkitehtuurisen brändirakenteen johtamisen eri osa-alueisiin, kuten brändiportfolion rakentamiseen, moniarkkitehtuurisella

rakenteella saavutettaviin etuihin ja haasteisiin sekä onnistumisen mittaamisen keinoihin.

Tutkimuksen empiirinen osio keskittyy aineiston hankintaan ja analysointiin sekä aineiston peilaamiseen tutkimuksen teoriaosioon. Empiirisen aineiston tarkoituksena on selventää teoriaa yritysmaailmassa käytettävän käytännön kokemuksen avulla ja näin saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys monibrändisen arkkitehtuurin johtamisesta nykymaailmassa.

## 2. Brändiarkkitehtuurin monta muotoa

Erilaiset liiketoiminnan strategiat tarvitsevat erilaisia brändiarkkitehtuurin muotoja. Petromilli et al. (2002, 2) kuvaavat osuvasti brändiarkkitehtuurin kahta pääsuuntausta: *branded house* sekä *house of brands* termeillä.

*House of Brands* –ideologialla pyritään maksimoimaan yrityksen markkinaosuutta ja taloudellista kannattavuutta usean itsenäisen tuotebrändin voimin. *House of Brands* -mallissa usean itsenäisen brändin luoman liiketoiminnallisen yhteisarvon uskotaan olevan suurempi kuin yhden emobrändin alla toimittaessa (Petromilli et al. 2002, 2). Monibrändinen arkkitehtuuri sisältää monia toisistaan eroavia malleja soveltaa useita brändejä koskevaa brändistrategiaa. Rajan vetäminen moni- ja yksibrändisen strategian välille on melko haasteellista.

Monibrändisen arkkitehtuurin piiriin voidaan lukea erillisbrändit, jonka alalajeja ovat täysin erilliset brändit sekä varjotuetut brändit (Aaker et al. 2000). Esimerkkinä täysin erillisistä brändeistä voidaan käyttää Procter & Gamblen hiustenhoito-tuoteryhmää, mikä pitää sisällään Head & Shoulders-, Pantene- sekä Wella- tuotemerkit (Procter & Gamble, 2014). Varjotuetusta brändistä esimerkkinä voidaan käyttää automerkki Lexusta, jonka yleisesti tiedetään olevan Toyotan omaisuutta sen kuitenkin näkymättä kummankaan erillisen brändin toiminnassa (Lexus, 2014).

Erillisbrändien lisäksi monibrändisen arkkitehtuurin piiriin voidaan laskea tuetut brändit –alaryhmä, mikä jakautuu vielä kolmeen eri alaryhmään: nimellinen tukija, nimikytkeä sekä vahva tukija. Nimellisesti tuetut brändit voidaan vielä selvästi lukea monibrändisen arkkitehtuurin piiriin, mutta nimikytkeä ja vahvasti tuetut brändit sen sijaan saavat jo selvästi yksibrändisen arkkitehtuurin omaavia piirteitä, missä yhden laajalti tunnetun emobrändin nimeä hyväksi käyttäen pyritään kasvattamaan eri brändien myyntiä. Esimerkki nimikytkeäistä brändeistä on Néstlen omistamat Nestea ja Nescafé ja vahvasti tuetusta brändistä Polo by Ralph Lauren. (Aaker, 2000, 156-168)

*Branded House* –mallissa yhden yritysbrändin alla myydä laaja-alaisesti eri tuotteita. Vaihtoehtoisesti eri tuotteet kuitenkin saattavat kokea ala-brändäyksen, jotta kuluttajat kykenevät erottamaan ne toisistaan. Tällöin yksibrändinen malli saa hieman

monibrändisen mallin piirteitä, mutta joka tapauksessa yksi emobrändi on kaikissa *branded house* –yrityksissä näkyvästi esillä (Petronelli et al. 2002, 2).

Yksibrändisen arkkitehtuurin alalajeja ovat alabrändit, jonka kaksi alalajia ovat yhdessä vedettävät brändit sekä pääbrändin vetämät brändit. Lisäksi toinen alalaji on yhteisbrändi, jolla voi olla joko sama tai erillinen identiteetti. Esimerkkinä yhdessä vedettävistä brändeistä voidaan mainita Microsoft Office ja pääbrändin vetämästä brändistä Applen MacBook. Yhteisbrändeistä esimerkkeinä voidaan mainita BMW, jolla on sama identiteetti missä tahansa tuoteryhmässä sekä Levi's, jolla on eri identiteetti sen kotimaisilla markkinoilla Yhdysvalloissa kuin Euroopassa, missä Levi's:tä pidetään arvokkaampana brändinä. (Aaker, 2000, 156, 168-175)

Kumpikaan suuntaus ei suoranaisesti ole oikea tai väärä ja kumpikin malli voi toimia menestyksekkäästi jopa samalla toimialalla. Menestyksekkäässä brändistrategian johtamisessa ei ole kyse niinkään oikean mallin valitsemisesta oikeaan tilanteeseen, vaan valitun mallin tehokkaasta ja selkeästä sopeuttamisesta yrityksen sisäisiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja jalkauttamisesta koko yrityksen kulttuuriin. (Petronelli et al. 2002, 2)

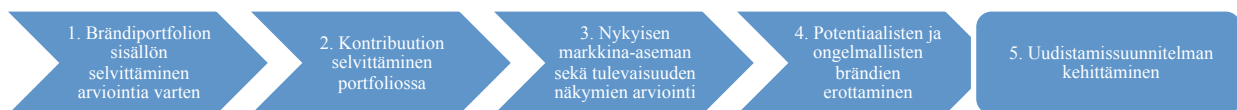
Tässä tutkielmassa keskitytään jatkossa ainoastaan monibrändisen arkkitehtuurin tutkimiseen ja erityisesti sen erillisbrändi –alalajiin, sillä vaikka monibrändiseksi arkkitehtuuriksi voidaan laskea myös tuettujen brändien –alalaji, niin tämän tutkielman puitteissa tämän kaltaiset mallit saavat liikaa yksibrändisen arkkitehtuurin piirteitä, eivätkä täten tue tämän tutkimuksen pääongelman selvittämisessä.

## **2.1. Brändiportfolion rakentaminen monibrändisessä arkkitehtuurissa**

Brändiportfoliot muuttuvat yli-innokkaan tuotebrändäyksen seurauksena kovin epäselviksi ja yksittäiset brändit hukkuvat helposti epämääräisesti johdetun portfolion kätköihin. Menestyksekkään brändiportfolion rakentamiseksi yritykset tarvitsevat tarkkaan muotoillun ja yksikertaisen mallin saavuttaakseen tehokkaasti toimivan brändiportfolion (Hill, Ettenson, Tyson, 2005, 85). Erilaisia strategioita ja tyyliä brändiportfolion rakentamiselle on monia ja löytääkseen itselleen sopivimman strategian, on yritysten avuksi kehitetty ohjenuoria ja malleja.

### 2.1.1. Brändiportfolion rakentamisen prosessimalleja

Hill et al. (2005, 86) esittelevät tehottoman brändiportfolion uudistamiselle viisikohtaisen mallin, jonka tarkoituksena on ensinnäkin selvittää, mitä brändejä portfolio pitää sisällään. Toisena tehtävänä on arvioida brändien kontribuutiota portfolioissa. Kolmas tehtävä on arvioida brändien nykyistä markkina-asemaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tämä johtaa ongelmallisten brändien erottamiseen potentiaalisista. Neljän ensimmäisen vaiheen jälkeen yrityksen on lopuksi helppo kehittää brändiportfoliolleen uudistamissuunnitelma. On kuitenkin muistettava, että on kaksi eri asiaa saada yksittäinen brändi tekemään kaikkensa portfolion onnistumisen eteen kuin saada brändit toimimaan kollektiivisesti ja toisiaan täydentävällä tavalla. (Hill et al. 2005, 90)



Kuva 2. Prosessimalli brändiportfolion uudistamiseksi (Hill et al. 2005)

David Aaker (2014, 28) mainitsee brändiportfolioon sisältyvien epäselvyyksien ja ongelmien usein johtavan myös liiketoimintastrategisiin ongelmiin tehottomien ja vaikutuksettomien brändin rakennus yritysten seurauksena. Aaker mainitsee brändiportfolion johtamisen keskeisiksi haasteiksi saavuttaa *selkeys* ennen

sekaannusta sekä yrityksen sisällä että itse markkinoilla kuluttajien silmissä. Toiseksi hän mainitsee *synergian* brändien välillä siten, että brändin rakennus menetelmät kehittävät näkyvyyttä, johdonmukaisuutta sekä toimivat keskenään kustannustehokkaasti. Kolmantena hän puhuu brändien *oleellisuudesta* näkyvyyttä ja luotettavuutta kasvattavana tekijänä kohdemarkkinoilla. *Erilaisuuden* hän mainitsee yhdeksi vahvan brändin avaintekijäksi. Kolme viimeistä oleellista hallittavaa osaluuetta ovat *brändi alustat*, jotka toimivat koko liiketoiminnan kehittymisen perustana, *brändin voimavarojen vipuvarsi* ja vaikuttavuus uusilla tuotemarkkinoilla joko tukevana tai emobrändinä sekä *brändien selkeät roolit* toisiinsa nähden. (Aaker, 2014, 28)

