



BRÄNDISTRATEGIAN KEHITTÄMINEN STRATEGISEN SUUNNITTELUN OSANA

Developing a brand strategy as part of strategic planning

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

Kalle-Petteri Valén

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Mira Timperi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Kalle-Petteri Valén

Brändistrategian kehittäminen strategisen suunnittelun osana

Tuotantotalous

2023

35 sivua, 7 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Mira Timperi

Avainsanat: Brändi, Brändistrategia, liiketoimintastrategia, strateginen suunnittelu

Keywords: Brand, Brand strategy, Business strategy, Strategic planning

Brändit ovat yrityksille keskeisiä voimavaroja, ja niiden tehokas hallinta on liiketoiminnan menestyksen perusta. Brändit eivät kuitenkaan ole vakaita, vaan ne vaativat jatkuvaa analysoimista ja kehitystä säilyttääkseen kilpailuetunsa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Brändi- ja liiketoimintastrategian yhtenäinen toiminta voi edesauttaa tätä.

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan brändistrategian kehittämistä sekä sitä, miten liiketoiminta- ja brändistrategia vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksessa keskitytään yhtenäisten ja johdonmukaisten strategioiden etuihin liiketoiminnassa ja siihen, miten se tuo yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Tutkimuksessa määritellään brändi, brändistrategia sekä strateginen suunnittelu. Tällöin saadaan luotua ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat brändi- ja liiketoimintastrategian yhtenäiseen toimintaan. Työssä tarkastellaan Coca-Colan ja Applen liiketoimintaa ja sitä, miten niiden brändi- ja liiketoimintastrategia toimivat yhtenäisesti.

Tutkimuksessa havaittiin vahvan brändin tuovan paljon hyötyä yritykselle. Tämän myötä brändi- ja liiketoiminnanstrategian yhtenäinen toiminta edesauttaa yritysten menestymistä markkinoilla ja vahvistaa kilpailuasemaa. Työssä tulee ilmi päätekijöitä, joiden avulla strategioista saadaan yhtenäisiä. Työssä kuitenkin todetaan, että näiden päätekijöiden yhteensovittaminen voi olla haastavaa ja vaatii huolellista suunnittelua.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
1.2	Menetelmät ja rajaukset	4
1.3	Työn rakenne	5
2	Brändi	6
2.1	Brändin määritelmä.....	6
2.2	Brändin arvo ja merkitys.....	8
3	Strateginen suunnittelu	10
3.1	Strateginen suunnitteluprosessi.....	11
3.2	Yrityksen strateginen arkkitehtuuri	12
4	Brändistrategian suunnitteluprosessi	16
4.1	Brändistrategian määritelmä	19
4.2	Brändistrategian suunnitteluprosessin vaiheet.....	19
4.3	Yrityksen tavoitteiden ja arvojen heijastuminen brändistrategiassa.....	22
5	Brändistrategian sovittaminen liiketoimintastrategiaan käytännössä.....	23
5.1	Coca-Cola	23
5.2	Apple.....	25
6	Johtopäätökset	27
	Lähteet	30

1 Johdanto

Brändit ovat keskeisiä voimavaroja yrityksille ja niiden tehokas hallinta on liiketoiminnan menestyksen perusta. Brändit eivät kuitenkaan ole vakaita, vaan ne vaativat jatkuvaa analysoimista ja kehitystä säilyttääkseen kilpailuetunsa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Useissa brändikirjallisuuksissa korostetaan brändin merkityksen ja identiteetin yhteyttä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tämän seurauksena brändi välittyisi asiakkaille kaikessa yrityksen toiminnassa, luoden vahvan ja yhtenäisen kuvan yrityksestä markkinoilla. Yhtenäinen toiminta brändin suhteen kasvattaisi niin brändin arvoa kuin yrityksen suosiota asiakkaiden mielessä. (van Gelder, 2004)

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan brändistrategian kehittämistä strategisen suunnittelun osana ja pohditaan, miten brändi heijastaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja arvoja sekä miten liiketoimintastrategia edistää brändin kehitystä. Brändistrategia ei ole pelkästään markkinointiosaston vastuulla vaan se liittyy tiiviisti yrityksen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yrityksen brändi on sen identiteetti, ja tulisi kuvastaa yrityksen ydinarvoja ja visiota. Samalla brändi on tehokas väline erottautua kilpailijoista ja luoda pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. (Keller, 1993)

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventyä brändistrategian kehittämiseen osana strategista suunnittelua. Kandidaatintyössä tutkitaan, miten yritykset määrittelevät brändinsä arvot ja tavoitteet, ja miten nämä vaikuttavat liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnitelmiin. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan brändistrategian käytännön toteutusta ja sen vaikutusta yrityksen menestymiseen markkinoilla.

Päättökysymyksenä toimii: ”miten yritys suunnittelee ja kehittää brändistrategiaansa osana strategista suunnitteluprosessia”. Osakysymyksiä vuorostaan on: ”miten brändistrategiaa suunnitellaan organisaatiossa”, ja ”miten brändi heijastaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja arvoja”.

Pääkysymys tuo esille sitä, miten brändistrategian tulisi liittyä yrityksen liiketoimintastrategian suunnitteluun. Se edellyttää brändin merkityksen ymmärtämisen ja kuinka brändistrategia tulisi ajatella prosessina, joka liittyy yrityksen visioon, missioon ja tavoitteisiin. Tutkimuskysymys edellyttää myös selvitystä siitä, kuinka strateginen suunnittelu ja brändin hallinta liittyvät toisiinsa ja ennen kaikkea miten tämä yhteys edistää yrityksen kykyä vastata muuttuviin markkinoihin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Osakysymyksillä syvennyttään pääkysymykseen tarkemmin. Niissä perehdytään tarkemmin brändistrategian suunnittelun vaiheisiin sekä siihen, millaisista tekijöistä huolella laadittu brändi rakentuu. Toisella osakysymyksellä perehdytään brändi ja liiketoiminnan yhtenäiseen toimintaan ja miten kumpikin edesauttaa toisiaan markkinoilla.

1.2 Menetelmät ja rajaukset

Tutkimuksessa on hyödynnetty niin akateemista kirjallisuutta kuin käytännön esimerkkejä brändistrategian onnistuneesta kehittämisestä. Työ on rajattu keskittymään brändistrategian kehittämiseen ja miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä toisinpäin. Tutkimuskysymyksiä verrataan myös kansainvälisesti tunnettuihin brändeihin, jotka toimivat eri liiketoiminta-alueilla, jotta saadaan luotua laaja kuva brändin ja liiketoiminnan yhtenäisestä toiminnasta.

Työssä on käytetty laajasti eri kirjallisuuslähteitä liittyen brändiin ja brändistrategian kehittämiseen sekä liiketoimintastrategiaan, joista suurin osa on vertaisarvioituja. Jotta saadaan laaja ymmärrys brändin määritelmästä sekä merkityksestä liiketoimintaan, brändiin liittyvät lähteet ovat eri vuosikymmeniltä. Työssä käytettyä kirjallisuutta haettiin eri tietokannoista useilla eri hakusanoilla sekä hakusanojen yhdistelmillä. Kuvassa 1 on esitetty tärkeimmät tietokannat sekä eniten käytetyimmät hakusanat.



Kuva 1. Tärkeimmät tietokannat sekä hakusanat

Tärkein tietokanta oli LUT Primo, josta löytyi suurin osa työssä käytetyistä akateemisesta kirjallisuudesta. Scopus- ja Google Scholar -tietokannoista löytyi vuorostaan paljon työssä käytettyjä artikkeleita. Hakutuloksia järjesteltiin useimmiten, että ensimmäisenä oli uusimmat sekä eniten lainatut tulokset, jotta saatiin ajankohtaisimmat tulokset jäljelle.

1.3 Työn rakenne

Kandidaatintyö jakaantuu kuuteen kappaleeseen, joista ensimmäinen kappale on johdanto. Työn toisessa pääluvussa perehdytään brändiin, jotta saadaan hyvä ymmärrys brändistä ja sen merkityksestä liiketoiminnassa. Tämän jälkeen kolmannessa pääluvussa luodaan yleinen ymmärrys strategisesta suunnittelusta, jotta osataan luoda myöhemmin työssä brändistrategian yhteys liiketoimintastrategian suunnitteluun. Näiden jälkeen luvussa neljä voidaan perehtyä tarkemmin brändistrategian suunnitteluprosessiin. Siinä keskitytään, millaisista vaiheista brändistrategian kehittäminen koostuu ja miten se tuo esille liiketoimintastrategian visioita ja arvoja. Viidennessä pääluvussa tarkkaillaan, miten tunnetut kansainväliset yritykset ovat toteuttaneet brändistrategioitaan markkinoilla yhdistäen niiden liiketoimintastrategioihin. Viimeisessä eli kuudennessa kappaleessa kootaan yhteen työn keskeisimmät asiat ja luodaan johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

2 Brändi

“Tuote on jotain, joka valmistetaan tehtaalla; brändi on jotain, jonka asiakas ostaa. Kilpailija voi kopioida tuotteen; brändi on ainutlaatuinen. Tuote voi vanhentua nopeasti, mutta menestyvä brändi on ajaton.” (Stephen King, GPP Group Lontoo)

Kirjassa Brändi kulmahuoneeseen! (Mäkinen, Kahri & Kahri, 2010, 15) kerrotaan brändin merkityksen saaneen alkunsa jo useita satoja vuosia sitten Yhdysvalloissa, jolloin sillä tarkoitettiin karjan, rikollisten ja jopa orjien merkitsemistä polttomerkillä. Polttomerkkaus liittyi omistamiseen ja helpotti tunnistautumista. Tunnistautumisen myötä brändi tarkoitti jo silloin markkinoilla erottautumista. Vuosien aikana kulutustavaramarkkinoiden kasvaessa brändit yleistyivät ja loivat yrityksille sekä tuotteille tunnettavuuden. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan huomattavasti enemmän halutummasta brändistä ainoastaan sen omaaman arvokkuuden ja mielikuvan myötä (Copp-Walgren et al, 1995) Nykyään vahvoja brändejä löytyy niin yritykseltä-yritykselle- kuin yritykseltä-asiakkaalle-liiketoiminnoista, sekä tuotteista, palveluista tai jopa henkilöistä. (Mäkinen et al, 2010, 15-20)

2.1 Brändin määritelmä

Brändi on mielikuva, joka muodostuu monista osatekijöistä. Se yhdistää ihmisen kokemuksen ja kaiken tiedon kyseisestä asiasta, johon kuuluvat niin nimi, logot sekä ennen kaikkea maine ja tarinat. (Mäkinen et al, 2010, 25) Täten brändi ei ole vain tuote, logo tai nimi vaan asian kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka vaikuttaa niin kuluttajien ostopäätöksiin kuin myös yrityksen toimintaan ja viestintään. Vahva brändi on yritykselle korvaamaton aineeton pääoma, jonka arvoa ei välttämättä huomaa lyhyellä aikavälillä. Brändin edut ovat kiteytettyinä uskolliset asiakkaat, paremmat rahoitusmahdollisuudet sijoittajilta ja pankilta, kiinnostavuus sekä haluttavuus työnantajana. (Malmelin & Hakala 2007, 27)

Koska brändi on niin sanotusti mielikuva, se voi olla oikeastaan millä tahansa. Yleisimmin brändillä viitataan johonkin tuotteeseen tai yritykseen, mutta nykyään useilla julkisuuden henkilöillä on oma henkilöbrändi, jolla he erottautuvat muista. (Mäkinen et al, 2010, 25)

Brändille on vuosien aikana kehittynyt useita erilaisia toisiaan täydentäviä määritelmiä. Taulukossa 1 on esitelty erilaisia määritelmiä brändille. Niistä huomaa, että brändi liittyy tiukasti yritysten ja tuotteiden muodostamiin mielikuviin markkinoilla.

