



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

BRÄNDIEN JOHTAMINEN
YRITYSJÄRJESTELYTILANTEESSA

OSTETUN YRITYKSEN NÄKÖKULMA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija
Tomi Koskinen 10103

Ohjaajat
KTT Ulla Hakala
KTT Harri Terho

21.4.2009
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkielman taustaa.....	5
1.2	Tutkielman tarkoitus	7
1.3	Keskeiset käsitteet ja mallit.....	8
1.4	Tutkielman rakenne	11
2	BRÄNDIEN JOHTAMINEN	13
2.1	Brändi ilmiönä	13
2.1.1	Brändipääoma	15
2.1.2	Brändimielikuva, assosiaatiot, arvot ja asenteet.....	16
2.1.3	Maine ja sen merkitys yritysjärjestelytilanteessa	20
2.2	Yrityksen brändistrategia.....	21
2.3	Brändien johtamisen osatekijät.....	24
2.3.1	Brändiorganisaatio.....	25
2.3.2	Brändi-identiteetti ja brändin positionointi	26
2.3.3	Brändiarkkitehtuuri.....	27
2.4	Brändiportfolion johtaminen	30
2.4.1	Brändiportfolio.....	30
2.4.2	Brändiportfolion roolit	32
2.4.3	Brändiportfolion karsiminen	33
3	YRITYSJÄRJESTELYT	38
3.1	Yritysjärjestelyiden määritelmä.....	38
3.1.1	Yritysfuusio	38
3.1.2	Yritysosto	39
3.1.3	Yhteisyritys	40
3.2	Yritysjärjestely ilmiönä	41
3.3	Yritysjärjestelyn riskit ja onnistuminen	45
3.4	Yritysjärjestelyn integraatio	48
3.4.1	Integraation tarve.....	48
3.4.2	Integraation syvyys	49
3.5	Brändiarvon siirto yritysjärjestelytilanteessa.....	55
4	METODOLOGIA	59

4.1	Laadullinen tutkimus	59
4.2	Case-tutkimus	60
4.3	Teemahaastattelut tutkimuksessa.....	63
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
5	BRÄNDIEN JOHTAMINEN YRITYSOSTOTILANTEESSA	69
5.1	Tutkimuksen case-yritys Hartwall	69
5.2	Brändien johtaminen Hartwallissa yritysostotilanteessa	70
5.2.1	Yritysjärjestely prosessina	71
5.2.2	Yritysjärjestely kasvustrategiana	72
5.2.3	Integraatiostrategia	74
5.2.4	Viestintä yritysjärjestelyssä.....	76
5.2.5	Brändiarkkitehtuuri.....	78
5.2.6	Brändiorganisaatio.....	80
5.2.7	Brändiportfolion roolit ja karsiminen	82
5.2.8	Jakelukanavastrategiat.....	86
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto	88
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
6.1	Tutkielman yhteenveto	92
6.2	Keskeiset löydökset	95
6.3	Suosituksset liikkeenjohdolle	97
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	99
	LÄHTEET.....	101
	LIITE HAASTATTELURUNKO	106

KUVIOT

Kuvio 1	Brändien johtaminen yritysjärjestelytilanteessa -malli	10
Kuvio 2	Brändipääoman ulottuvuudet (Aaker 2002, 9)	15
Kuvio 3	Brändien johtamisen neljä osatekijää Aakeria ja Joachimsthaleria mukailleen (2000, 49)	24
Kuvio 4	Brändisuhteiden asteikko (Aaker & Joachimsthaler 2000, 156).....	29
Kuvio 5	Brändiportfolion neljä perusröoliä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202).....	33
Kuvio 6	Yhdysvalloissa toteutuneet yritysjärjestelyt 1995-2007 (FactSet MergerStat Free Reports: M&A Activity)	44
Kuvio 7	Vaihtoehtoiset integraatiomallit (mukaiillen Erkkilä 2001, 102; Lees 2003, 115–126).....	50
Kuvio 8	Yritysoston johtamismalli (Lynch & Lind 2002, 8).....	54
Kuvio 9	Hartwallin brändiportfolion roolit (soveltaen Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202; Ansoff 1984, 75–76).....	84