Saavuttaakseen edellä mainitut brändiportfolion johtamiseen liittyvät tavoitteet, Aaker on luonut kymmenen kohtaa sisältävän portaikon. Ensinnäkin on tärkeää, että kullakin portfolion brändillä on selkeä oma roolinsa. Toiseksi tulee tunnistaa strategisesti oleellisimmat brändit, joilla on potentiaalia menestyä tulevaisuudessa. Liiketoimintastrategian selkeä määrittely brändiportfoliota johdettaessa on ensiarvoisen tärkeää, sillä brändiportfolion johtamisstrategia on pitkälti sidoksissa liiketoiminnan strategiaan ja tavoitteisiin. Neljäntenä kohtana Aaker (2014, 28) korostaa eri hierarkiatasoilla sijaitsevien brändien, kuten ala-brändien ja tukibrändien eroavaisuuksien ymmärrystä suhteessa emobrändiin. Viides vaihe on löytää ja luoda erottavia tekijöitä portfolion brändien välille. Tämän jälkeen suoritetaan brändiä piristäviä toimintoja esimerkiksi erilaisin promootion keinoin. Seuraavaksi pyritään nostamaan vahvimpien brändien asemaa edelleen laajenemalla esimerkiksi uusien tuotekategorioiden pariin. Yhtenä mahdollisuutena voidaan myös nähdä vertikaalinen laajentaminen joko premium-brändistä kohti halpabrändiä tai toisin päin. Viimeiset kohdat ovat yritysbrändin käytön harkitseminen sekä brändiportfolion koon kutistaminen. (Aaker, 2014, 28-29)

### **2.1.2. Brändiportfolion rakentamisen keinoja**

Käytännön toteuttaminen on aina eri asia kuin mallien ja ohjenuorien teoreettinen tulkitseminen. Petromilli et al. (2002, 4-5) ovat listanneet joitakin keinoja, joilla brändiportfolion tehokkuutta on mahdollista parantaa. Ensinnäkin kahden eri yrityksen välinen yhteistyö voi olla edullinen ja varsin riskitön keino kohottaa molempien brändien arvoa ja niihin liittyviä mielikuvia, mikäli molemmat tuotteet

täydentävät toisiaan arvoa luovalla tavalla. Yhteistyö kuitenkin vaatii tarkkaa suunnittelua, jotta sen maksimaaliset hyödyt saataisiin esiin. Automerkki Volkswagenin ja polkupyörävalmistaja Trekin välinen brändiyhteistyö on esimerkki onnistuneesta kumppanuudesta. Jokainen Volkswagen Jetta –mallisen auton ostanut henkilö sai yhteistyön ansiosta kaupan päälle Trekin valmistaman polkupyörän ja autotelineen. Yhteistyön seurauksena Volkswagen Jettan myynti kasvoi 15 % ja brändi kasvatti mainettaan leikkisänä ja urheilullisena (Petromilli et al. 2002, 5).

Toinen vaihtoehto on yhdistää kaksi eri brändiä tai yksinkertaisesti poistaa tai myydä tehottomasti toimivia brändejä portfolioista, mikäli sellainen mahdollisuus ilmenee strategisen arvioinnin seurauksena (Hill et al. 2005; Petromilli et al. 2002). Brändiportfolion johdonmukaistaminen edistää sekä yritystä että sen asiakkaita tehostamalla organisaation resurssien kohdentamista sekä luomalla houkuttelevampia ja hyödyllisempiä brändejä. Strateginen brändien yhdistäminen voi johtaa välittömiin ja merkittäviin etuihin sekä yrityksen johdon että ruohonjuuritason näkökulmista. Poistamalla tai yhdistelemällä portfolion ei-strategisia ja heikkoja brändejä yritys kykenee saavuttamaan huomattavia säästöjä muun muassa markkinoinnin, tuotannon, materiaalien sekä jakelukanavien saralla. (Petromilli et al. 2002, 5)

Kolmas mahdollisuus täyttää brändiportfolion aukkoja ovat yritysostot. Yritysostot voivat harkitsemattomasti toteutettuna johtaa sekaannukseen sen sijaan, että niillä saavutettaisiin tavoiteltuja synergiaetuja sekä brändiportfolion arvon lisäystä. Onnistuessaan yritysostoilla on mahdollista täyttää tyhjiä aukkoja brändiportfoliossa ja siten kohdentaa tarjontaa tarkemmin ja kasvattaa asiakaskuntaa. (Petromilli et al. 2002, 6)

Viimeinen mahdollisuus on kokonaan uuden brändin kehittäminen täyttämään portfolion sisältämiä aukkoja ja sitä tulisi käyttää ainoastaan, mikäli muut vaihtoehdot eivät ole käytettävissä, sillä brändit vaativat valtavasti resursseja sekä rakennus- että ylläpitovaiheessa. Uuden brändin luomista harkittaessa yrityksen tulee tarkkaan arvioida, kuinka uusi brändi täydentää portfoliota ja miten jo olemassa olevat brändit tulisivat tukemaan uutta brändiä. (Petromilli et al. 2002, 5)

Lisäksi Hill et al. (2002) mainitsevat erinäisiä vaihtoehtoja selkeämpää brändiportfolion luonnetta tavoiteltaessa. Brändien poistamisen tai myynnin lisäksi he mainitsevat vaihtoehtoiksi uudelleen positioinnin tai tarjooman laajentamisen yli tuotekategoriarajojen. Brändien premium-positiointi tai vastaavasti alentaminen voi myös toimia onnistuneesti. Mikäli yhdestä brändistä on jakautunut monia itsenäisiä ja toisiinsa liittymättömiä tuotteita, voidaan myös harkita brändin jakamista kahtia.

## **2.2. Monibrändisen arkkitehtuurin tavoitteet ja haasteet**

Brändin perimmäinen tarkoitus on korostaa ja erottaa jokin tuote tai palvelu vastaavista. Kuten esimerkiksi American Marketing Association (1960) määrittelee brändin nimeksi, käsitteeksi, merkiksi, symboliksi tai malliksi tai näiden kaikkien yhdistelmäksi tarkoituksenaan tunnistaa yhden myyjän tuotteet tai palvelut ja tehdä ero niiden ja kilpailijoiden vastaavien välille. Näitä edellä mainitussa määritelmässä esille tulleita tekijöitä kutsutaan brändi-identiteeteiksi ja niiden summaa brändiksi (Keller, 1993, 3).

Brändikokemuksella tarkoitetaan kuluttajien mielessä sijaitsevaa solmukohtaa, missä monien miellelyhtymien kirjo yhdistyy. Brändikokemuksen sisällön ja rakenteen ymmärtäminen on erityisen tärkeää, sillä nämä kokemukset vaikuttavat siihen, mitä kuluttajalle tulee brändistä mieleen. (Keller, 1993, 3)

Kuluttajan kokemus brändistä voidaan jakaa kahteen pääryhmään: bränditietoisuuteen sekä brändikuvaan (Keller, 1993, 4). Rossiter ja Percy (1987) kuvailevat bränditietoisuutta brändin synnyttämäksi muistijäljeksi, joka vaikuttaa kuluttajien kykyyn tunnistaa brändi erilaisissa ympäristöissä (Rossiter, Percy, 1987). Eli toisin sanottuna, kuinka hyvin brändi-identiteetit palvelevat tarkoitustaan (Keller, 1993, 4). Yritykset tavoittelevat korkeaa bränditietoisuuden tasoa, sillä se lisää todennäköisyyttä, että brändi on ostopäätöksessään epävarman kuluttajan harkintalistalla (Baker, Hutchinson, Moore, Nedungadi, 1986). Toisekseen bränditietoisuus vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen harkintalistalla olevien brändien välillä (Keller, 1993, 4). Esimerkiksi kuluttajat päätyvät usein ostopäätöksissään valitsemaan valmiiksi tutun brändin (Jacoby, Syzabillo, Busato-Schach, 1977; Roselius, 1971). Kolmanneksi bränditietoisuus muokkaa kuluttajien

päätöksentekomaneereja vaikuttamalla brändikuvan luomien assosiaatioiden muotoon ja vahvuuteen (Keller, 1993, 4).

Brändikuvasta on puhuttu jo kymmeniä vuosia tärkeänä osana markkinointia (Gardner, Levy, 1955), mutta sen määritelmästä ei olla päästy yhteisymmärrykseen (Dobni, Zinkhan, 1990). Varhaisimmissa määritelmissä brändikuvan kerrotaan olevan kuluttajan aistimukset brändiä kohtaan, jotka kumpuavat kuluttajan mielessä olevista assosiaatioista brändiä kohtaan (Herzog, 1963; Newman, 1957).

Brändi assosiaatiot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: ominaisuuksiin, hyötyihin ja asenteisiin (Keller, 1993, 5). Ominaisuudet voidaan jakaa monella tavalla eri luokkiin (Myers, Shocker, 1981). Yksi looginen tapa on jakaa ne tuotteeseen liittyviin ja liittymättömiin ominaisuuksiin (Keller, 1993). Hyödyt ovat kuluttajan henkilökohtaisesti kokema arvo tuotetta kohtaan ja ne voidaan jakaa myöskin kolmeen kategoriaan: toiminnalliset hyödyt, kokemukselliset hyödyt ja symboliset hyödyt (Park, Janowski, McInnis, 1986). Toiminnallisilla hyödyillä pyritään poistamaan tai välttämään kuluttajan jokin ongelma (Fennel, 1978; Rossiter, Percy, 1987). Kokemuksellisilla hyödyillä pyritään vastaamaan kokemuksellisiin tarpeisiin, kuten aistilliseen mielihyvään ja luoda valinnanvaraa sekä piristystä kuluttajille (Keller, 1993, 5). Symboliset hyödyt pyrkivät tyydyttämään kuluttajien sosiaalisen hyväksynnän sekä itseilmaisun tarpeet (Keller, 1993, 5). Asenteet ovat kuluttajan kokonaisuudessaan kokema arvo brändiä kohtaan (Wilkie, 1986) ja näin ollen muodostavat pohjan kuluttajien käyttäytymiselle (Keller, 1993, 5). Kuluttajien asenteet brändejä kohtaan voivat esimerkiksi johtaa epäloogiseen ostopäätösten tekoon (Chaiken, 1986; Petty, Cacioppo, 1986) ja näin luoda etua vahvoille brändeille.