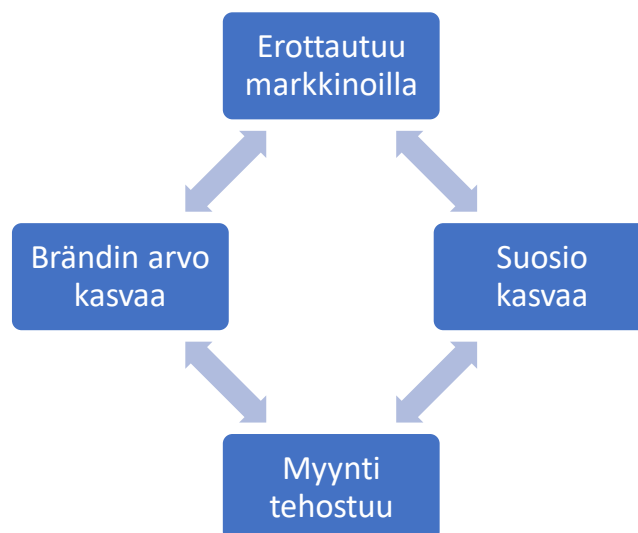
Taulukko 1. Brändin määritelmä

Kirjoittaja:	Määritelmä:
Asko Siukosaari	Brändi on tuote, merkkিতavara, palvelu tai yritys. Brändi erottuu markkinoilla vastaavista yrityksistä. Siihen kuuluu ainutlaatuiset tunnistus- ja erottuvuustekijät, jotka on kehittynyt pitkäjänteisesti. (Siukosaari, 1999)
Kirsi Lindberg-Repo	Brändi on asiakkaiden ostama aineeton hyödyke, johon asiakkaalla liittyy kokemuksia, mielikuvia ja tietoja tuotteesta tai palvelusta. Tämä luo asiakkaalle lupauksia, jotka välittää luottamusta, johdonmukaisuutta ja odotuksia, jotka asiakas on luonut itse kokemusten perusteella. (Lindberg-Revon, 2005, 16)
Seth Godin	Brändi on joukko odotuksia, muistoja, tarinoita ja suhteita, jotka yhdessä vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen valitessaan tuotetta tai palvelua. Jos asiakas ei maksa preemiota, tee valintaa tai levitä sanaa, brändillä ei ole vahvaa arvoa. (Godin, 2011)
David A. Aaker	Brändi on organisaation lupaus tuoda lisäarvoa asiakkaille, josta nämä saavat niin emotionaalista kuin myös toiminnallista, itseään ilmaisevaa sekä sosiaalista hyötyä. Aaker huomauttaa, ettei brändi ole vain lupaus asiakkaalle, vaan asiakkaan ja brändin välinen suhde, joka kehittyy ja vahvistuu kokemusten perusteella. (Aaker, 2014)
Tanya Sammut-Bonnici	Brändi määritellään aineellisten ja aineettomien ominaisuuksien kokonaisuutena, joka luo asiakkaalle mielikuvan tuotteesta, palvelusta, henkilöstä, paikasta tai yrityksestä. (Sammut-Bonnici, 2015)
Philip Kotler & Gary Armstrong	Brändi voi olla nimi, logo, termi tai näiden kaikkien yhdistelmä, joka yksilöi kyseisen tuotteen, palvelun tai yrityksen. (Kotler & Armstrong, 2017)

Jokaiselle määritelmälle tyypillinen piirre on erottautuminen markkinoilla. Brändin avulla tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä syntyy asiakkaalle mielikuva, jonka tehtävä on helpottaa asiakkaan tekemiä ostopäätöksiä muiden brändien joukosta. Jokaisella brändillä on omat arvot ja niiden tavoitteena on tuoda asiakkaalle lisäarvoa. (Hertzen, 2006)

2.2 Brändin arvo ja merkitys

Yritys saa useita etuja, kun se investoi brändin kehittämiseen ja hallitsemiseen. Vahvan brändin tavoitteena on, että asiakas ostaa enemmän, maksaa enemmän, tekee nopeampia päätöksiä ja muodostaa suhteen brändin kanssa. (Keller, 2020a) Kuten kuvan 2 esittää, onnistuneella brändin hallitsemisella yritys saa kasvatettua brändin arvoa, erottautuu markkinoilla, kasvattaa suosiota ja myynti tehostuu. Jokainen näistä vaikuttaa toiseen, jolloin yhden tekijän vahvistuessa kasvattaa se myös toista. Wheeler (2006) esittelee kirjassaan kolme etua brändiin investoimisesta: helpottaa asiakkaiden ostopäätöstä, helpottaa myyntityötä ja tehostaa brändin arvon kasvattamista. (Wheeler, 2006)



Kuva 2. Brändiin kehittämisen vaikutus

Vahvasta brändistä on erityisesti hyötyä markkinoilla erottautumisessa ja on todettu, että asiakas tunnistaa brändin, vaikka tuotteet tai palvelut olisivat täysin samankaltaiset. Vahvan brändin omaavalla yrityksellä on useita etuja heikon brändin omaaviin yrityksiin nähden. Merkittävin vahvan brändin tunnuspiirre on, että 70 % markkinoiden asiakkaista on

halukkaita maksamaan hintapreemiota haluamastaan brändistä. Markkinoiden johtavilla brändeillä on keskimäärin paremmat katteet ja niiden asiakkaat ovat huomattavasti uskollisempia brändille. Vahvan brändin omaavilla yrityksillä on myös pienempi riski epäonnistua laajentaessaan tuotekategoriaansa, sillä uusien tuotteiden markkinointikustannukset ovat alhaisemmat kuin heikon brändin omaavalla yrityksellä. Lisäksi vahvojen brändien etuna on, että ne saavat helpommin tilaa jakelukanavissa. (Lindberg-Repo, 2005)

Brändin asiakkaille tarjoamat arvolupaukset edesauttavat tiiviin suhteen muodostumista. Arvolupaukset ovat brändin tarjoamia toiminnallisia, emotionaalisia ja itseilmaisullisia tekijöitä, jotka luovat asiakkaille arvoa. Nämä arvolupaukset heijastavat yrityksen toimintaa ja visiota markkinoilla ja kertovat siitä, mitä yritys haluaa tarjota liiketoiminnallaan asiakkaille. Asiakkaat, jotka jakavat samat arvot, muodostavat yrityksen kanssa tiiviin suhteen, mikä edistää ostopäätöstä. (Hasudungan & Harriman, 2023)

Vahvasta brändistä on etenkin hyötyä markkinoilla vaikeina aikoina. Vahva brändi pystyy suojaamaan yritystä, jos se joutuu negatiiviseen julkisuuteen tai siihen kohdistuu liiketoimintaa vaikeuttava tapaturma. Brändiä suosivien asiakkaiden mieliin on painunut tietty mielikuva brändistä, joka on muodostanut tiiviin suhteen asiakkaan ja brändin välillä, mikä nähdään suhteellisen pysyvänä ja vaikeasti muutettavana. (Mäkinen et al, 2010, 70-75) Tämä pätee sekä suuryrityksen toimitusjohtajaan, joka tuo hallitukselle uuden vision, että ensikertalaiseen yrittäjään, joka tavoittelee pääomasijoittajia kiinnostumaan liikeideastaan. Tällöin molemmat myyvät jotain. Voittoa tavoittelemattomat järjestöt myös tekevät myyntityötä koko ajan, olipa kyseessä sitten varainhankinta tai uusien jäsenten hankkiminen. Strateginen brändin hallinta auttaa hallitsemaan brändiä johdonmukaisesti päästäkseen tavoitteeseen, jotta halutut mielikuvat ja arvot tulevat kohderyhmien tietoisuuteen. (Wheeler, 2006) Jotta brändi säilyttää asemansa tai haluaa vahvistaa sitä markkinoilla, täytyy sitä mitata ja arvioida säännöllisesti (Keller, 1993). Brändin arvon ja tehokkuuden mittaaminen tarjoaa tietoa siitä, miten yritys voi kehittää ja hallita brändistrategiaa (Aaker, 1996).