TAULUKOT

Taulukko 1	Brändinjohtamismallin osa-alueiden vertailu (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23).....	22
------------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Yritysten tekemät fuusiot ja yritysostot eli yritysjärjestelyt ovat lisääntyneet viime vuosikymmenten aikana samalla, kun niiden arvo on kasvanut. Suurin osa yritysjärjestelyistä on yritysostoja, tiukan määritelmän mukaisesti, niin sanottujen aitojen fuusioiden ollessa vähemmistönä. Yritykset joutuvat toimimaan erilaisissa toimintaympäristöissä ja eri markkina-alueilla. Muutoksia toimintaympäristöissä tapahtuu yhä kiihtyvällä vauhdilla, johtuen muun muassa maailmanlaajuisen kaupan kiihtymisestä ja maiden rajojen ylittävien rahavirtojen lisääntymisestä. Kansainväliset ja globaalit yritykset dominoivat yhä useammilla toimialoilla. Tämä johtuu osaksi siitä, että maailmanlaajuisesti kuluttajien preferenssit ovat jossain määrin yhtenäistyneet. Yritysjärjestelyt ovat yksi keino, jolla yritykset pyrkivät selviytymään toimintaympäristöjen muutoksessa. (Hubbard 1999, 6.)

Yritysjärjestelyt ovat olleet yritysten keskeinen kasvustrategia viime vuosikymmenten ajan. Yrityskauppojen historiaa tutkimalla kuitenkin selviää, etteivät kaikki yrityskaupat ole tuoneet suunniteltuja synergiaetuja. Joskus lopputuloksena on se, että yhdistyneen yrityksen arvo on alhaisempi kuin yritysjärjestelyosapuolien yhteenlaskettu arvo ennen kaupan toteutumista. Eri lähteiden perusteella on arvioitu, että 50–75 % yritysjärjestelyistä epäonnistuu saavuttamaan niille asetetut taloudelliset ja strategiset tavoitteet. (Lynch & Lind 2002, 5.)

Yritysjärjestelyjen merkityksiä yrityksen brändeihin on tutkittu jonkin verran, mutta usein yritysjärjestelyjä tutkitaan kuitenkin muusta kuin brändinäkökulmasta. Tällöin vallitsevana näkökulmana on usein yritysjärjestelyosapuolten erilainen organisaatiokulttuuri. Vaihtoehtoisesti näkökulmana on korostunut erityyppisten taloudellisten mittareiden tarkastelu. Taloudelliset mittarit voivat esimerkiksi liittyä yritysten tase-arvoihin tai yritysten brändiportfolioiden arvoon. Yritysjärjestelyiden merkityksiä yritysten taloudelliseen tulokseen, yrityskulttuuriin ja henkilöstöön on huomioitu tutkimuksessa ja kirjallisuudessa jossain määrin, sen sijaan vaikutuksia brändeihin ei aina ole. Yritysjärjestelytilanteissa toimialakohtaiset erot saattavat olla suuria, riippuen siitä, miltä liiketoiminnan alueelta olevat yritykset ovat yritysjärjestelyn osapuolina ja kuinka paljon toimintoja sulautetaan yhteen.

Viime vuosina ilmiöstä on kuitenkin jo jonkin verran julkaistu empiirisiä tutkimuksia myös muunlaisista näkökulmista. Yhdessä tutkimuksessa esimerkiksi tutkittiin, miten

ostava yritys onnistuu siirtämään arvoa ostettavan yrityksen brändeille 133 erilaisessa yritysjärjestelytilanteessa. Tutkimuksen mukaan brändit ovat merkittävä pääomaerä yritysjärjestelytilanteissa. Brändien arvo viime kädessä kuitenkin riippuu siitä, miten hyvin uusi omistaja kykenee saamaan niistä hyödyn irti. Useissa yritysjärjestelytilanteissa yritykset maksavat huomattavan premion ostettavan yrityksen brändeistä. Joissakin tapauksessa tämä arvo saattaa olla monikertainen verrattuna yrityksen pörssikursiarvoon. Vahvojen brändien arvo on korostunut erityisesti kuluttajamarkkinoinnissa. (Bahadir, Bharadwaj & Shirastava 2008, 49.)

Toisessa tultiin siihen loppupäätelmään, että yritysjärjestelyt voivat edesauttaa yrityksen brändiarvon ja yrityksen kokonaisarvon kasvua. Yritysfuusioiden ja yritysostojen ollessa kyseessä yrityksen kannattaa pohtia strategisia valintoja huolellisesti. Muuttuneessa ympäristössä innovaatioiden mahdollisuus kasvaa ja tätä pidetään edellytyksenä arvon nousulle. Yritysjärjestelyiden osapuolien tulee kuitenkin määritellä tarkkaan asiakaskuntansa ja mitä olemassa olevat brändit heille merkitsevät. Yritysjärjestelyn jälkeinen brändi-identiteetin muutos ei välttämättä enää puhuttele jo olemassa olevia brändiuskollisia asiakkaita. (Štrach & Everett 2006, 106.)

Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna tämän vuosikymmenen aikana on toteutettu monia yritysjärjestelyjä, jotka ovat koskettaneet monia perinteisiä suomalaisia brändejä. Saattaa olla, että joissakin yritysjärjestelytilanteissa kuluttajien mielikuvat brändeistä yritysjärjestelyn jälkeen eivät välttämättä ole muuttuneet positiiviseen suuntaan, päinvastoin. Edellä käsitelty tilanne on mahdollinen erityisesti silloin, jos ostava yritys on ulkomainen ja ostettu yritys suomalainen. Tämän tyyppisessä tilanteessa pelkoja saattaa kohdistua esimerkiksi työpaikkojen säilyttämisen puolesta. Yritysjärjestelyt aiheuttavatkin usein epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa ja huonosti hoidettu henkilöstöpolitiikka aiheuttaa tyytymättömyyttä. Mediassa voimakkaasti näkyvät yritysjärjestelyt ovat usein yritysostoja, joissa ostajayritys on siis ulkomainen ja ostettava yritys suomalainen. Tällä mahdollisesti negatiivisesti latautuneella mediajulkisuudella saattaa olla merkitystä yritysoston osapuolten omistamien brändiportfolioiden arvoon, ja se saattaa alentaa joidenkin brändien arvostusta kuluttajien mielissä erityisesti lyhyen ajan sisällä.

On pohdittu, että yritysten kannattaa hallita brändiportfolioaan viisaasti, koska kuluttajien reaktiot voivat olla joissakin tilanteissa voimakkaita. Esimerkkeinä edellä käsitellystä on silloin, kun brändien omistajayritys vaihtuu tai kun yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu erilaisia sidosryhmille näkyviä muutoksia. Koska brändipääoma sisältää aineettomia pääomaerä ja unohdettaessa brändin talousnäkökulma, voi tulla tilanteita, joissa yritys yritysjärjestelytilanteessa joutuu kohtaamaan brändin analysoinnin vaikeudet ja rajoitukset. Tämän tyyppisessä tilanteessa yritysten on mielekästä johtaa brändejä määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti.

Brändit käsitetään nykyään niin merkittäväksi voimavaraksi yritykselle, että saattaa olla mielekkäämpää ostaa brändi yritysjärjestelyn avulla ja hyödyntää siihen jo edellisen omistajan investoituja rahavirtoja, kuin aloittaa brändinrakennusprosessi täysin alusta itse. Nykyään vallalla on siis suuntaus, jossa ostetaan toisia yrityksiä ja sitä kautta saadaan haltuun merkittäviä, uusia brändejä yrityksen brändiportfolioon. Yritykset toimivat strategisista syistä näin, koska uusien brändien lanseeraus kilpailuille markkinoille saattaa tulla kalliiksi ja lopputuloksesta ei ole tietoa. Tämä sen vuoksi, että brändin rakentaminen vie aikaa, voimavaroja ja lopputulos on pitkälti kiinni kuluttajien sitoutumisesta brändiin. (Chernatony de & McDonald 1998, 9–11.)

1.2 Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella brändien johtamista yritysjärjestelytilanteessa ostetun yrityksen näkökulmasta. Brändien johtamista käsitellään yrityksen johdon näkökulmasta. Tutkielman yksi keskeinen osatekijä on käsitellä ostetun yrityksen brändien johtamisen prosesseja. Täten kuluttajanäkökulmaa ei tässä tutkielmassa laajasti tutkita. Yritysjärjestelyt merkitsevät yleensä muutosta yritysjärjestelyosapuolien toiminnoissa. Pääpaino tutkielmassa onkin hahmottaa brändien johtamisen eri näkökulmia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tutkielman osaongelmina tarkastellaan seuraavia tekijöitä:

- Mitä käsitetään yritysjärjestelyillä?
- Miten yritys voi johtaa brändejään?
- Mikä on yritysjärjestelyiden merkitys brändien johtamiseen erityisesti ostettavan yrityksen näkökulmasta?
- Mitä keinoja yrityksellä on vaikuttaa brändien johtamisprosessiin yritysjärjestelytilanteessa?