Edellä käytiin lyhyesti läpi, miten yksittäisen brändin aikaan saamat kokemukset vaikuttavat kuluttajien käyttäytymiseen sekä miksi yritykset pyrkivät muokkaamaan brändejään siihen suuntaan, että ne palvelisivat kuluttajien brändikokemusta parhaalla mahdollisella tavalla. Seuraavaksi käydään läpi tavoiteltavia hyötyjä ja haasteita monibrändisen arkkitehtuurin näkökulmasta, missä yritysten on huomioitava yksittäisten brändien luomien kokemusten yhteissumma ja niiden välisiä yhteyksiä.

### 2.2.1. Erillisbrändistrategia

Erillisbrändistrategia edustaa monibrändisen arkkitehtuurin äärimmäistä muotoa. Tässä strategiassa brändien eriyttäminen on viety kaikkein pisimmälle ja monesti erillisten brändien omistajan harvoin tiedetään omistavan brändejä yhden tuotekategorian sisällä (Aaker et al. 2000, 159). Esimerkiksi Dove, Axe ja Rexona, jotka kaikki kilpailevat samassa tuoteryhmässä, ovat yhden omistajan, Unileverin, hallinnoimia (Unilever, 2014)

Erillisbrändistrategiassa vaikutus markkinoihin pyritään maksimoimaan jokaisen itsenäisen brändin osalta. Jokainen portfolion sisältämä brändi omaa uniikkia pääomaa ja erilaiset arvoa luovat tekijät, jotka pyrkivät täyttämään kuluttajien erilaiset tarpeet (Petromilli et al. 2002, 4). Tämä johtaa siihen, että erilliset brändit vaativat myös erilaisia strategioita ja toimenpiteitä markkinoinnilta brändin elinkaarten eri vaiheissa (Hill et al. 2005). Erillisbrändistrategia antaa yrityksille mahdollisuuden brändien toiminnallisten hyötyjen käyttämiseen niiden positioinnissa sekä mahdollistaa kapeiden kohde- tai niche-segmenttien hallinnan. Toisistaan erillään olevat itsenäiset brändit ehkäisevät kompromissien tekemisen tarpeen positioinnissa vain siksi, että samaa brändiä voitaisiin käyttää myös muissa tuotekategorioissa. Erillisellä brändillä on suora yhteys tuoteryhmän asiakaskuntaan ja selkeä arvoväittäjä valitulle kohderyhmälle. Tämä ei olisi mahdollista yhden brändin alla toimittaessa varsinkaan saman tuotekategorian sisällä (Aaker et al. 2000, 158). Kaikkien erillisten kohdesegmenttien yhdistelmällä yritys voi onnistuessaan saavuttaa enemmän hyllytilaa ja lopulta kasvattaa markkinaosuuttaan (Petromilli et al. 2002, 5)

Erillisillä brändeillä pyritään välttämään niin ikään ristiriitaisten mielleyhtymien syntymistä brändien välille esimerkiksi koetun laadun saralla, kuten esimerkiksi Volkswagen-konserniin kuuluvan Lamborghini –automerkin ja Volkswagen –automerkin välillä (Volkswagen, 2014). Lisäksi erillisellä brändillä voidaan viestiä kuluttajille täysin erilaisista eduista ja ominaisuuksista, mikä ei yhden brändin alla olisi mahdollista. Erilliset brändit mahdollistavat tuotekategoriaan liitettyjen mielleyhtymien hyödyntämisen vahvasti niiden kanssa korreloivien nimien ja visuaalisuuden myötä, jotka kuvastavat keskeisiä tuotteen sisältämiä hyötyjä. Chaillan (2009) vahvistaa näkemyksen ja mainitsee, ettei yksi brändi voi uskottavasti kattaa kaikkia maailman tuotteita, vaikka merkitykselliset tutkimukset osoittavat

positiivisen yhteyden olemassaolon tuotekategorioiden rajaylitysten ja kuluttajien uskollisuuden välillä. Tämän lisäksi jakelukanavien välisten ristikkäisyyksien välttäminen ehkäisee mielle yhtymien sekoittumista brändien välillä. Tästä esimerkkinä premium-brändille luodut erikois- ja lippulaivaliikkeet ja alemman hintaluokan brändien myyminen taloustavaraliikkeiden ja muiden tavanomaisempien jakelukanavien kautta. (Aaker et al. 2000, 159; Chaillan, 2009)

Myös imagoriskien välttäminen voidaan nähdä yhtenä monibrändisen arkkitehtuurin tavoitteista. Jos yhden brändin alla toimiva yritys kohtaa jonkin sen imagoa kolhivan tapahtuman, voi sen negatiiviset vaikutukset ilmetä liiketoiminnassa kokonaisuudessaan erittäin haitallisina. (Chaillan, 2009)

Kuitenkin keskenään täysin erillisten brändien kautta toimittaessa yritys joutuu uhraamaan mittakaava- ja synergia etuja, joita olisi mahdollista saavuttaa yhden tunnetun brändin alla toimittaessa. Vaarana on, että yksittäinen brändi ei kykene saavuttamaan tarpeeksi vahvaa asemaa itsenäisenä, jolloin se ei myöskään pysty kattamaan vaatimiaan investointeja (Aaker et al. 2000, 157, 181, 185). Seurauksena on uhka brändin taantumisesta. Tätä varten Hill et al. (2005) mainitsevat yhdeksi oleelliseksi tehtäväksi seurantalistan luomisen, jonka tarkoituksena on seurata tarkastelua vaativia brändejä ja jonka avulla on mahdollista määrittää arvio brändin tulevaisuudesta.

Lisäksi uusien erillisten brändien luominen on erittäin kallista ja vaikeaa ja suuri brändiportfolion koko monimutkaistaa brändiarkkitehtuuria sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Tämän takia liiketoiminnaltaan pienien yritysten ei ole suotavaa harkita erillisten brändien käyttöä tuotevalikoimiensa selkeyttämiseksi, sillä brändien luominen ja ylläpito vaativat huomattavia rahallisia resursseja. Uusien brändien luomisen houkuttelevuus saattaa monesti olla suuri, mikä vaatii yritysjohtolta taitoa ja pelisilmää tunnistaa oikea tilanne, milloin uudelle brändille on kysyntää. (Aaker et al. 2000, 157, 181, 185)

### **2.2.2. Varjotuetut brändit**

Erona varjotuetujen brändien ja erillisten brändien välillä on lähinnä se, että varjotuetujen brändien yhteys sen omistamaan brändiin on yleisesti tiedossa, vaikka se ei olisikaan näkyvästi esillä. Tämän kaltaisella mallilla pyritään saavuttamaan

tiettyjä etuja, joita ei ole mahdollista saavuttaa täysin erillisiin brändeihin perustuvassa strategiassa. Tämän kaltainen tilanne voi olla esimerkiksi täysin uusille markkinoille siirryttäessä, jolloin uskottavuuden savuttamiseksi tarvitaan vahvan organisaatiobrändin tukea. (Aaker et al. 2000, 160; Petromilli et al)

Kun brändit toimivat itsenäisinä, vältetään niihin liittyvien mielleyhtymien sekoittuminen silloinkin kun niiden välinen yhteys tunnetaan, mutta samalla tunnettu organisaatio jonkin brändin taustalla luo luottamusta kuluttajien silmissä myös tuettua brändiä kohtaan. Taustalla toimivalla brändillä voi olla kuluttajien silmissä huomattavaa brändipääomaa, jonka hyödyntäminen saattaa olla kannattavaa, mikäli riskiä sekaantumisesta ei ole olemassa. Tukijabrändin vahva taloudellinen voima voi olla myös tuottua brändiä tukeva tekijä, sillä kuluttajat kykenevät näin luottamaan tämän voiman vaikutukseen myös tuetun brändin kohdalla. Varjotukijalla voi olla myös merkittävä vaikutus esimerkiksi asiakashankinnassa, jälleenmyyjien sisäänosto-tilanteissa tai suositusten ja referenssien saamisessa, vaikka näkyvä yhteys brändien välillä puuttuisikin. (Aaker et al. 2000, 161-162)

Haasteena varjotukimallissa on erillisten mielleyhtymien säilyttäminen brändien välillä, sillä niiden sekoittuminen saattaa olla haitallista sekä tuetulle että tukija brändille. Tuettujen brändien strategia toimii ainoastaan siinä tapauksessa, että organisaatiobrändin tehtävä on ymmärretty oikein. Lisäksi tukevalla brändillä on oltava oma selkeä identiteettinsä, jota on ylläpidettävä jakehitettävä jatkuvasti, jotta sillä olisi lisäarvoa tuetulle brändille. Tämä aiheuttaa kustannuksia yritykselle. (Aaker et al. 2000, 164)