3 Strateginen suunnittelu

Strategia-sana yhdistetään useasti sodan käyntiin ja siihen, miten sota voitetaan tai kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan, miten sota vältetään. Molemmat näistä ajatuksista ovat tärkeitä miettiessä strategiaa yrityksen liiketoiminnalle. Liiketoimintastrategialle on tärkeä, miten pärjätään markkinoilla kilpailijoita vastaan sekä myös, miten varaudutaan riskeihin ja ennen kaikkea estetään niitä syntymästä. Hyvin laaditulla strategialla yritys kykenee hallitsemaan ympäristöä, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä luo suuntaviivat tavoitteiden ja toimintojen saavuttamiseksi. (Kamensky, 2004)

Yrityksellä voi olla useita syitä strategian suunnittelulle. Näitä ovat ympäristötekijöiden lisääntyvä vaikutus, toimintaympäristön muutosten kasvaminen, kilpailun monipuolistuminen ja yrityksen joustavan reagoitokyvyn heikkeneminen. Yritys ei ole itsenäinen toimija markkinoilla, sillä siihen vaikuttaa monia tekijöitä ympäristössä. Tekijöitä ovat kilpailijat, kansainvälistyminen, muuttuvat taloudelliset tilanteet ja muutokset yhteiskunnallisissa arvoissa. Esimerkiksi toimintaympäristön muutokset sisältävät uusia innovaatioita. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä uudenlaisia toimenpiteitä mahdollisiin ongelmiin. Kansainvälistyminen, avoimet markkinat ja uudet innovaatiot lisäävät kilpailua markkinoilla. Nämä tekijät vaikuttavat eri tavalla yritysten toimintaan sekä yrityksen koon kasvaessa sen kyky reagoida joustavasti näihin muutoksiin heikentyy. (Rope, 2003)

Strateginen suunnittelu on yrityksen menestyksen kulmakivi, sillä se luo pohjan pitkän aikavälin tavoitteiden ja vision määrittämiselle. Se ei ole ainoastaan prosessi tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseksi, vaan myös keino varmistaa päivittäisten toimintojen tukevan näitä tavoitteita. Strateginen suunnittelu edellyttää syvällistä ymmärrystä yrityksen nykytilanteesta, toimintaympäristöstä sekä siitä, miten ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Strategisen suunnittelun avulla yritys voi tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia, ennakoida ja hallita riskejä sekä varmistaa, että kaikki yrityksen osastot tavoittelevat yhteisiä tavoitteita. (Porter, 1996; Tamilarasu, Sabrinah & Batam, 2023)

Strateginen suunnittelu on luonteeltaan kattava ja vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (George et al., 2019). Kun strateginen suunnittelu saadaan integroitua yrityskulttuuriin ja päivittäiseen johtamiseen, siitä tulee hyödyllinen työkalu, joka ohjaa päätöksentekoa ja resurssien allokointia. Se toimii yrityksen suunnannäyttäjänä muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä sekä auttaa sitä säilyttämään kilpailuasemansa markkinoilla. Menestyvät yritykset eivät ainoastaan sopeudu muuttuviin liiketoimintaympäristöihin, vaan kykenevät myös muokkaamaan niitä itse liiketoiminnallaan. (Kamensky, 2003) Strategian toteuttamista koskeva kirjallisuus tarjoaa useita monipuolisia lähestymistapoja, jotka ovat peräisin eri tieteenaloilta, kuten strategisesta johtamisesta ja hallinnosta. (Hermann & Nadkarni, 2014)

3.1 Strateginen suunnitteluprosessi

Strategiatyön suunnitteluprosessin vaiheita voidaan kuvata monilla eri tavoilla. Tyypillisin lähestymistapa on jakaa suunnitteluprosessin vaiheet seuraaviin osiin: perusanalyysi, strategian valinta, tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jokaisessa vaiheessa on ratkaisevan tärkeää, että edellinen vaihe on suoraa jatkoa seuraavalle. Onnistuneeseen strategiseen suunnitteluun kuuluu kahdeksan peruselementtiä: kirjallinen suunnitelma, liiketoimintakohtainen, markkinalähtöinen, kattava, johdon aloitteesta, konkreettinen, nykyisestä toiminnasta irrallinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. (Rope, 2003) Useissa strategisen suunnittelun prosesseissa kuvataan, miten suunnitteluprosessien selkeä jaottelu vaiheisiin, edistää onnistuneen strategian luomista. Vaikeinta menestyvässä lopputuloksessa on saada jokainen näistä elementeistä vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Strategisen suunnittelun jokaisen elementin tulisi olla yhteydessä toisiinsa, jolloin strategiasta muodostuu kokonaisuudessa yhtenäinen. (Victoria, 2019)

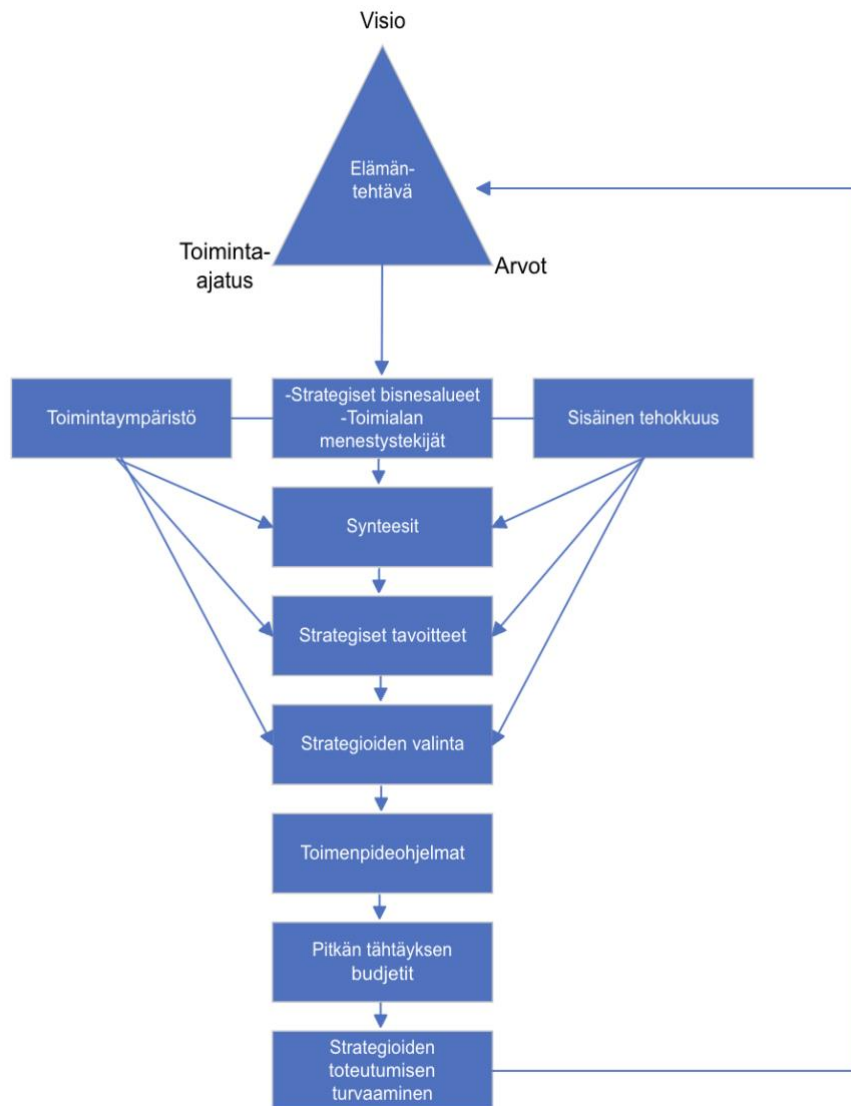
Lafley (2012) korostaa artikkelissaan analyttisen ajattelun tärkeyttä niin strategiaa laatiessa kuin myös strategian perusteella tehtävien päätösten yhteydessä. Strategian laatimisessa analyysit ovat merkittävässä asemassa. Niiden avulla saadaan kartoitettua yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä myös tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analysoidessa

tulevaisuuden skenaarioita, luova ja analyttisen ajattelun tulisi sovittaa yhteen, jolloin saadaan aikaiseksi uudenlaisia, mutta realistisia strategioita. (Lafley, 2012) Suunnitelmallinen ja systemaattinen tapa suorittaa strategista suunnittelua auttaa yritystä saavuttamaan sen asettamat tavoitteet, kun suunnitelmat on laadittu harkiten ja johdonmukaisesti (George et al., 2019).

Professori ja konsultti Richard Rumelt (2011) tiivistää kirjassaan onnistuneen strategian kolme pääedellytystä: diagnoosin tekeminen, selkeiden toimintaohjeiden määrittäminen ja johdonmukaisten toimenpiteiden toteuttaminen. Diagnoosien avulla kuvataan strategian luonne ja yksinkertaistetaan laajaa monimutkaisuutta keskittymällä kriittisimpiin osiin strategiatyössä. Diagnoosin perusteella saadaan luotua kriittisimmille osille selkeät toimintaohjeet, jotta jokainen strategiaan kuuluva henkilö tietää, miten toimitaan. Kolmas merkittävä edellytys on johdonmukaisuus toimien välillä, jotta strategiatyö on yhtenäistä ja jokainen strategisen suunnittelun vaihe liittyy toiseen. (Rumelt, 2011)

3.2 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Mika Kamensky esittää kirjassaan Strateginen johtaminen (2003) prosessikartan yrityksen strateginen arkkitehtuuri, joka on saanut vaikutteita niin liikkeenjohdon kuin myös strategisen johtamisen oppisuunnista. Strateginen arkkitehtuuri selventää strategian luomisprosessia, jonka avulla jokainen vaihe tulee tehtyä huolella. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri koostuu kahdeksasta pääelementistä: missio, strategiset bisnesalueet, analyysit, strategiset tavoitteet, strategioiden valinta, toimenpideohjelmat, pitkän tähtäyksen budjetit ja strategioiden toteutumisen turvaaminen. (Kamensky, 2003)



Kuva 3. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Mukaiillen Kamensky, 2003)

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri alkaa yrityksen elämäntehtävällä eli missiolla. Se koostuu kolmesta osiosta, jotka ovat toiminta-ajatus, visio ja arvot. Elämäntehtävä luo strategialle arvoperusteet ja on arkkitehtuurin pysyvin elementti, joka antaa lähtökohdan strategiatyölle. Toiminta-ajatus kertoo kyseisen yrityksen perusajatuksen. Visio puolestaan kertoo yrityksen tahtotilan eli millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Arvot toimivat periaatteina, joiden mukaan yritys haluaa toimia. (Kamensky, 2003, 67-70)