### **2.2.3. Oikean mallin valitseminen**

Koska jokaisen tuotteen ja sen markkinan välinen yhteys on erittäin tapauskohtaista, yhden ja ainoan oikean tavan määrittäminen on haastavaa. Jotta yritys kykenee saavuttamaan brändistrategiallaan kustannustehokkuutta ja korkeampia tuottoja sijoitetulle pääomalle, on sen tunnistettava mahdollisuudet ja uhat eri brändistrategioiden välillä (Petromilli et al. 2002, 5)

Erillisbrändistrategiaa puoltavia tilanteita ovat halu luoda jokin tärkeä mielleyhtymä, uuden tarjonnan edustaminen, ei-toivottujen mielleyhtymien välttäminen, tärkeän asiakas-brändi –sidoksen säilyttäminen sekä ristikkäisten jakelukanavien

välttäminen. Tämän lisäksi yrityksen on tärkeä miettiä, pystyykö se liiketoiminnallaan tukemaan uutta brändinimeä. (Aaker et al. 2000, 175)

Sen sijaan mikäli johonkin brändiin halutaan lisätä arvoväittämää tai uskottavuutta organisaatiomielleyhtymillä, parantaa näkyvyyttä tai tehokkuutta viestinnässä, saattaa olla että yhteisbrändi on yritykselle sopivin ratkaisu. Tällöin tulee pohtia, vahvistaako emobrändin liittäminen joko tuotteen asemaa markkinoilla tai itse emobrändiä. (Aaker et al. 2000, 175)

### **2.3. Onnistumisen mittaamisen keinot**

Brändipääoman käsitteeseen alettiin kiinnittää erityistä huomiota 1980- ja 1990 – lukujen taitteessa (Aaker et al. 1992; Leuthesser, 1988; Maltz, 1991) ja sitä tarkasteltiin useista eri näkökulmista (Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Srivastava, Shocker, 1991; Tauber, 1988). Brändipääoma voidaan käsittää markkinointitoimenpiteiden luomina ainutlaatuisina tuotteen tai palvelun ominaisuuksina, joita ei ilmene samanlaisella tuotteella, jolla on eri nimi (Keller, 1993, 1).

Brändipääoman tutkimuksen lähtökohdat ovat ensinnäkin taloudellisessa näkökulmassa, jotta brändeille pystyttäisiin määrittämään tarkemmin kirjanpidollinen arvo esimerkiksi yrityskauppa –tilanteita varten. Toinen syy brändipääoman tutkimiselle perustuu haluun ymmärtää ja kehittää markkinoinnin tuloksellisuutta (Keller, 1993). Tämä aspekti lepää vahvasti kuluttajien brändiä kohtaan kokemien miellelyhtymien tutkimisessa (Keller, 1993, 1). Taloudellisella näkökulmalla ei ole juurikaan käyttöä, mikäli brändin kuluttajiin vaikuttavia tekijöitä ei tunneta. Tällöin brändin sisältämän liiketoiminnallisen arvon hyödyntäminen ja kannattavien brändistrategioiden luominen on erittäin haastavaa (Keller, 1993, 1; Wood, 2000, 1).

#### **2.3.1. Taloudellinen näkökulma**

Vaikka vahvan brändin on jo pitkään tiedetty vaikuttavan positiivisesti yritysten liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen, sen vaikutus kyseenalaistettiin vielä noin kaksikymmentä vuotta sitten taloudellisen arvioinnin puutteellisuuden vuoksi (Barth et al. 1998, 1). Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet brändipääoman taloudellisen arvon korreloivan suhteellisen luotettavasti yritysten osakkeiden arvoon (Barth et al.

1998, 1), minkä vuoksi brändit tulisi nähdä yrityksen pysyvänä aineettomana omaisuutena (Wood, 2000, 1).

Kun esimerkiksi lisäarvo, voitto tai liikevaihto ovat menneeseen aikaan perustuvia tunnuslukuja, on brändiarvo tulevaan aikaan perustuva tunnusluku. Brändiarvo on indeksiin perustuva luku, joka pyrkii esittämään brändin luomien tulevaisuuden kassavirtojen nettonykyarvon. (Wood, 2000, 6)

Brändipääoman taloudellisen arvon määrittämiselle on olemassa useita erilaisia keinoja (Barwise, Higson, Likierman, Marsh, 1989; Wentz, 1989) ja se nousi suuren yleisön tietoisuuteen 1990-luvun alussa *FinancialWorld:n* (FW) aloitettua vuotuisten brändiarvoja koskevien listausten julkaisemisen (Barth et al. 1998, 1). FW käyttää brändien laskennallisen arvon määrittämisessä konsulttiyritys *Interbrand Ltd.:n* luomaa metodia, joka perustuu seitsemän eri ulottuvuuden (johtajuus, tasaisuus, kansainvälisyys, kehityssuunta, tukeminen ja suojaus) mukaan määriteltävään subjektiiviseen kertoimeen (Barth et al. 1998, 1; Keller, 1993, 1).

Simon ja Sullivan (1993) käyttävät brändipääoman taloudellisen arvon arvioimiseksi mallia, missä aineellisen pääoman korvauskustannukset vähennetään yrityksen kokonaisarvosta aineettoman pääoman kokonaismäärän määrittämiseksi. Tämän jälkeen aineeton pääoma jaetaan kategorioihin, kuten tuotekehitykseen ja patentteihin, brändipääoman erottamiseksi muusta aineettomasta pääomasta. (Simon et al, 1993). Toinen mittaamisen keino on Total Research Corporationin kehittämä EquiTrend –metodi. Tätä metodia varten on kahden vuoden ajan tutkittu kuluttajia sadan merkittävän brändin laadun arvioimiseksi. Aaker ja Jacobson (1994) käyttivät tätä metodia tarkastellakseen vuosituottojen ja brändin laadun välistä yhteyttä kahden periodin välillä tapahtuneiden odottamattomien muutosten pohjalta (Aaker, Jacobson, 1994). Molemmat tutkijaryhmät tulivat samaan tulokseen: brändipääoman ja tuottojen välinen yhteys on positiivinen (Barth et al. 1998, 3).

Edellä mainitut metodit ovat peräisin markkinoinnin parissa työskenteleviltä henkilöiltä, mutta brändipääoman arvonmäärittäystä on tutkittu myös laskentatoimen piirissä. Abdel-Khalik, (1975) Hirschey ja Weygandt (1985) tutkivat mainontakulujen oleellisuutta yrityksen arvoon ja onko näillä kuluilla merkittävää yhteyttä arvokkaan brändinimen kehittymiseen. Myös he totesivat markkinoinnin ja mainonnan sekä

arvonmuodostumisen välillä olevan positiivisen yhteyden (Abdel-Khalik, 1975; Hirschey, Weygandt, 1985). Toisaalta Bublitz ja Ettredge (1989) toteavat markkinointikustannuksien arvovaikutusten olevan lyhytaikaisia ja hyvin pitkälti nykyhetkeen sitoutuneita (Bublitz, Ettredge, 1989).

### **2.3.2. Kokemuksellinen näkökulma**

Asiakkaan kokemuksellista brändiarvoa voidaan kutsua myös asiakasperusteiseksi brändipääomaksi. Keller (1993, 9) määrittelee asiakasperusteisen brändipääoman seuraavasti: ”brändikokemuksen erityinen vaikutus kuluttajien reaktioon brändin markkinointia kohtaan.” Asiakasperusteista brändipääomaa varten on kaksi tyypillistä tapaa mitata sitä: suora ja epäsuora. Suoralla mittaamisella pyritään arvioimaan brändikokemuksen vaikutusta kuluttajien reaktioon yrityksen markkinointitoimenpiteitä kohtaan. Epäsuora mittaus arvioi kuluttajien brändikokemusta mittaamalla bränditietoisuutta, sen ominaisia piirteitä sekä assosiaatioiden välisiä suhteita. (Keller, 1993, 13)

Brändi tietoisuutta kyetään tehokkaasti arvioimaan erilaisin avustetuin ja avustamattomien muistin mittareiden kautta, joilla pystytään arvioimaan, kuinka hyvin kuluttajat muistavat brändin (Srull, 1984). Brändin nimeä tai jonkilaista muunneltua versiota siitä voidaan käyttää yhdessä vihjeiden, kuten rajatun tuotekategorian, kanssa tutkittavien kuluttajien muistin virkistämiseksi (Alba, Hutchinson, 1987).

Brändien ominaispiirteitä, kuten luokkaa, suosiollisuutta tai voimaa, voidaan mitata monin erilaisin keinoin (Keller, 1993, 13). Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi strukturoimattomat kyselyt, missä kuluttajia pyydetään vapaamuotoisesti vastaamaan, mitä heille tulee brändin nimestä mieleen (Keller, 1993, 13). Heijastavat tekniikat (Levy, 1978, 1981, 1985) voivat tarkoittaa esimerkiksi lauseentäydennystehtäviä, kuvien tulkintaa tai brändin persoonallisuuden kuvailua (Keller, 1993, 13). Assosiaatioiden välisiä suhteita voidaan Kellerin (1993, 13) mukaan mitata kahdella eri tavalla. Ensimmäkin vertaamalla brändin luomien mielleyhtymien ominaispiirteitä tai toisekseen kysymällä suoraan kuluttajilta oleellisia yhteneväisyyksiä, päällekkäisyyksiä tai vaikuttavuutta.

Markkinoinnin vaikuttavuutta brändikokemukseen voidaan mitata esimerkiksi jakamalla tutkimuksen kohderyhmä kahteen osaan siten, että toinen ryhmä on

tietoinen mitä brändiä markkinoidaan ja toinen ryhmä ei ole tietoinen markkinoitavasta brändistä. Tämän jälkeen tuloksia vertaillaan keskenään (Keller 1993, 14). Perinteinen esimerkki mittaamaan suorasta tavasta mitata asiakasperusteista brändipääomaa on sokkotesti, missä kuluttajat arvioivat tuotetta kuvauksen, tarkastelun tai kokemuksen perusteella joko heidän olevan tietoisia tai tietämättömiä tutkittavasta brändistä (Keller, 1993, 14). Monet tutkimukset ovat osoittaneet tietoisuuden vaikuttavan kuluttajien havainnointikykyyn, preferensseihin sekä lopulliseen valintaan tuotteiden välillä (Allison, Uhl, 1964; Jacoby, Olson, Haddock, 1971). Toinen mahdollinen tapa arvioida asiakasperusteista brändipääomaa on yhteisharkinta-analyysi (Green, Srinivasan, 1978, 1990; Green, Wind, 1975). Yhteisharkinta-analyysia voidaan käyttää tutkimaan brändinimen merkittävimpiä vaikutuksia sekä vuorovaikutusta brändinimen ja muiden markkinointimixin elementtien kanssa (Keller, 1993, 14). Yhteisharkinta-analyysia voidaan käyttää esimerkiksi brändin ja tuotteen fyysisten ominaisuuksien välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa, jotta voitaisiin selvittää brändinimen käyttöä muissa tuotekategorioissa (Rangaswamy, Burke, Olivia, 1990).

### 3. Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Empiirisen aineiston hankinta pohjautuu Haugen-Gruppen Oy:n myynti- ja markkinointijohtaja Hanna Vainion haastatteluun. Haugen-Gruppen on Pohjoismaiden johtava elintarvikebrändien maahantuoja ja markkinoija, joka on perustettu vuonna 1916 alunperin elintarvikekauppana (Haugen-Gruppen, 2014). Vaikka yritys ei omista hallinnoimiaan brändejä, kuuluu sen liiketoimintaan oleellisena osana brändiportfolion rakentaminen, hallinnointi ja kehittäminen. Lisäksi Vainion historia ja kokemus muun muassa Valion markkinoinnissa antaa perspektiiviä myös yksibrändisen arkkitehtuurin suunnalta. Näin ollen Vainiota voidaan pitää erittäin luotettavana auktoriteettina elintarvikkeiden markkinointia sekä erilaisia brändirakenteita koskevissa kysymyksissä. Haastattelun lisäksi on jätetty tilaa omalle pohdinnalle sekä akateemisten tutkijoiden ja liike-elämässä toimivan Vainion näkemysten vertailulle.

Työn tarkoituksena on saavuttaa kattava yleiskäsitys monibrändisen arkkitehtuurin johtamista, brändiportfolion rakentamista, tavoiteltavia etuja sekä onnistumisen arviointia ja mittaamista koskeviin kysymyksiin. Haastateltavan kokemuksen vuoksi tutkimuksen tulokset ovat jossain määrin yleistettävissä elintarvikekategoriassa. Hirsjärvi et al. (2000, 168) kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen tähtäävän tutkimuskohteen ymmärtämiseen, minkä vuoksi aineistona voi toimia vaikkapa vain yksi tapaus. Tämän vuoksi analyysin ja aineiston painopiste on laadussa eikä määrässä.

#### 3.1. Haastattelu

Haastattelun muoto ja luonne seuraa tarvittavia ja haluttuja tuloksia. Puolistrukturoituun muotoon päätyminen on seurausta kattavan ymmärryksen tavoittelusta, minkä lisäksi mahdollisuus avoimelle keskustelulle ja lisäkysymyksille lisää ei-strukturoitua luonnetta haastattelulle (Metsämuuronen, 2001, 42). Haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan välillä. Rakenne haastattelussa ei ollut ennalta kovinkaan tiukasti rajattu. Ennalta laaditut kysymykset kuitenkin ohjasivat haastattelun kulkua. Haastattelu suoritettiin 25.11.2014 Helsingissä haastateltavan kotona. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin,

jotta sisältö palvelisi analyysiä mahdollisimman tarkasti. Haastattelun runko löytyy liitteestä 1.

### **3.2. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysointi**

Kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa analyysi ja synteesi usein yhdistyvät. Grönforsin (1985, 145) mukaan tämä tarkoittaa aineiston osiin hajottamista ja analysoimista, jonka pohjalta vastauksista voidaan koota uudelleen ja muodostaa tieteellisiä tulkintoja. Keskeisessä asemassa tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat yhteneväisyyksien sekä eroavaisuuksien havaitseminen teorian ja empirian välillä. Empiirisen aineiston analysoinnin tarkoituksena ei niinkään ole löytää uusia ratkaisumalleja, vaan auttaa ymmärtämään aihetta kokonaisuudessaan teorian pohjalta. Haastattelun ja aiheen laajemman tutkimisen kautta tavoitellaan monibrändisen arkkitehtuurin johtamisen yleispiirteiden ymmärtämistä. Analyysissa oleellisessa osassa on tunnistaa teorian ja käytännön väliset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet monibrändisen arkkitehtuurin johtamisen eri osa-alueilla. Näin kyetään tunnistamaan ilmiön kannalta tärkeimmät huomion kohteet ja muodostamaan siitä yksi looginen kokonaisuus.

## **4. Monibrändisen arkkitehtuurin johtaminen**

Monibrändisen vai yksibrändisen arkkitehtuurin käyttäminen on yksi yrityksen merkittävimmistä strategisista päätöksistä. Kilpailukykyä tavoiteltaessa yritys joutuu tarkkaan harkitsemaan onko sille oleellimmat tavoitteet mahdollista saavuttaa parhaiten yhden brändin alla vai monen brändin kautta toimittaessa.

Monibrändisen arkkitehtuurin luonne on hyvin monimutkainen ja sisältää ristiriitoja. Ensinnäkin motiivi monibrändisen arkkitehtuurin käytölle kumpuaa halusta täyttää erilaisia kuluttajien tarpeita ja vaateita sellaisten segmenttien ja tuotekategorioiden välillä, missä yhdellä brändillä toimiminen ei olisi uskottavaa. Toisaalta samaan aikaan paine rajoittaa brändien määrää portfolioissa on kasvanut, jotta voitaisiin välttyä kasvavilta ja liian jakautuneilta investointitarpeilta.

Lisäksi usein puhutaan sekaannuksesta, mitä brändit aiheuttavat joko yrityksen sisällä tai kuluttajissa. Sekaannusta voi aiheuttaa esimerkiksi toimittaessa yhden brändin alla liian erilaisissa tuotekategorioiden tai segmenteissä, mutta toisaalta myös mikäli brändiportfolion sisältämien brändien määrä on kasvanut liian suureksi, eikä jokaiselle osata määritellä omaa roolia tai tehtävää.

Nämä edellä mainitut seikat ovat vain pieni osa monibrändisen arkkitehtuurin monimutkaisuutta kuvaavista esimerkeistä. Monibrändisen arkkitehtuurin johtaminen on erittäin työlästä ja siinä joudutaan ottamaan todella monia asioita huomioon, mutta onnistuessaan myös palkkiot ovat suuret.

### **4.1. Brändiportfolion rakentaminen ja hallinta**

Brändiportfolion hallinnan rooli monibrändisessä arkkitehtuurissa on valtava. Vainion (2014) mukaan brändiportfolion rakentamisen ja hallinnan onnistuminen ovat avainasemassa liiketoiminnan menestyksen saavuttamisessa. Hän perustelee tätä sillä, että jos brändeissä epäonnistutaan, ei ole olemassa tietä saavuttaa liiketoimintaa. Verrattuna perinteisiin yksibrändisiin taloihin, kuten esimerkiksi Valioon, brändiportfolion hallinta on paljon keskeisemmässä roolissa, sillä yksibrändisessä arkkitehtuurissa voima on suunnattu yhteen brändiin, jonka alle eri tuotteet sijoitetaan (Vainio, 2014). Tällöin menestyksen avain lempää enemmän kuluttajien tarpeiden tavoittamisessa toimivien tuoteratkaisuiden avulla.

Monibrändisessä arkkitehtuurissa taas tuotteet saattavat olla hyvinkin samanlaisia yhden kategorian sisällä, mutta ero niiden välille luodaan brändien avulla.

Brändiportfolion rakentamisen lähtökohtana on yrityksen strategia. Monibrändisessä arkkitehtuurissa on nähty, ettei yritysbrändin alla toimiminen tuo liiketoimintaan lisäarvoa ja näin ollen sen esiintuominen ei ole tarpeellista (Vainio, 2014). Maailma on kuitenkin täynnä erilaisia hybridejä tässä suhteessa, kuten esimerkiksi The Coca-Cola Company, joka myy Coca-Cola-virvoitusjuomaa yritysbrändinsä nimellä, mutta omistaa useita muita tunnettuja brändejä ilman, että niiden toiminnan taustalla näkyy The Coca-Cola Companyn nimi.