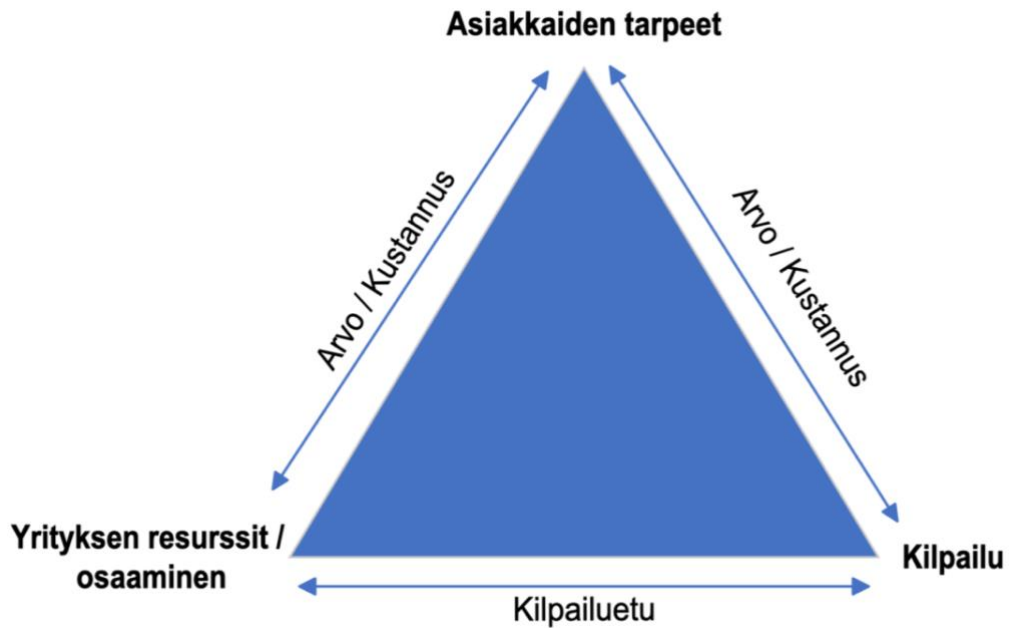
Seuraavana vaiheena strategisessa arkkitehtuurissa on määrittää strategiset bisnesalueet eli kilpailutoimialat, joilla yritys toimii tai suunnittelee toimivansa tulevaisuudessa. Strategiset bisnesalueet ovat yrityksen markkinoiden segmenttejä, joilla se toimii. Segmentointi tukee

kilpailustrategiaa, jotta saman toimialan tuotteiden, asiakkaiden tai molempien kokonaisuudet eroavat toisistaan. Nämä erot vaikuttavat niiden houkuttelevuuteen markkinoilla, mikä lisää yrityksen kilpailuetua. Strategista bisnesaluetta ei tällöin määrittele tuotteet tai palvelut, vaan alalla toimijat eli asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. (Porter, 1985, 284–299; Bojinov, 2016)

Jotta saadaan kattava strategia tehtyä, strategisen arkkitehtuurin analyysit-elementillä on merkittävä rooli prosessissa. Analyysit luovat sen kivijalan, jonka avulla menestyvä liiketoimintastrategia kehitetään. Analyysivaiheessa analysoidaan yrityksen sisäistä tehokkuutta sekä sen ympäristöä. Näiden analyysien avulla luodaan synteesianalyysejä, joissa yhdistetään sisäisiä tekijöitä ja ympäristötekijöitä. Ne yhdistävät myös nykyhetkeä ja tulevaisuutta, jolloin saadaan tietoa yrityksen mahdollisuuksista ja uhista muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. (Vuorinen, 2013, 151–155)

Kun on kartoitettu yrityksen mahdollisuudet ja uhat liiketoimintaympäristöissä, voidaan keskittyä tavoitteiden asettamiseen. Strategiset tavoitteet vaikuttavat merkittävästi yritykseen, koska ne määrittävät sen markkinakilpailukyvyn ja pitkäikäisyyden. Strategisten tavoitteiden toteutettavuuden arviointi on olennaista mahdollisten esteiden, resurssien kohdentamisen ja muuttuvien markkinaolosuhteiden vuoksi, jotka kaikki vaikuttavat niiden toteutumiseen. Arviointi auttaa yritystä ennakoimaan ja hallitsemaan muutoksia, joita uudet tavoitteet voivat edellyttää. (Fuertes et al., 2020)

Seuraavana vaiheena on liiketoimintastrategioiden valinta: millaisella strategialla lähdetään tavoittelemaan asetettuja tavoitteita? Usein liiketoimintastrategian valinnasta käytetään myös muotoa kilpailustrategian valinta, sillä se vaikuttaa siihen, miten kilpailuetu saavutetaan tai ylläpidetään ja sitä myöten myös vahvistetaan. Strategioiden valintaan auttaa liiketoiminnan kolmiodraama, joka on esitetty kuvassa 4. Siihen kuuluu asiakkaiden tarpeet, yrityksen resurssit ja kilpailijat. Se tarjoaa hyvät kehykset strategian valinnalle, jossa yritys päättää, mihin se haluaa painottaa strategiaansa. (Kamensky, 2014, 234)



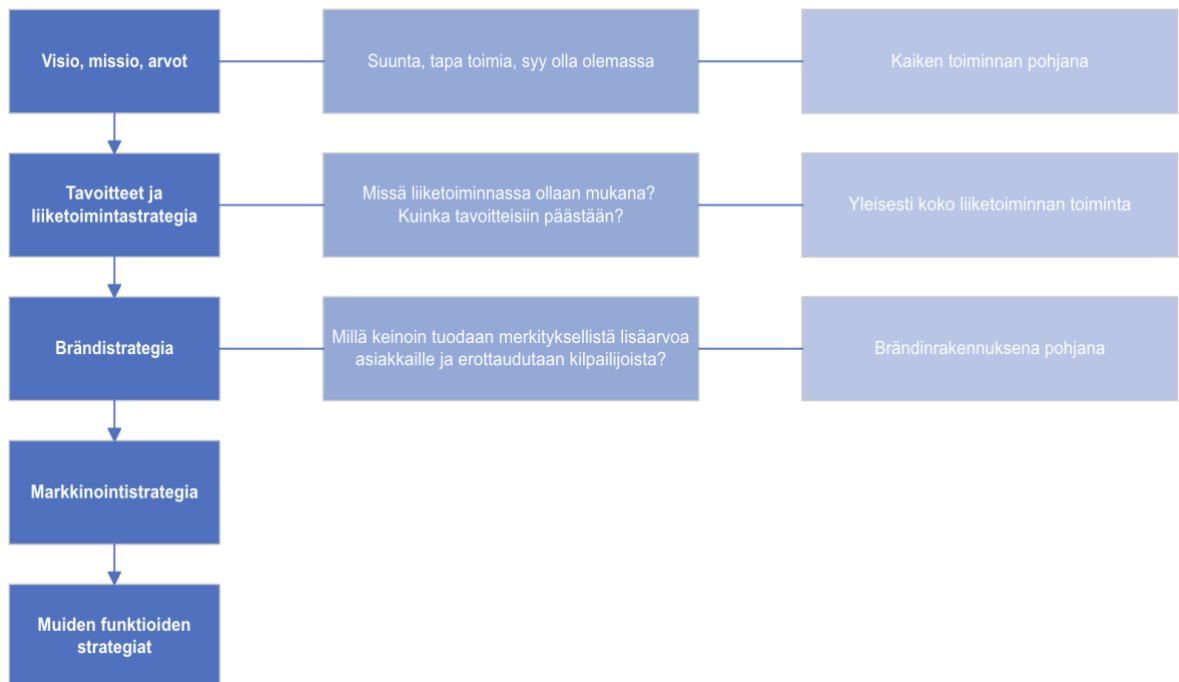
Kuva 4. Liiketoimintastrategian kolmiodraama (Mukaillen Kamensky, 2014, 234)

Jotta strategia toteutuu myös operatiivisella tasolla, täytyy strategialle luoda toimenpideohjelma. Toimenpideohjelman suunnittelu koostuu neljästä osiosta: tavoitteista, toimenpiteistä, mittareista ja vastuista. Toimenpideohjelmalla määritetään konkreettiset toimenpiteet, joilla päästään siinä sovittuihin tavoitteisiin sekä joiden toteutumista seurataan. Tässä samalla määritetään pitkän tähtäyksen budjetit, jotka varmistavat toimenpidesuunnitelmien ja resurssisuunnitelmien olevan keskenään tasapainossa. (Vuorinen, 2013, 250) Toimenpideohjelmat luovat pohjaa strategian toteutumisen turvaamiselle. Menestyvään strategiaan vaikuttaa, miten laadittu strategia osataan johtaa käytännössä. Strategialle täytyy miettiä suunnitelma viestinnälle ja strategian jalkauttamiselle operatiiviseen johtamiseen. Strategian toteutumisen turvaamiseen kuuluu yhtenä tärkeänä osana riskianalyyysien ja varasuunnitelmien tekeminen, jotta osataan varautua yllättäviin muutoksiin liiketoiminta ympäristöissä. (Kamensky, 2014, 334–337)

4 Brändistrategian suunnitteluprosessi

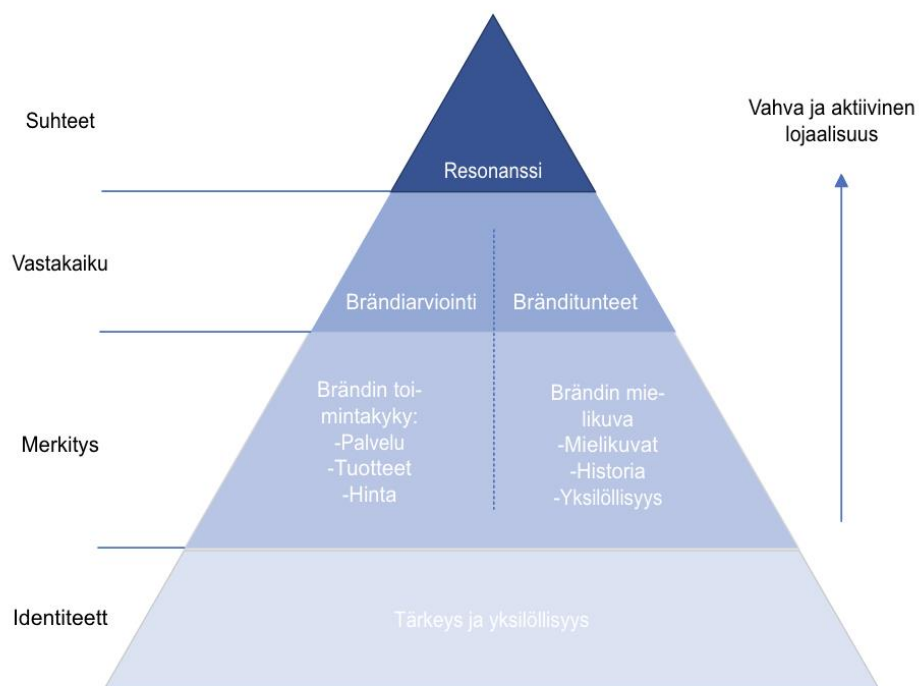
Nykypäivän liiketoimintaympäristöissä menestyvien brändien kehittäminen voi olla haastavaa kovan kilpailun sekä ennestään vahvojen brändien olemassaolon myötä. Brändistrategian suunnittelulle on kehitetty erilaisia lähestymistapoja, joista jokaisen päämäärä on vahvistaa brändin asemaa markkinoilla, kehittää arvoketjua ja kasvattaa brändin pääomaa. (Sammut-Bonnici, 2015)