Itse portfolion rakennusprosessissa lähdetään liikkeelle positioimalla brändi ja miettimällä sen rooli portfoliossa. Eli mitkä ovat sen edut ja minkälaiseen segmenttiin ja kategoriaan se olisi tulossa sekä miten nämä edut palvelevat suunnitellussa kategoriassa ja segmentissä (Vainio, 2014). Toisekseen on tunnettava kategoria ja osata ennakoida brändin potentiaali kyseisessä kategoriassa. Vainio (2014) käyttää esimerkkinä ruokakasvi kvinoan suosion räjähdysmäistä kasvua. Muut ruoan lisukkeina käytetyt alkuviljat eivät tällä hetkellä omaa samankaltaista potentiaalia kuin kvinoa (Vainio, 2014). Kolmantena on ymmärrettävä kuluttajalle merkitsevät lisäarvon tekijät, varsinkin jos markkinoille ollaan tulossa haastajan asemassa. Nämä niin kutsutut added-value pointit voivat ratkaista kaupan syntymisen ja kuvastavat sitä, mistä kuluttaja on kiinnostunut. Hinta on myös edelleen merkittävä tekijä kuluttajia puhuteltaessa, mutta sen lisäksi on tunnistettava myös kuluttajien muut tarpeet (Vainio, 2014).

Brändiportfolioon tyrkylä olevat brändit, olivat ne sitten jo olemassa olevia tai kokonaan uusia, seulotaan ikään kuin kyllä- ja ei-koreihin, jonka jälkeen kyllä-koriin päätyneitä brändejä lähdetään tutkimaan enemmän. Perusteena tälle lajittelulle voidaan nähdä tavoiteltava tuotetarjooma ja hinnoittelumahdollisuudet sekä miten brändit täydentäisivät toisiaan portfoliossa (Vainio, 2014). Vainio (2014) kuvailee brändiportfolion rakennusprosessia hyvin samankaltaisesti kuin Hill et al. (2005), joiden viisikohtainen malli korostaa brändin roolin tunnistamista portfoliossa, sen nykyisen markkina-aseman selvittämistä sekä brändin sisältämän potentiaalın perusteella jaottelua kyllä- ja ei-koreihin. Hill et al. (2005) mukaan portfolion

rakennuksessa ja suunnittelussa käytetty malli ei saa olla liian monimutkainen, mikä tulee selvästi ilmi myös Vainion lausunnoista.

Käytännön työ kartoittaessa potentiaalisia brändejä on hyvin raadollista ja sisältää paljon kenttätöitä esimerkiksi lukemalla internetin keskustelupalstoja tai kiertelemällä kaupoissa ja tarkastelemalla hintoja, pakkauskokoja sekä laskemalla taaksepäin kalkyyleja, jotta pystytään selvittämään, olisiko juuri tässä brändissä ”sitä jotain” (Vainio, 2014). Lisäksi Vainio (2014) korostaa oman vaiston merkitystä, mikäli uskoo jonkin tuotteen tai brändin sisältävän piilevää potentiaalia, kuten kvinoa. Oman vaiston ja niin sanotun maalaisjärjen käyttöä ei tieteellisissä artikkeleissa mainita lähes koskaan, vaikka sen voitaisiinkin kuvitella olevan melko looginen ja itsestään selvä keino arvioida brändin potentiaalia. Liekö tähän syynä näiden keinojen abstraktius ja luotettavan tutkimisen mahdottomuus, sillä nämä keinot ovat hyvin yksilösidonnaisia. Tämä siitäkin huolimatta, että joissakin tapauksissa brändin menestys saattaa pohjautua hyvin pitkälti yksilön perustelemattomaan tunteeseen.

#### **4.2. Monibrändisen arkkitehtuurin edut ja haasteet**

Maailma on nykyään niin nopea ja kuluttaja arvaamaton, että on erittäin haastavaa ennakoida kuluttajien tulevaisuuden preferenssejä. Monibrändisellä arkkitehtuurilla pyritään suojautumaan tältä sekä saavuttamaan vakautta ja jakautunutta jalansijaa markkinoilla. Jos on levittäytynyt usealla brändillä useaan kategoriaan, on ikään kuin turvassa kuluttajien alati muuttuvilta mieltymyksiltä ja vaihtuvilta markkinatrendeiltä. (Vainio, 2014)

Toisena tavoiteltavana etuna voidaan nähdä kuluttajien laajemman käyttöyhteyden saavuttaminen yrityksen tuotteille. Yksi vaihtoehto on saavuttaa tämä tietoisella premium-positioinnilla. Tästä mainitsee myös Aaker (2014) brändiportfolion rakennusta koskevassa artikkelissaan. Esimerkiksi kuluttajat saattavat panostaa laadukkaampiin elintarvikkeisiin viikonloppuisin ja erityistilaisuuksien alla, jolloin tietoisella premium-positioinnilla pyritään vastaamaan näihin kuluttajan tarpeisiin. Osaltaan myös brändien niin sanotut line-extensionit eli tuotekategoriayliitykset pyrkivät laajemman käyttöyhteyden saavuttamiseen. Esimerkkinä Creme Bonjour –brändi, joka on laajentanut brändin alaista tuotetarjoomaansa tuorejuustoista maustettuihin ruokakermisiin sekä voi-rypsiöljy-levitteisiin. Tässä yritys on luottanut

brändinsä arvoon ja uskoo kuluttajien luottavan brändin olevan hyvä valinta myös muissa tuotekategorioissa kuin ainoastaan siinä, mistä se on alunperin tunnettu. (Vainio, 2014)

Erona näiden kahden menetelmän välillä on, että premium-posiitoinnissa pysytellään yhden tuotekategorian sisällä luomalla eroavia brändejä eri käyttöyhteyksiin ja tuotetarjoaman laajentamisella käytetään yhtä brändiä useassa eri tuotekategoriassa niin ikään useampien käyttöyhteyksien saavuttamiseksi. Premium-posiitoinnin tai line-extensioneiden käyttöä joudutaan miettimään brändiportfolion rakennusvaiheessa, mikäli pyritään saavuttamaan laajempaa käyttöyhteyttä tuotteille.

Yksi suurimmista haasteista monibrändisen arkkitehtuurin piirissä on resurssien jakaminen monen eri brändin välillä. Verrattuna yksibrändiseen rakenteeseen, missä tehdään aina loppujen lopuksi työtä pääbrändille, vaikka työn kohteena olisikin jokin alabrändi. Taustalla vaikuttaa aina pääbrändi ja sen tavoitteet. (Vainio, 2014) Hill et al. (2005) mainitsevatkin monibrändisen arkkitehtuurin ydinkysymykseksi ja haasteeksi tietää, milloin ja missä tilanteessa panostaa mihinkin brändiin.

### **4.3. Onnistumisen arviointi ja mittaaminen**

Brändiportfolion onnistumista voidaan arvioida brändipääomaa mittaamalla. Brändipääomaa voidaan mitata sekä taloudellisesta että kokemuksellisesta näkökulmasta. Vainion (2014) mukaan brändiportfoliota arvioitaessa raha ja luvut puhuvat puolestaan, mutta yksittäisiä brändejä voidaan arvioida myös kokemuksellisesta ja enemmän abstraktista näkökulmasta, kuten esimerkiksi tunnettuus.

Liike-elämässä sisään tullut raha suhteutettuna investointeihin, eli ROI, on yksi käytetyimmistä mittareista nimenomaan brändiportfoliosta puhuttaessa (Vainio, 2014). Sen sijaan pelkästä brändistä puhuttaessa raha ei ole paras mahdollinen tapa mitata brändin onnistumista. Vainio (2014) sanoo arvioinnin olevan raakaa peliä kun tarkastellaan, onko brändillä roolia portfolioissa. Jos on markkinadataa, voidaan oman tuotteen myyntiä verrata kilpailevan tuotteen myyntiin ja sen perusteella miettiä, mitä omalle tuotteelle tulisi tehdä, jotta se myisi enemmän. Lisäksi voidaan tarkastella tuotteen asemaa markkinoilla – onko tuotteen myynti hiipumassa vai kasvussa. Roolia voidaan miettiä myös liikevaihdon tai katteen pohjalta sekä onko brändillä

jokin merkitys jossakin kokonaispaketissa. Jos brändin arvioinnin tulokset ovat kaikilla mittareilla vaisut, voidaan tarkastella mahdollisuutta siirtää tuote jonkin toisen brändin alle. (Vainio, 2014)

Vainio (2014) korostaa, että brändien konkreettista taloudellista arvoa erilaisin matemaattisin mallein tutkitaan liike-elämässä aivan liian vähän sekä jos tutkitaan, menetelmät ovat erittäin yksinkertaisia, kuten esimerkiksi ROI. Hänen mielestään brändit pitäisi arvottaa taseeseen erikseen, eikä vain osaksi aineetonta omaisuutta. Markkinointi-ihmiselle ei ole tyypillistä laskea matemaattisia arvoja, eikä talouspuolen ihmiset lähde kovin usein haastamaan markkinointipuolta. Brändi pitäisi laittaa rahoiksi ja pyrkiä pilkkomaan mitattavaksi kokonaisuudeksi. Vainio (2014) sanoo myös taloudellisen arvioinnin olevan ”huomattavasti herkullisempaa” kuin vain kysyä kuluttajilta top-of-mind tyyppisesti kymmentä tunnetuinta brändiä. Lausunnoista päätellen yritysten tulisi tiivistää huomattavasti markkinointiosaston sekä talouspuolen välistä yhteistyötä, jotta olisi mahdollista saavuttaa korkeampi ymmärrys brändeihin sitoutuneesta rahallisesta arvosta.

Brändin kuluttajissa herättämiä kokemuksia ja tunteita on monella tapaa helpompi ja yksinkertaisempi arvioida kuin taloudellista arvoa, sillä se on huomattavasti abstraktimpaa sekä saa psykologisia piirteitä matemaattisuuden sijaan. Keinoja ja erilaisia kyselyitä on monia. Brändin tunnettuutta eli sitä miten tietoisia kuluttajat ovat brändistä voidaan mitata avustetuin tai spontaanein kyselytutkimuksin (Vainio, 2014), kuten esimerkiksi Srull esitti jo vuonna 1984. Tämän kaltaiset tutkimukset ovat todella hyviä, mutta käytännössä vain harvoilla on varaa teettää niitä (Vainio, 2014). Hyvää tutkimusta on nykyään runsaasti tarjolla, mutta on erityisen tärkeää, kuinka sitä osataan hyödyntää ja ymmärtää, minkälainen tutkimus on loppujen lopuksi oleellista ja tärkeää itselle (Vainio, 2014). Esimerkiksi Creme Bonjour -brändin tuotekategorialaajennuksen onnistumista sekä tunnettuutta olisi mahdollista arvioida pyytämällä kuluttajia nimeämään brändin alaisia tuotteita. Mikälili kuluttaja edelleen mainitsisi vain tuorejuustot, jouduttaisiin miettimään, mikä on mennyt pieleen (Vainio, 2014).

Akateemikot usein puhuvat vain metodeista, kuinka brändien ominaisuuksia on mahdollista mitata. Sen sijaan todella harvat ottavat liike-elämässä loppujen lopuksi sen tärkeimmän asian, rahan, esiin. Toisaalta tietynlainen primitiivisyys ja joidenkin

asioiden sulkeminen pois tutkimusta tehtäessä on ymmärrettävää, jotta jotakin ilmiötä olisi lähtökohtaisesti mahdollista tutkia.

Toinen erittäin merkittävä tekijä, mitä pyritään mittaamaan on brändien luomat emootiot. Jotta nykypäivän kuluttajaa pystyttäisiin edes jotenkin ymmärtämään, on ymmärrettävä ostopäätösten taustalla vallitsevat syyt ja nämä liittyvät erittäin tiukasti brändien luomiin tunteisiin kuluttajissa (Vainio, 2014). Erityisesti elintarvikkeiden kentällä vahvat brändeihin sitoutuneet emootiot ovat tärkeitä, sillä ruoasta on tullut osa kuluttajien minäkuvan luomista ja itsensä brändäämisen keino. ”Ruoka voidaan nähdä rakastamisen ja sosiaalisuuden siltana ja välineenä osoittaa pitämistä – mitä enemmän siihen panostat, sitä enemmän välität” (Vainio, 2014). Brändin luomia tunteita on mahdollista tutkia erilaisin emootio- sekä minäkuva-tutkimuksin, esimerkiksi strukturoimattomalla kyselyllä, jossa pyydetään kuluttajaa kuvailemaan vapaamuotoisesti, mitä hänelle tulee brändistä mieleen (Vainio, 2014; Levy, 1978, 1981, 1985).

#### **4.4. Jatkotutkimusaiheet**

Tätä tutkielmaa tehdessä erityisesti brändien taloudellisen arvioinnin monimutkaisuus ja eriävät keinot herättivät mielenkiintoni sen lisäksi, että liike-elämässä taloudellista arviointia brändeille suoritetaan vain vähän ja usein erittäin yksinkertaisin metodein, jotka eivät täysin palvele tarkoitusta. Aihe on suhteellisen nuori ja monimutkainen, minkä takia tietoa siitä on rajallisesti ja se on hajanaista.

Lisäksi on mielenkiintoista nähdä, miten suosiotaan suuresti nostavat kauppojen omat halpabrändit tulevat kehittymään tulevaisuudessa. Miten esimerkiksi Pirkka tulee kehittymään Keskon alaisuudessa ja tullaanko näkemään joskus se päivä, kun brändi erotetaan täysin omaksi yhtiökseen. Lidl on yksi esimerkki mikä voisi olla lopputulos – kasvaminen kokonaan omaksi elintarvikkeiden jälleenmyyjäksi. Esimerkiksi juuri Pirkan kaltaisen brändin tulevaisuuden skenaarioiden tutkiminen voisi olla erittäin hedelmällistä.

## 5. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkimuksen pääongelmana oli tunnistaa monibrändisen arkkitehtuurin sisältämiä erityispiirteitä brändiportfolion rakennuksessa, tavoitteissa, haasteissa sekä brändipääoman mittaamisen saralla.

Portfolion rakennusta varten kuvailtiin erilaisia toimintamalleja sekä käytännön keinoja. Empirian ja teorian välillä voidaan havaita selvä yhteys oleellisimpien kohtien, kuten brändin roolin ja potentiaalin tunnistamisen kohdalla. Lisäksi tarpeeksi yksinkertainen portfolion rakennusmalli on onnistumisen kannalta avainasemassa. Ihmisten yksilölliset kyvyt tunnistaa brändien piilevää potentiaalia on jäänyt kuitenkin vähälle huomiolle aiheen tutkimuksessa, vaikka joissakin tapauksissa ne saattavat näytellä merkittävää roolia menestyksekkäiden tuotteiden taustalla.

Monibrändinen arkkitehtuuri on yritysjohdon strateginen päätös, jolla pyritään saavuttamaan jotakin, mitä yksibrändisellä rakenteella ei olisi mahdollista saavuttaa. Oli se sitten sekaannuksen välttämistä yrityksen tuotteiden välillä, turvaa nykypäivän kuluttajien nopeasti muuttuvilta ostopreferensseiltä tai laajemman käyttöyhteyden tavoittelua, näkyy yksittäisten brändien sisältämä uniikki brändipääoma vahvasti taustalla. Monibrändinen arkkitehtuuri nitoo nämä yksittäiset brändit tehokkaaksi ja toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi. Kuitenkin aina kun palapeliin lisätään uusi pala, lisääntyy brändien välisen tasapainon järkkymisen riski, mikä voi olla haitallista liiketoiminnalle vähintään lisääntyneiden kulujen muodossa. Tasapainoilu useiden brändien välillä luo täysin erilaisen ympäristön yrityksen markkinoinnille, kuin yksibrändisessä arkkitehtuurissa, missä kaikki voima on mahdollista kohdistaa yhteen vahvaan brändiin.

Brändin mittaamista voidaan lähestyä joko taloudellisesta tai kokemuksellisesta näkökulmasta, mutta jos koko portfoliota lähdetään mittaamaan kokemuksellisesta näkökulmasta, liikutaan riskirajoilla, sillä portfolio on monen brändin muodostama kokonaisuus. Sen sijaan yksittäisiä brändejä voidaan ja suositellaan arvioitavan myös kuluttajakokemuksellisesta näkökulmasta, jotta voitaisiin saada vastauksia ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

Brändien rahallisen arvon määrittämisen motiivi pohjautuu vahvojen brändien positiivisen vaikutuksen huomaamiseen liiketoiminnassa. Tämän lisäksi esimerkiksi

yrittyskauppatilanteet vaativat brändin rahallisen arvon tunnistamista. Käytettyjä keinoja rahallisen arvon määrittämiseksi on monia, mikä kuvastaa sitä, ettei vielä ole onnistuttu kehittämään kaikkia osapuolia tyydyttävää keinoa ja aihe vaatii lisätutkimusta. Yritysmaailmassa brändien taloudellisen arvon määrittämiseen ei aina panosteta tarpeeksi. Tämä vaatisi markkinointihenkilöstön sekä talousosaston välistä yhteistyön tiivistämistä.

Taloudellisen arvon lisäksi brändi sisältää myös asiakkaaseen vetoavaa kokemuksellista arvoa, kuten tietoisuutta, uskollisuutta, assosiaatioita ja emootioita. Näitä on mahdollista arvioida erilaisin kyselyin laidasta laitaan, mutta niiden toteuttaminen on käytännössä erittäin kallista. Näiden tekijöiden tunnistamista ja tutkimista kuitenkin puolletaan ja arvostetaan laajalti yritysmaailmassa. Tärkeintä brändin kuluttajakokemuksia arvioitaessa on pitää mukana tietty kriittisyys, sillä monesti kuluttaja sanoo, muttei välttämättä tarkoita. Näissä tutkimuksissa on mentävä todella syvälle, jotta on mahdollista saavuttaa jonkin asteinen ymmärrys kuluttajan ostopäätösten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi on erittäin oleellista osata tulkita vastauksia viisaasti ja poimia itselle tärkeimmät asiat esiin.

Tutkimuksessa saavutettiin kattava kuva monibrändistä rakennetta koskevista tehtävistä ja erityispiirteistä, sen eduista sekä onnistumisen arvioinnista ja mittaamisesta. Silti tutkielmaa tehdessä monilla osa-alueilla, joutui aika-ajoin toteamaan aiheeseen kohdistuvan kriittisyyden vähyyden ja tutkijoiden näkemysten samankaltaisuuden. Samalla kun aihe vaikuttaa todella monimutkaiselta ja monen osan summalta, toimintatapojen ja näkemysten poikkeavuus on vähäistä. Aihepiiri vaatii selvästi lisää käytännön tutkimista: mitkä ovat suurimpia menestykseen vaikuttavia tekijöitä monibrändisen arkkitehtuurin johtamisessa. Sen sijaan brändien rahallista arvoa koskevat tutkimukset ja määrittämisen keinot kattavat erittäin moninaisen kirjon. Voidaanko tästä päätellä, että monibrändisen arkkitehtuurin johtamista koskeva tutkimus on taantumassa uusien läpimurtojen vähyyden vuoksi, kun taas mittaamista koskeva tutkimus on vasta tiensä alussa? Markkinointi on hyvin pitkälti case-tiedettä, minkä vuoksi on hyvin vaikea määrittää yhtä ainoaa oikeaa tapaa saavuttaa menestystä. Jokin keino ja strategia voi toimia tietyssä tilanteessa, mutta jos samaa keinoa yritetään soveltaa toisessa paikassa, tulokset voivat jäädä laihoiksi. Tämän vuoksi liikemaailman käytännön esimerkkien tutkiminen sekä

onnistumisten ja epäonnistumisten taustojen selvittäminen näyttelee oleellista osaa tulevissa tutkimuksissa.