Brändistrategian kehittäminen täytyisi alkaa yrityksen ylimmältä johdolta, jotta yrityksen toiminta olisi yhtenäistä jokaisella eri osastolla. Tällöin yrityksen liiketoimintastrategia ja brändistrategia toimisivat yhtenäisinä ja molemmat edesauttaisivat tavoitteiden saavuttamista. (Al-Surmi, 2020) Kuva 5 esittää, miten brändistrategia tulisi pohjautua yrityksen liiketoimintastrategialle ja tavoitteille sekä sitä myöten yrityksen visiolle, missiolle ja arvoille. Kuvasta 5 tulee myös esille, että brändistrategia toimii pohjana yrityksen muillekin funktioille. (Mäkinen et al. 2010)



Kuva 5. Brändistrategia johdetaan liiketoimintastrategiasta. (Mukaiillen Mäkinen et al. 2010, 77)

Brändinrakentamisessa voi soveltaa markkinoinnin neljän P:n määritelmää eli Product (tuote), Place (jakelutie), Promotion (markkinointiviestintä) ja Price (hinnoittelu). Määritelmässä markkinoinnin voi korvata sanalla brändi ja tuote kohdan tilalle tarjoama, sillä lähes aina yrityksen tarjoama kokonaisuus asiakkaalle on laajempi kuin ainoastaan pelkkä tuote tai palvelu (Mäkinen et al, 2010, 51–52). Useista brändistrategian suunnitteluprosesseista pystyy tunnistamaan viisi keskeisintä osatekijää, joihin jokaisessa hyvin suunnitellussa brändistrategiassa tulisi keskittyä. Nämä tekijät ovat brändivisio, brändilupaus, brändin asemointi, brändiarvot ja brändin viesti. Keller (2020b) esittää kirjassaan brändin rakentumisen pyramidin, joka on esitetty kuvassa 6. Brändin rakentumisen pyramidi kuvaa päätekijöitä, joista vahva brändi rakentuu. Pyramidin jokainen osio vaikuttaa toiseen suunnitteluprosessin aikana. Pyramidin huippu eli resonanssi on suunnittelun tavoitetilä, joka saavutetaan käymällä jokainen pyramidin osio läpi. Pyramidin vasen puoli kuvaa brändin rationaalisia elementtejä ja pyramidin oikea puoli kuvaa brändin emotionaalisia elementtejä, jotka muodostuvat pyramidin osien vaikutuksesta. (Keller, 2020b, 118)



Kuva 6. Brändin rakentumisen pyramidi (Mukaiillen Keller, 2020b, 108)

Brändin rakentumisen pyramidin alimmainen kohta vastaa kysymykseen ”kuka me olemme?” (Keller, 2020b, 107). Se kertoo, kuinka hyvin asiakkaat tunnistavat brändin markkinoilla ja kuinka laaja bränditietoisuus on. Bränditietoisuudella mitataan brändin merkitystä ottamalla huomioon sen tunnistettavuus ja merkitys eri tilanteissa. Jos brändillä ei ole bränditietoisuutta, sen olemassaolo ei ole kovin merkittävä. (Aaker, 2014, 10)

Pyramidin toiseksi alin osio kertoo, kuinka brändi vastaa asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin sekä millainen mielikuva brändistä syntyy. Brändin edustamia tuotteita tai palveluita voidaan pitää brändinpääoman ytimenä, koska ne tarjoavat kokemuksia asiakkaiden kanssa. (Keller, 2020b, 111–112) Tuotteiden ja palveluiden lisäksi brändin mielikuva vaikuttaa suuresti brändinpääomaan. Brändin muodostamat mielikuvat ovat aineettomia elementtejä ja tämän vuoksi niiden kanssa on vaikea kilpailla. Nämä luovat pohjan brändin resonoinnille ja mahdollistavat vuoropuhelun asiakkaiden kanssa. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 83)

Brändin rakentumisen pyramidin toiseksi ylimpänä osiona on brändiarviointi ja bränditunteet. Ne kuvaavat asiakkaiden arviointia ja tunteita brändiä kohtaan. Brändiarviot ovat asiakkaiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja arvioita brändistä, jotka kuluttajat muodostavat brändin ominaisuuksista. Bränditunteet ovat asiakkaiden emotionaalisia reaktioita brändiä kohtaan. Bränditunteet liittyvät myös brändin herättämään sosiaaliseen arvoon. Millaisia tunteita brändin markkinointiohjelma tai muut keinot herättävät? Miten brändi vaikuttaa asiakkaiden tunteisiin itsestään ja heidän suhteeseensa muihin? (Keller, 2020b, 117–119)

Pyramidin huippu kuvaa brändin ja asiakkaan välistä suhdetta ja tunnistamisen tasoa. Resonanssi kertoo tämän luonteesta, lojaalisuudesta sekä laajuudesta asiakkaan ja brändin välillä. Sitä voidaan kuvailla psykologisen siteen voimakkuudella. Resonanssi voidaan määrittää neljään eri kategoriaan: uskollisuuteen, riippuvuuteen, yhteisöllisyyteen ja aktiivisuuteen. (Keller, 2020b, 120) Brändistrategian suunnitteluprosessissa pyritään vastaamaan jokaiseen näistä kohdista, jotta saadaan luotua brändistrategia, joka ottaa huomioon yrityksen nykytilanteen, brändin vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailuympäristön. Strategian suunnittelun jälkeen seuraavana askeleena toteutukseen kuuluu asiakkaille näkyvä puoli, kuten nimi, logo, tyyli ja kieli, joille on luotu tarkka pohja brändistrategialla. (Keller, 2020b, 122)

4.1 Brändistrategian määritelmä

Brändistrategia on brändin rakentamiseen ja hallintaan suunniteltu lähestymistapa, joka on tärkeä osa yrityksen markkinointia ja liiketoimintaa. Se määrittelee, miten brändi näkyy ja miten se heijastaa yrityksen arvoja ja persoonallisuutta markkinoilla. Brändistrategia on pitkän aikavälin suunnitelma brändin hallinnalle, jonka tavoitteena on taloudellisen arvon kasvattaminen, oikeudellisen suojan lisääminen, brändiuskollisuuden vahvistaminen, sijoittamisen mahdollisuuksien lisääminen ja tunnetun brändin luominen (Kirdar, 2001). Brändistrategiaan liittyy brändin identiteetti, asemointi markkinoilla, persoonallisuus ja arvot. Se ohjaa yrityksen toimintoja, viestintää ja asiakkaiden mielikuvien muodostumista. Kun yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen tahtotilan tulevaisuudessa ja ohjeistaa toiminnoissa, brändistrategia puolestaan määrittelee brändin tavoitetilän ja ohjaa sen kehitystä oikeaan suuntaan. (Keller, 2020a)

Brändistrategian tavoitteena on luoda brändejä, jotka erottuvat kilpailijoista ja vähentävät siten korvaavien tuotteiden määrää markkinoilla. Kun brändin erilaistamisen avulla saavutetaan korkea brändiarvo, asiakkaiden hintaherkkyys vähenee, jolloin yritys voi nostaa hintoja ja parantaa kannattavuuttaan. Brändistrategiat rakentuvat brändin kilpailukykyisen asemoinnin, arvoketjun kehittämisen ja brändin oman pääoman hallinnan riippuvaisista tekijöistä. (Sammut-Bonnici, 2015) Onnistuneen brändistrategian toteutuksen tulee olla ymmärretty ja sisäistetty koko organisaatiossa, jolloin se on myös kiinteästi yhteydessä yrityksen liiketoiminnan visioon, strategiaan, kulttuuriin ja arvoihin. (Takala, 2006)

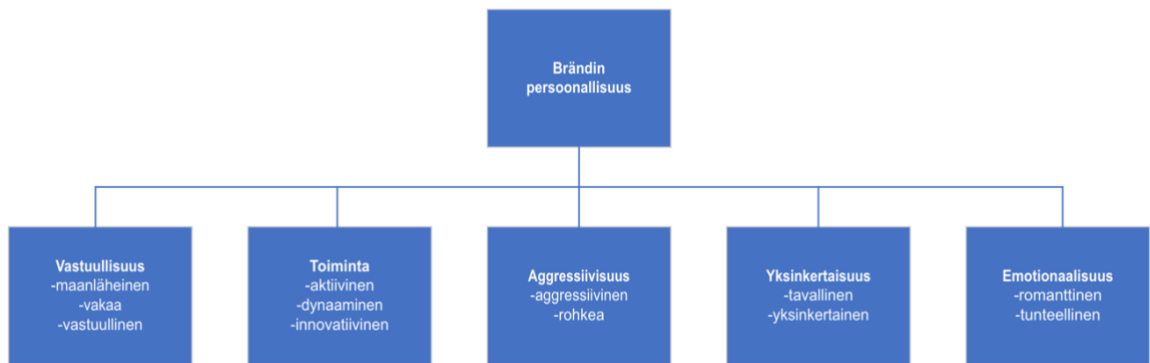
4.2 Brändistrategian suunnitteluprosessin vaiheet

Brändistrategian suunnitteluprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: brändin nykytilanteen analyysi, brändin asemointi, brändin arvolupauksien määrittäminen, brändin persoonallisuuden määrittäminen sekä brändin visuaalisen identiteetin ja ydinviestin asettaminen. Kuten liiketoimintastrategian määrittämisessä, myös brändistrategiassa lähdetään liikkeelle vision ja mission määrittämisestä. Onnistuneen lopputuloksen

saavuttamiseksi on välttämätöntä tuntea liiketoimintaympäristö sekä yrityksen brändin vahvuudet ja heikkoudet. Analyysieihin vaikuttaa vahvasti yrityksen liiketoimintastrategia ja lopullisen brändistrategian on oltava samassa linjassa sen kanssa. Tällöin optimaalisessa tilanteessa molemmat strategiat tukevat toistensa toteutumista. Tämän tilanteen saavuttamiseksi on tärkeää, että liiketoimintastrategia ja sen tavoitteet ovat ymmärretty hyvin yrityksessä. (Keller, 2009)

Analyysien perusteella määritetään myös brändin asemointi markkinoilla, minkälaisilla markkinoilla halutaan toimia sekä minkälainen on brändille toivottu kohderyhmä. Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee pitkälti brändistrategiainkin asemoinnin markkinoilla. Selkeän asemoinnin avulla pystytään kohdentamaan markkinoinnit juuri oikeaan kohteeseen ja tavoittamaan juuri halutut asiakkaat. (Camilleri, 2017) Analyysien sekä markkinoille asemoinnin jälkeen mietitään, minkälaisia arvolupauksia asetetaan brändille markkinoilla. Arvolupauksia miettiessä yrityksen täytyy miettiä, mitä haluavat tuoda asiakkaille, ymmärtää mitä asiakkaat odottavat sekä mikä tekee siitä paremman kuin kilpailijoistaan markkinoilla. Nämä arvolupaukset ohjaavat yrityksiä brändiin liittyvässä jokapäiväisessä toiminnassa. (Ries & Trout, 2001; Aaker, 1996, 95)

Brändistrategiaan kuuluu brändin persoonallisuuden määrittely, joka resonoi sen kohderyhmän kanssa sekä arvolupauksia asiakkaille markkinoilla. Brändin persoonallisuus on kuvailtavissa ihmisen persoonallisuuden tavoin, jolloin siitä tulee omaksuttavampi ja sen avulla asiakas muodostaa emotionaalisen suhteen brändiin. Brändin persoonallisuus viestii asiakkaille itsestään sekä luo pohjaa sen arvoille ja ominaisuuksille. Brändin persoonallisuus koostuu viidestä tekijästä, jotka ovat esitetty kuvassa 7. Nämä tekijät ovat vastuullisuus, toiminta, aggressiivisuus, yksinkertaisuus ja emotionaalisuus. (Geuens, 2009; Aaker, 1997)



Kuva 7. Brändin persoonallisuus (Mukaiillen Geuens, 2009)

Viidentenä kohtana suunnitteluprosessissa keskitytään brändin visuaaliseen identiteettiin ja sen ydinviestin määrittämiseen. Etenkin brändin persoonallisuuden määrittäminen vaikuttaa visuaalisen identiteetin luomiseen. Brändin visuaalinen identiteetti käsittää sen nimen, logon ja värimaailman. Visuaalinen identiteetti on usein ensimmäinen asia, johon asiakas kiinnittää huomion. Se luo ensivaikutelman brändin edustamasta yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, jolloin asiakkaalle muodostuu ensimmäinen mielikuva siitä. (van den Bosch, 2005)

Brändistrategiaan kuuluu myös tavoitteiden asettaminen, jotta pystytään mittamaan brändinstrategian onnistumista. Tavoitteiden asettamisella määritetään, mitä brändistrategialla pyritään saavuttamaan tietyn ajanjakson aikana. Nämä tavoitteet ovat samankaltaisia kuin liiketoiminnalliset tavoitteet, ja niiden tulisi olla mahdollisimman täsmällisiä ja tarkoituksenmukaisia, jotka edesauttavat yritystä. Kady Sandel (2019) antaa kirjassaan viisi tärkeintä brändistrategian tavoitetta, jotka ovat tietoisuuden rakentaminen, emotionaalisen suhteen luominen, kilpailijoista erottautuminen, asiakkaiden uskottavuuden ja luottamuksen luominen sekä ostopäätöksen motivoiminen. (Sandel, 2019) Brändistrategian ja liiketoimintastrategian yhtenäisyyden myötä niiden tulisi edesauttaa toistensa tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet tulisi asettaa tämän yhtenäisyyden huomioon ottaen, jolloin yrityksen toiminnasta tulisi yhtenäistä ja jokainen osasto toimisi yhtenäisesti. (Mäkinen et al. 2010, 78)

4.3 Yrityksen tavoitteiden ja arvojen heijastuminen brändistrategiassa

Kun brändistrategia on kehitetty kuvan 5 mukaisesti, pohjautuen yrityksen liiketoimintastrategiaan, tavoitteisiin sekä visioon, missioon ja arvoihin, se muodostuu yhtenäiseksi yrityksen liiketoiminnan kanssa. Tällöin brändistrategia heijastaa yrityksen tavoitteita ja arvoja markkinoilla. Arvolupauksien määrittäminen on tärkeä osa brändistrategian suunnittelua, ja nämä arvolupaukset vaikuttavat merkittävästi brändin määrittelyyn. Arvolupauksia on mahdollista tuoda ilmi asiakkaille myös brändin asemoinnin sekä persoonallisuuden määrittämisen vaiheissa, kun määritetään markkinasegmenttiä, kohderyhmää sekä millainen kuva brändistä välittyy. Esimerkiksi jos yritys haluaa olla alansa innovaatiojohtaja, tulee brändin tuoda esille innovatiivisuutta ja edistyksellisyyttä. Tällöin myös kohderyhmänä enemmän uusista keksinnöistä kiinnostuneet kuin perinteitä kunnioittavat. (Iyer, 2019)

Brändin visuaalinen identiteetti ja viestintä tuovat esille paljon, minkälaisen arvojen ja tavoitteiden pohjalta brändi toimii (Phillips et al., 2014). Brändistrategian suunnittelussa visuaalisen identiteetin määrittäminen on tämän myötä viimeisenä vaiheena, jotta sen avulla saadaan luotua parhaiten kuvaava identiteetti. Esimerkiksi yritys, joka arvostaa ympäristökestävyyttä, voi hyödyntää vihreää väriä brändinsä värimaailmassa sekä korostaa viestinnässään kestävyyttä. (Erjansalo et al., 2021)

Visuaalisen identiteetin ja viestinnän lisäksi yrityksen arvojen ja tavoitteiden tulee heijastua myös sidosryhmien kautta. Sidosryhmät, kuten työntekijät, yhteistyökumppanit ja toimittajat, tulisi ottaa mukaan brändistrategian viestintään, jotta brändin sanoman välittyy laajasti ja sitä kautta myös arvot ja tavoitteet (Wei, 2022). Yhteistyökumppanien ja toimittajien valinnassa hyödynnetään strategista lähestymistapaa valitsemalla samankaltaisia kumppaneita. Samoja arvoja edustavien kumppanien kanssa saadaan tuotua brändin persoonallisuutta esille ja luotua uskollisuutta markkinoilla. (Kujala et al., 2022)

5 Brändistrategian sovittaminen liiketoimintastrategiaan käytännössä

Tässä kappaleessa tarkastellaan yrityksiä, joilla on kansainvälisesti vahva ja tunnettu brändi markkinoilla. Yritysten toiminta, tuotteet ja brändistrategia eroavat toisistaan. Tiedot yritysten toimintatavoista on saatu niiden omilta nettisivuilta sekä internetistä kyseisten yritysten toimintatavoista kertovista artikkeleista. Tarkasteluissa keskitytään siihen, miten yritysten brändi- ja liiketoimintastrategia toimivat yhtenäisesti sekä edesauttavat molempien tavoitteiden saavuttamista. Näitä yhtenäisyyksiä verrataan aikaisempien kappaleiden teorioihin, jotta hahmotetaan brändi- ja liiketoimintastrategian yhtenäinen toiminta käytännössä.

5.1 Coca-Cola

Coca-Cola on yksi maailman tunnetuimpia virvoitusjuomabrändejä, jonka historia ulottuu yli 100 vuoden taakse. Vuonna 1886 Coca-Cola markkinoitiin terveystuotteena, mutta se kehittyi nopeasti suosituksi virvoitusjuomaksi. Coca-Colan brändin kehitys on ollut nopeaa heti alkuvuosista lähtien, kun se keskittyi laajentumaan muuallekin kuin vain Yhdysvaltoihin. Siitä tuli nopeasti maailmanlaajuinen symboli ja oli vakiinnuttanut asemansa kulttuurisena ikonina asiakkaiden mielessä. Coca-Cola tunnettiin erityisesti sen klassisesta pullostasta ja punaisesta logosta. (Coca-Cola, 2023)

Coca-Colan brändistrategia keskittyy johdonmukaiseen viestintään ja tuotemerkin yhtenäisyyteen. Vaikka se mukautuu liiketoimintastrategiansa myöten eri markkinoiden ja aikakausien trendeihin, se säilyttää brändinsä piirteet perinteisinä ja lähes muuttumattomina. Coca-Cola suunnittelee brändinsä kuluttajakeskeisellä metodilla, jolloin brändin kehittämiseen vaikuttaa paljon asiakkaiden toiveet tuotteita kohtaan. Kuluttajakeskeiseen brändin kehittämiseen auttaa Coca-Colan liiketoimintastrategia, jonka keskeinen tavoite on tulla kokonaisvaltaiseksi virvoitusjuomayritykseksi. Se pyrkii tarjoamaan kaikkia juomia,

joita asiakkaat haluavat markkinoilla. Näihin sisältyy etenkin vähäkaloriset vaihtoehdot, joiden kysyntään on vaikuttanut terveystrendien kasvava suosia. Tässä tulee ilmi brändin kuluttajakeskeinen rakentaminen, jossa luodaan yhtenäinen toiminta brändistrategian ja liiketoimintastrategian välillä. (Coca-Cola, 2023) Asiakkaat yhdistävät Coca-Colan brändin tiettyyn tuoteryhmään, mikä on edistänyt sen vahvan brändin aseman muodostumista markkinoilla. Jotta Coca-Cola säilyttää brändinsä aseman samanlaisena, sen brändistrategia rajoittaa sitä laajentamiselta muihin tuoteryhmiin. Yhteen tuoteryhmään keskittyminen voi olla näin voimavara sekä myös rajoitus yrityksen toiminnalle. (Uggla, 2015)