## Lähteet

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*. The Free Press, NY
- Aaker, D. 2014. 10 Guidelines for your brand portfolio strategy. *Marketing Management*, 1/2014, s. 28-29.
- Aaker, D. Biel, A. 1992. *Building Strong Brands*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Aaker, D. Jacobson, R. 1994. The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, 31, 191-201.
- Aaker, D., Joachimsthaler, E. 2000. *Brandien Johtaminen*. The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.
- Abdel-Khalik, A. 1975. Advertising effectiveness and accounting policy. *The Accounting Review*, 50, 657-670.
- Allison, R., Uhl, K. 1964. Influences of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, 2, 8, 36-39.
- American Marketing Association, 1960. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, AMA, Chicago, IL.
- Arnold, D. 1992. *The Handbook of Brand Management*, Century Business: The Economist Books.
- Baker, W., Hutchinson, W., Moore, D., Nedungadi, P. 1986. Brand familiarity and advertising: effects on the evoked set and brand preferences. *Advances in Consumer Research*, 13, 637-642.
- Barth, M., Clement, M., Foster, G., Kasznik, R. 1998. Brand values and capital market valuation. *Review of Accounting Studies*, 3, 41-68.
- Barwise, P., Higson, C., Likierman, A., Marsh, P. 1989. *Accounting for Brands*. London: London Business School and the Institute for Chartered Accountants in England and Wales.
- Bennett, P. 1988. *Dictionary of Marketing Terms*. The American Marketing Association, Chicago, IL.

Bublitz, B., Ettredge, M. 1989. The information in discretionary outlays: advertising, research and development. *The Accounting Review*, 64, 108-124.

Chaiken, S. 1986. The heuristic model of persuasion. *Social Influence: The Ontario Symposium*, 4. Zanna, M., Higgins, T., Herman, C. eds. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

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

Crainer, S. 1995. *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London.

Crawens, D.W., Piercy N.F., Prentice, A. 2000. Developing market-driven product strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 9, 6, s. 369-388.

Dacin, P.A., Smith, D.C. 1994. The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 31, 2, s. 229-242.

DelVecchio, D. 2000. Moving beyond fit: the role of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand reliability. *Journal of Product & Brand Management*, 9, 7, s. 457-471.

Dobni, D., Zinkhan, G. 1990. In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 17, 110-119.

Douglas, S.P., Craig, C.S., Nijssen, E.J. 2001. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 58, *Lokakuu*, s. 37-52.

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. 6. Painos, Vastapaino, Tampere.

Farquhar, P. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, 9/1989, 24-33

Fennel, G. 1978. Consumer's perceptions of the product-use situation. *Journal of Marketing*, 42, 4, 38-47.

- Gardner, B., Levy, S. 1955. The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33, March-April, 33-39.
- Green, P., Srinivasan, V. 1978. Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. *Journal of Consumer Research*, 5, 9, 102-123.
- Green, P., Srinivasan, V. 1990. Conjoint analysis in consumer research: new developments and directions. *Journal of Marketing*, 54, 10, 3-19.
- Green, P., Wind, Y. 1975. New ways to measure consumers. *Harvard Business Review*, 53, (July-August), 107-117.
- He, H.-W., Ballmer, J. 2006. Alliance brand: building corporate brands through strategic alliances, *Brand Management*, 13, s. 242-256.
- Herzog, H. 1963. Behavioral science concepts for analyzing the consumer. *Marketing and the Behavioral Sciences*. Allyn and Bacon Inc. Boston, 76-86.
- Hill, S., Ettenson, R., Tyson, D. 2005. Achieving the ideal brand portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 46, 2, s. 85-90.
- Hirschey, M., Weygandt, J. 1985. Amortization policy for advertising and research development expenditures. *Journal of Accounting Research*, 23, 326-335.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Jyväskylä.
- Jacoby, J., Syzabillo, G., Busato-Schach, J. 1977. Information acquisition behavior in brand choice situations. *Journal of Consumer Research*, 3, 4, 209-216.
- Jacoby, J., Olson, J., Haddock, R. 1971. Price, brand name and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, 55, 12, 570-579.
- Joao Louro, M., Vieira Cunha, P. 2001. Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17, 7-8, s. 849-875.
- Keller K.L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1/1993, s. 1-22.
- Keller, K.L. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. Painos, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Kotler, P., 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 8. Painos, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ.

Leuthesser, L. 1988. Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary. Report # 88-104. *Marketing Science Institute*. Cambridge, MA.

Levy, S. 1978. *Marketing Behavior: Its Meaning for Management*. AMACOM, NY.

Levy, S. 1981. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, 45, (Summer), 49-61.

Levu, S. 1985. Dreams, fairy tales, animals and cars. *Psychology and Marketing*, 2, 2, 67-81.

Maltz, E. 1991. Managing Brand Equity: A Conference Summary. Report # 91-110. *Marketing Science Institute*. Cambridge, MA.

Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp, Helsinki.

Myers, J., Shocker, A. 1981. The nature of product-related attributes. *Research in Marketing*, 5, 211-236.

Newman, J. 1957. New insight, new progress for marketing. *Harvard Business Review*, 35, (November-December), 95-102.

Park, W., Jaworski, B., MacInnis, D. 1986. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50, 10, 621-635.

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

Petty, R., Cacioppo, J. 1986. *Communication and Persuasion*. Springer-Verlag, NY.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Rangaswamy, A., Burke, R., Olivia, T. 1990. Brand equity and the expendibility of brand names. *Working Paper No. 90-019*. The Wharton School, The University of Pennsylvania.
- Riezebos, R. 2003. *Brand Management, a Theoretical and Practical Approach*. Prentice-Hall, Harlow.
- Roselius, T., 1971. Consumer ranking of risk reduction methods. *Journal of Marketing*, 35, 1, 56-61.
- Rosenbaum-Elliot, R., Percy, L., Pervan, S. 2011. *Strategic Brand Management*. 2. Painos, Oxford University Press, NY.
- Rossiter, J., Percy, L. 1987. *Advertising and Promotion Management*. McGraw-Hill Book Company, NY.
- Simon, C., Sullivan, M. 1993. The Measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.
- Srivastava, R., Shocker, A. 1991. Brand equity: A perspective on its meaning and measurement. *Working Paper, Graduate School of Business, University of Texas at Austin*.
- Srull, T. 1984. Methodological techniques for the study of person memory and social cognition. *Handbook of Social Cognition*, 2, 1-72. Lawrence Erlbaum Associates, NJ.
- Tauber, E. 1988. Brand leverage: Strategy for growth in a cost controlled world. *Journal of Advertising Research*, 28, *elo-syyskuu*, 26-30.
- Wentz, L. 1989. WPP considers brand valuation. *Advertising Age*, 24.
- Wilkie, W. 1986. *Consumer Behavior*. John Wiley & Sons Inc. NY.
- Wood, L. 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38, 9, 662-669.
- Haugen-Gruppen, 2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla: <http://www.haugen-gruppen.com/en.aspx>

Lexus, 2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.11.2014]. Saatavilla: <http://www.lexus-int.com/en/legal/>

Procter & Gamble, 2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.11.2014]. Saatavilla: [http://www.pg.com/en\\_US/brands/global\\_beauty/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/brands/global_beauty/index.shtml)

Unilever, 2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2014]. Saatavilla: <http://www.unilever.fi/our-brands/index.aspx>

Volkswagen, 2014. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.11.2014]. Saatavilla: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands\\_and\\_products.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands_and_products.html)

## **Haastattelut**

Vainio Hanna, Myynti- ja markkinointijohtaja Haugen-Gruppen Oy, Helsinki  
25.11.2014

## **Liitteet**

### **Liite 1.**

Hanna Vainion haastattelu 25.11.2014

1. Minkälainen prosessi brändiportfolion rakentamiseen sisältyy?
  - mitä asioita huomioidaan, kun brändejä valitaan, rakennetaan ja kehitetään
2. Mitä etuja monibrändisellä arkkitehtuurilla pyritään saavuttamaan?
  - taloudellinen aspekti
  - kokemuksellinen aspekti (eli mitä yritys yritys haluaa tuotebrändeillään kuluttajille viestiä ja millaisiin reaktioihin pyritään)
  - mitä haasteita monibrändinen arkkitehtuuri sisältää
3. Miten yritysbrändi vaikuttaa brändiportfolion rakentamiseen ja kehittämiseen?
4. Miten brändiportfolion onnistumista arvioidaan ja mitataan?
5. Mikä on brändiportfolion hallinnan rooli yrityksenne liiketoiminnassa kokonaisuudessaan?
  - eroaako merkitys verrattuna yksibrändiseen arkkitehtuuriin
  - nähdäänkö brändipääoma merkittävänä omistaja-arvoa luovana tekijänä