Coca-Cola pyrkii kuvaamaan itseään joksikin, joka tuo perheen ja ystävät yhteen, kannustaa jakamaan ja tuo onnellisuutta kuin pelkästään virvoitusjuomaksi markkinoilla. Se on rakentanut sekä ylläpitää brändiä tiettyjen arvojen ympärille, joita ovat onnellisuus, yhteenkuuluvuus ja jakaminen. Nämä arvot Coca-Cola tiivistää yhteen ajatukseen, ”Enjoy Coke”, jonka tavoitteena on säilyttää sama tunneside kaikessa markkinoinnissa. Tämä tuo esille sitä, miten Coca-Cola keskittyy enemmän brändiinsä kuin tuotteeseensa markkinoinnissa. Coca-Colan vahva ja tunnettava brändi auttaa sen myyntiä ja vahvaa markkinaosuuden säilymistä, mikä on tärkeää liiketoimintastrategian kannalta. (Prezlab, 2021)

Coca-Cola on hyödyntänyt brändin arvoja useasti markkinoinnissa. Se on kehitellyt useita sloganeja, jotka ovat liittyneet sen arvoihin. Esimerkiksi yksi sen arvoista on jakaminen, jonka ympärille Coca-Cola kehitti sloganin ”Share a Coke”. Tätä slogania se hyödynsi virvoituspullojen etiketissä, jossa sloganin lisäksi luki eri nimi. Tämä oli suunnattu alle 30-vuotiaisiin kuluttajiin, jotka jakoivat sosiaalisessa mediassa kuvia pulloista omilla nimillään. Coca-Cola sai ilmaista mainostusta, vahvisti brändinsä näkyvyyttä ja kasvatti myyntiään, mikä sai alkunsa hyvin suunnitellusta brändinsä arvojen hyödyntämisestä. (Tien, 2020) Coca-Colalla brändin kehittäminen nähdään yrityksessä todella tärkeänä markkinoilla menestymisen kannalta. Yritys on sanonut: ” *Vaikka tulipalo tuhoaisi yrityksemme kaikki maailman tehtaot, voimme herätä henkiin brändin ansiosta.* ” He kuvailevat, kuinka Coca-Colan brändi on ollut olemassa yli 130 vuotta, ja siitä on tullut omistajilleen arvokasta omaisuutta. Coca-Colan tuotantopohja on arvoltaan 1 miljardia dollaria, mikä on vähemmän kuin itse tuotemerkki, jonka arvo on 78,4 miljardia dollaria. Jos oletetaan, että koko tuotantolaitos palaa, Coca-Cola tarvitsee vain 200 miljoonaa euroa ja 6 kuukautta

jälleenrakentamiseen, kun taas jos tuotemerkki vahingoittuu, sen jälleenrakentaminen voi viedä toiset 120 vuotta. (Tien, 2020)

Yhteenvedona voidaan todeta, että Coca-Colan brändistrategia ja liiketoimintastrategia liittyvät tiiviisti toisiinsa. Vahva brändi ja vahva markkina-asema auttavat edistämään liiketoimintaa sekä brändin asemaa markkinoilla. Brändistrategian johdonmukainen viestintä sen arvoista ja identiteetistä sekä markkinatilanteisiin sopeutuvat tuoteinnovaatiot ja globaalisti vahva asema ovat tärkeimmissä rooleissa Coca-Colan yhtenäisessä liiketoiminnassa.

5.2 Apple

Apple on vuonna 1975 perustettu teknologiayritys, jonka brändi on yksi maailman tunnetuimpia teknologiabrändejä ympäri maailmaa. Sillä on ollut alusta lähtien päämääränä viestiä asiakkaille luovuutta ja innovatiivisuutta. Alkuvaiheessa Apple valmisti ainoastaan tietokoneita, mutta vuosien aikana se on laajentanut tuotekategoriaansa iPhone, iPod, iPad sekä muihin lisätarvikkeisiin ja palveluihin. Nämä lisätarvikkeet ja palvelut suunnitellaan tukemaan muiden tuotteiden käyttöä ja tuomaan asiakkaalle lisäarvoa. Applen liiketoimintastrategia keskittyy neljään pääkohtaan, joita ovat tuotteiden suunnittelu ja toimivuus, asiakaskokemuksen parantaminen, Applen ekosysteemin parantaminen sekä liiketoiminnan riippuvuuden vähentäminen iPhone-laitteiden myynnistä. Applen liiketoiminnan päämääränä on ennen kaikkea pysyä teknologiakehityksen mukana sekä säilyttää vahva asema markkinoilla. (Apple Inc. Form 10-k, 2023)

Applens brändistrategiaan liittyy tiukasti tunnesiteen muodostaminen asiakkaan kanssa. Tämän tavoitteena on, että asiakkaat valitsevat Applen ennemmin kuin kilpailijan tuotteen. Se on keskittynyt luomaan premium-luokan brändin, joka tunnetaan markkinoilla korkealaatuisesta imagosta. Tämän myötä asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän kuin vastaavasta kilpailijan tuotteesta. Apple hyödyntää liiketoiminnassa kolmea erilaista hinnoittelustrategiaa, jotka edesauttavat premium-luokan mielikuvan syntymistä kuluttajien keskuudessa. Ensimmäinen ja näkyvin hinnoittelustrategia on kuorinta hinnoittelut. Applen kohderyhmä on keski- ja suurituloiset asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän

saadakseen Applen laitteen. Apple tunnetaan huomattavasti korkeahintaisemmista tuotteista kuin kilpailijansa. Tämä kasvattaa brändin mielikuvan arvoa, kun asiakkaat mieltävät Applen laitteet arvokkaiksi ja yhdistävät ne hyvä tuloisuuteen. Arvokkaan brändin mielikuva kasvattaa tunnesiteen vahvuutta, kun asiakas ei halua laskea standardejaan uutta laitetta hankkiessa. Toinen hinnoittelustrategia on erilaistaminen. Apple julkaisee joka vuosi uuden puhelinmallin, minkä myöten edellisten mallien hinta laskee. Applen liiketoiminnan ajatus ei ole, että edellisen mallin suosio laskee, vaan tarjoaa lähes samoilla ominaisuuksilla olevaa mallia halvemmalla. Hinnoittelu strategian tavoitteena on säilyttää ja kasvattaa asiakkaiden osuus, jotka eivät ole valmiita maksamaan uusimmasta mallista, mutta haluavat silti käyttää Applen laitteita. Kolmas hinnoittelustrategia on nippuhinnoittelu. Sillä Apple tarjoaa asiakkaille tuotteita yhteishinnoilla. Esimerkiksi se tarjoaa uuden puhelimen ja kuulokkeet paketti hinnalla, jolloin asiakkaat ostavat helpommin enemmän samalla kertaa. Niputushinnoittelu lisää myös asiakkaiden sitoutumista Applen ekosysteemiin. (Dong et al, 2023)

Applen liiketoimintastrategia keskittyy sen ekosysteemin parantamiseen, jolla se tavoittelee asiakkaiden sitoutumista Applen brändin tuotteisiin ja palveluihin. Apple pyrkii luomaan käyttäjäystävällisiä laitteita ja palveluita, jotka toimivat yhtenäisesti. (Voxco, 2023) Applen tavoitteena on, että jokainen laite ja palvelu toimivat yhdessä, jolloin asiakas hyötyy täysin uudenlaisesta käyttökokemuksesta. Applen ekosysteemi kasvattaa asiakkaan lojaalisuutta brändiä kohtaan, minkä myötä brändistrategian tavoite, luoda tunneside, vahvistuu. (Dong et al, 2023) Ekosysteemin kehittämisen yhteydessä samaan tapaan kuin Applen liiketoiminnassa, myös brändistrategiassa pyritään innovatiivisuuteen, tuotteiden suunnitteluun ja asiakkaan käyttökokemuksen parantamiseen (Amati & Associates, 2023).

Coca-Colan tavoin Apple hyödyntää markkinoinnissaan myös enemmän tunteisiin vetoamista, innovatiivisuutta sekä käyttäjäkokemusta kuin keskittyen vain itse tuotteisiin. Applen markkinoinnissa kuvataan usein arjen helppoutta ja onnellisuutta, joilla halutaan tuoda esille Applen brändin arvoja ja tavoitteita asiakkaille. Arjen helppoudella viitataan pitkälti Applen ekosysteemiin ja käyttäjäystävällisiin laitteisiin. Onnellisuudella halutaan vedota tunteisiin, jotka luovat mielikuvia ja jäävät mieleen. Tällöin näistä syntyy tunneside, joka vaikuttaa ostopäätöksiin ja edesauttaa liiketoimintastrategian päämääriä. (Amati & Associates, 2023)

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritys suunnittelee ja kehittää brändistrategiaansa osana strategista suunnittelua, jotta brändistrategia ja strateginen suunnittelu muodostuisivat yhtenäisiksi ja tukisivat toistensa tavoitteiden saavuttamista. Työn tavoitteena oli myös selvittää, miten brändistrategia heijastaa yrityksen liiketoiminnan arvoja sekä miten liiketoimintastrategia edistää brändin kehitystä. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa perehdyttiin akateemiseen kirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin ja aiheeseen liittyviin tapaustutkimuksiin. Työn alussa esitettiin tutkimuksen pääkysymys sekä kaksi osakysymystä, jotka auttoivat pääkysymyksen selvityksessä. Työssä tarkasteltiin kahta kansainvälisesti tunnettua yritystä, joilla on omilla toimialoillaan vahvat brändit. Yrityksiä tarkasteltaessa keskityttiin siihen, miten ne toteuttavat brändi- ja liiketoimintastrategioitaan ja siihen, että nämä strategiat tukevat toisiansa tavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten tarkastelu loi käytännön ymmärrystä työn teorioille.

Ensimmäinen osakysymys oli: *”Miten brändistrategiaa suunnitellaan organisaatiossa?”* Työssä muodostettiin tiivis kuvaus brändistrategian suunnitteluprosessista eli, mitkä kaikki vaiheet yrityksen on syytä huomioida muodostaessaan sekä kehittäessään brändistrategiaansa. Suunnitteluprosessi koostuu viidestä vaiheesta: nykytilanteen analyysit, asemointi, arvolupausten määrittäminen, persoonallisuuden määrittäminen ja visuaalisen identiteetin luominen. Suunnittelun tavoitteena oli luoda ja kehittää markkinoilla pärjääviä brändejä ja ennen kaikkea ymmärtää, mistä menestyvä brändi koostuu. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksen on auttaa ymmärtämään brändistrategian kehittämisen prosessi, jotta sen vaikutus pystytään myöhemmin yhdistämään liiketoimintaan. Tutkimuskysymys auttoi ymmärtämään brändistrategian kehittämisen, jotta sen vaikutusta osattiin yhdistää liiketoimintaan.

Toinen osakysymys oli: *”Miten brändi heijastaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja arvoja?”* Tutkimuksessa esiteltiin, miten brändistrategian tulisi pohjautua yrityksen arvoille ja missiolle sekä liiketoimintastrategialle. Tällöin brändi välittäisi yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja arvoja markkinoilla. Etenkin brändin arvolupaukset tuovat esiin yrityksen

tavoitteita ja arvoja asiakkaille. Nämä arvolupaukset voivat olla toiminnallisia tai emotionaalisia tekijöitä, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaat, jotka jakavat samanlaiset arvot, muodostavat brändin kanssa tiiviin suhteen. Tämä vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja vahvistaa brändiuskollisuutta. Brändin visuaalinen identiteetti eli nimi, logo ja värimaailma ovat myös tärkeitä tekijöitä markkinoilla, jotta yrityksen ja brändin arvot tulevat asiakkaille hyvin esille. Niiden avulla saadaan houkutelua asiakkaita ja luodaan ensivaikutelma brändistä sekä yrityksestä. Kun brändi heijastaa yrityksen tavoitteita ja arvoja, se ei ainoastaan helpota yrityksen ja brändin tunnistamista markkinoilla, vaan ohjaa myös yrityksen sisäisiä toimintoja ja päätöksentekoa.

Tutkimuksen pääkysymys oli: *”Miten yritys suunnittelee ja kehittää brändistrategiaansa osana strategista suunnitteluprosessia?”* Brändistrategian ja liiketoimintastrategian yhtenäinen toiminta on tärkeää markkinoilla, jotta ne tukevat toisiaan ja edesauttavat toistensa tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi Applen kohdalla huomattiin, miten sen brändin ja liiketoiminnan tavoitteet ovat samankaltaiset. Tällöin Applen liiketoiminta on yhtenäistä brändistrategian ja liiketoimintastrategioiden välillä. Yrityksen osastojen toiminta pysyy yhtenäisenä, mikä edistää vahvan brändin ja markkinoilla pärjäävän liiketoiminnan kehittymistä. Myös Coca-Colan kohdalla huomattiin, miten sen liiketoiminta- ja brändistrategia toimivat yhtenäisesti ja että brändin johdonmukainen viestintä ja yhtenäisyys sopeutuu hyvin eri markkinoiden ja aikakausien trendeihin.

Tutkimuksessa tuotiin esille useaan otteeseen, miten brändi- ja liiketoimintastrategian yhtenäinen ja johdonmukainen toiminta auttaa yritystä muuttuvilla markkinoilla. Vaikka on tärkeää yhdenmukaistaa brändistrategia liiketoimintastrategian kanssa, brändilupauksen toteuttaminen suhteessa liiketoimintalupaukseen voi todellisuudessa vaatia hyvin tarkkaa harkintaa. Brändilupauksen toteuttaminen liiketoimintastrategian mukaisesti voi olla monimutkainen prosessi, joka vaatii tarkkaa suunnittelua sekä strategista ajattelua. Brändistrategia toiminnan tulisi olla organisaatiossa hyvin korkealla tasolla, jotta siitä tulisi yhtenäinen muun liiketoiminnan kanssa.

Työ keskittyi brändin tuomaan etuun liiketoiminnassa ja etenkin miten vahva brändi auttaa yritystä markkinoilla. Tarkasteltavat yritykset omasivat vahvan ja tunnetun brändin, joka oli kehittynyt useiden vuosien saatossa. Jatkotutkimuskohteeksi tulee mieleen, miten teknologia

ja digitalisaatio vaikuttavat vahvan brändin kehittämiseen. Tutkimukseen voisi yhdistää tekoälyn tuomia etuja ja miten sillä voisi kehittää brändistrategiaa tukemaan liiketoimintastrategiaa. Mahdolliset edut toisivat yrityksille tietoa, jonka perusteella ne voisivat kehittää strategioiden luomista yhtenäisemmiksi ja johdonmukaisemmiksi.

Lähteet

Aaker, D.A. (1996). Building Strong Brands. Simon & Schuster: Lontoo.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). Brändien johtaminen. Helsinki: WSOY

Aaker, D., A. (2014). Aaker on branding: 20 principles that drive success. New York. Morgan James

Al-Surmi, A. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. Industrial marketing management. 84(1), 39-49.

Amati & Associates. (2023). Apple's brand positioning -How Apple became the most valuable company in the world. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.11.2023]. Saatavilla: <https://www.amati-associates.com/digital-products/brand-positioning/apple/>

Apple Inc. Form 10-K. (2023). Annual report. [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2022/q4/10-K-2022-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2022/q4/10-K-2022-(As-Filed).pdf)

Bojinov, B. (2016). The business architecture in strategic management of modern company. SSRN Electronic Journal. 4(12), 77-83)

Camilleri, M. (2017). Market segmentation, targeting and positioning. Spinger: Edinburgh.

Coca-Cola. (2023). The Birth of a refreshing idea. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/the-birth-of-a-refreshing-idea>

Coca-Cola. (2023). New business strategy to focus on choice, convenience, and the consumer. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla: <https://www.coca->

colacompany.com/media-center/new-focus-on-choice-convenience-and-consumers#:~:text=In%202017%2C%20the%20company%20will,sugar%20category

Copp-Walgren, C. J., Ruble, C. A. & Donthu, N. (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. Taylor & Francis Ltd. 24(3), 25-40.

Dong, H., Zhang, J. & Han, Y. (2023). The successful marketing strategy of Apple. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 40(1), 104-109.

Erjansalo, A.-M., Lipponen, J., Vehkalahti, K., Aula, H-M. & Pirttilä-Backman, A-M. (2021). From the brand logo to brand associations and the corporate identity: visual and identity-based logo associations in a university merger. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-020-00223-5#citeas>

Fuertes, G., Alfaro, M., Gutierrez, S., Ternero, R., Sebattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

George, B., Walker, R., Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 79(6), 810-819.

Geuens, M. (2009). A new measure of brand personality. *Intern. J. of Research in Marketing*. 26(2), 97-107.

Godin, S. (2010). Linchpin: Are You Indispensable? *Teacher Librarian*. 37(4), 77.

Hasudungan, A. & Harriman, S., S. (2023). Brand awareness and relationship intention: the moderating role of perceived corporate social responsibility dimensions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 35(10),1355-5855.

Hermann, P. & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*. 35(9), 1318–1342.

Hertzen, P. (2006). *Brändi yritysmarkkinoilla*. Talentum: Helsinki.

Iyer, P. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial marketing management*. 81(1), 16-27.

Keller, K., L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K., L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications. *Journal of Marketing Communications*. 15(2), 139-150.

Keller, K., L. (2020b). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 5. Painos. Pearson Education

Keller, K. L. (2020a). Consumer Research Insights on Brands and Branding. *Journal of Consumer Research*. 46(5), 995-1001.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15. Painos. Boston: Pearson.

Kotler, K., Amstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. 17. Painos. Boston: Pearson.

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: past, present, and future. *Business & Society*. 61(5), 1136-1196.

Lafley, A. G., Martin, L., Rivkin, J. W. & Siggelkow, N. (2012). Bringing Science to the Art of Strategy. [verkkodokumentti]. [viitattu: 10.11.2023]. Saatavilla: <https://hbr.org/2012/09/bringing-science-to-the-art-of-strategy#:~:text=Bringing%20Science%20to%20the%20Art,feel%20doomed%20to%20trade%20off>

Malmelin, N. & Hakala, J. (2007). Radikaali brändi. Talentum: Helsinki

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. (2010). Brändi kulmahuoneeseen. WSOYpro: Porvoo.

Phillips, B., McQuarrie, E. & Griffin, W. (2014). How visual brand identity shapes consumer response. *Psychology and Marketing*. 31(3), 225-236.

Prezlan. (2021). Coca-Cola: The branding strategy that made a difference. [verkkoartikkeli]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla: <https://prezlab.com/coca-cola-the-branding-strategy-that-made-a-difference/>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining*. Weiling: Göös.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind. *Journal of advertising research*. 41(6), 69.

Rumelt, R. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Profile Books Ltd.: Lontoo:

Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and branding. [https://www.researchgate.net/publication/272184078 Brand and Branding](https://www.researchgate.net/publication/272184078_Brand_and_Branding)

Sandel, K. (2019). *BrandFix*. Lontoo: Independently published.

Siukosaari, A. (1999). *Markkinointiviestinnän johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Takala, T. (2007). *Markkinoinnin musta kirja -totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista*. Helsinki: WSOY.

Tamilarasu, S., Sabrinah, A. & Batiah, M. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. 15(1), 2205-2062.

Tien, N. H. (2020). The role of brand and brand management in creating business value case of Coca-cola Vietnam. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*. 1(2), 57–62.

Uggla, H. (2015). Aligning brand portfolio strategy with business strategy. *IUP Journal of Brand Management*. 12(3), 7-17.

Van den Bosch, A. L. M. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*. 10(2), 108-116.

van Gelder, S. (2004). *Global Brand Strategy*. Kogan Page: London.

Victoria, A. (2019). *Strategic Planning*. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.11.2023]. saatavilla:

https://www.researchgate.net/publication/330779624_Strategic_Planning#:~:text=Abstract,Choices%3B%20•%20Step%203

Voxco. (2023). Dive into the Secrets Behind Apple's Stellar Customer Experience. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2023]. Saatavilla:

<https://www.voxco.com/blog/customer-experience-insights-by-apple/>

Wei, Z. (2022). Impact of Organizational Brand-Building Strategies on Organizational Brand Equity: A Moderating Role of Brand-Oriented Leadership. *Front Osychol*. [verkkoartikkeli]. [viitattu 28.11.2023]. Saatavilla:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9284229/pdf/fpsyg-13-919054.pdf>

Wheeler, A., (2006). *Design brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. 2. Painos. Yhdysvallat. John Wiley & Sons, Inc.

Wheeler, A. & Millman, D. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential guide for the whole branding team*. 5. PAINOS. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.