Keskeistä tutkielmassa on siis saada ymmärrystä koskien sitä, mitä muuttuva liiketoimintaympäristö eli yritysjärjestelytilanne merkitsee yritysjärjestelyosapuolien brändien johtamisen kannalta, painottaen ostetun yrityksen näkökulmaa empiirisessä osassa. Yksi yrityksen keskeisistä portfolioista on sen omistama brändiportfolio, joka koostuu yrityksen omistuksessa olevista brändeistä. Riippuen pitkälti toimialoista, joilla yritys toimii, yrityksellä saattaa olla hyvin erilaisia ja erityyppisiä brändejä portfolioissaan. Osa brändeistä saattaa olla yrityksen alkuajoista lähtien mukana ja osa saattaa olla hankittuja

brändejä. Riippumatta siitä, millaisessa yritysjärjestelyssä, esimerkiksi saman toimialan kesken tehtävässä vertikaalisessa tai horisontaalisessa, yritys on mukana, tulee yrityksen brändiportfolio yleensä kasvamaan yritysjärjestelytilanteissa, kun ostavan yrityksen brändiportfolioon liitetään ostetun yrityksen brändit. Tämä kasvu aiheuttaa useita haasteita yritykselle.

Yksi haaste yritykselle on erilaiset yritysjärjestelyn aiheuttamat päätökset yrityksen liiketoimintastrategiassa ja sitä kautta brändien johtamisessa. Päätökset voivat kohdistua seuraaviin tekijöihin: brändiportfolio arviointiin ja karsintaan, panostukset brändeihin ja brändiportfolio priorisointiin. Edellä olevassa kyse on brändiportfolio strategisesta johtamisesta, jossa hyödynnetään osaksi Boston Consulting Groupin luomaa nelikenttämatriisia. Brändien ylimääräisyys ja päällekkäisyys riippuvat paljon myös siitä, onko kyse vertikaalisesta vai horisontaalisesta yritysjärjestelystä eli kuinka samantyyppiset brändiportfoliot yrityksillä on ennen niiden yhteenliittymistä.

Tutkielmassa saadaan tietoa ja lisätään ymmärrystä koskien sitä, miten brändien johtaminen otetaan huomioon, kun tehdään yritysjärjestelypäätös ja miten brändejä johdetaan tämän prosessin aikana. Edellä tarkasteltu tieto voi koskea muun muassa organisaation henkilöiden osallistumista päätöksentekoprosessiin, henkilöitä voivat olla esimerkiksi brändeistä vastaavat henkilöt. Yritysjärjestelyn jälkeinen brändien johtaminen asettaa haasteita uudelle yritykselle ja sen henkilöstölle. Yrityksen johdon kannattaa pohtia brändien johtamista erilaisista näkökulmista ja mahdollista brändien karsimista yritysjärjestelytilanteissa, koska brändin lopullinen voima määritellään kuluttajien mielissä. Tutkielmassa saadaan case-tutkimuksen avulla tietoa myös siitä, miten ostettu yritys todellisessa yritysjärjestelytilanteessa hoitaa brändien johtamisen yrityksessään ja kuinka paljon se mahdollisesti eroaa teoreettisesta brändienhallintaprosessista. Teoreettisen tiedon ja empiirisen tiedon mahdolliset erot auttavat lisäämään ymmärrystä ilmiöstä, joka on erityisen ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

1.3 Keskeiset käsitteet ja mallit

Tässä luvussa esitellään lyhyesti perusmääritelmät tutkielmassa käytettävistä keskeisistä käsitteistä ja teoriaosan yhdistävä malli, jonka tehtävänä on määrittää brändien johtamista yritysjärjestelytilanteessa. Näitä käsitellään myöhemmin tarkemmin teorialuvussa.

Yritysosto on eräänlainen yrityksen haltuunotto. Yritysostossa yritys hankkii toisen yrityksen haltuunsa ostamalla sen, joko käteisenä tai osakkeiden välityksellä. Yritysosto voi olla luonteeltaan joko ystävällinen tai vihamielinen. (Hubbard 1999, 6–7.)

Yritysfuusio on eräänlainen yrityksen haltuunotto, joka tehdään yhteisymmärryksessä yritysjärjestelyyn osallistuvien osapuolten kesken, osakkeiden välityksellä. Yritysfuusiossa on usein kaksi samankokoista yritystä, jotka ovat voimasuhteeltaan tasa-
väkisiä. Näiden tarkoituksena on muodostaa aidosti uusi kokonaisuus fuusioon osallis-
tuvista yrityksistä. Tätä määritelmää noudattaen yritysfuusiot ovat todellisuudessa
suhteellisen harvinaisia. (Hubbard 1999, 6.)

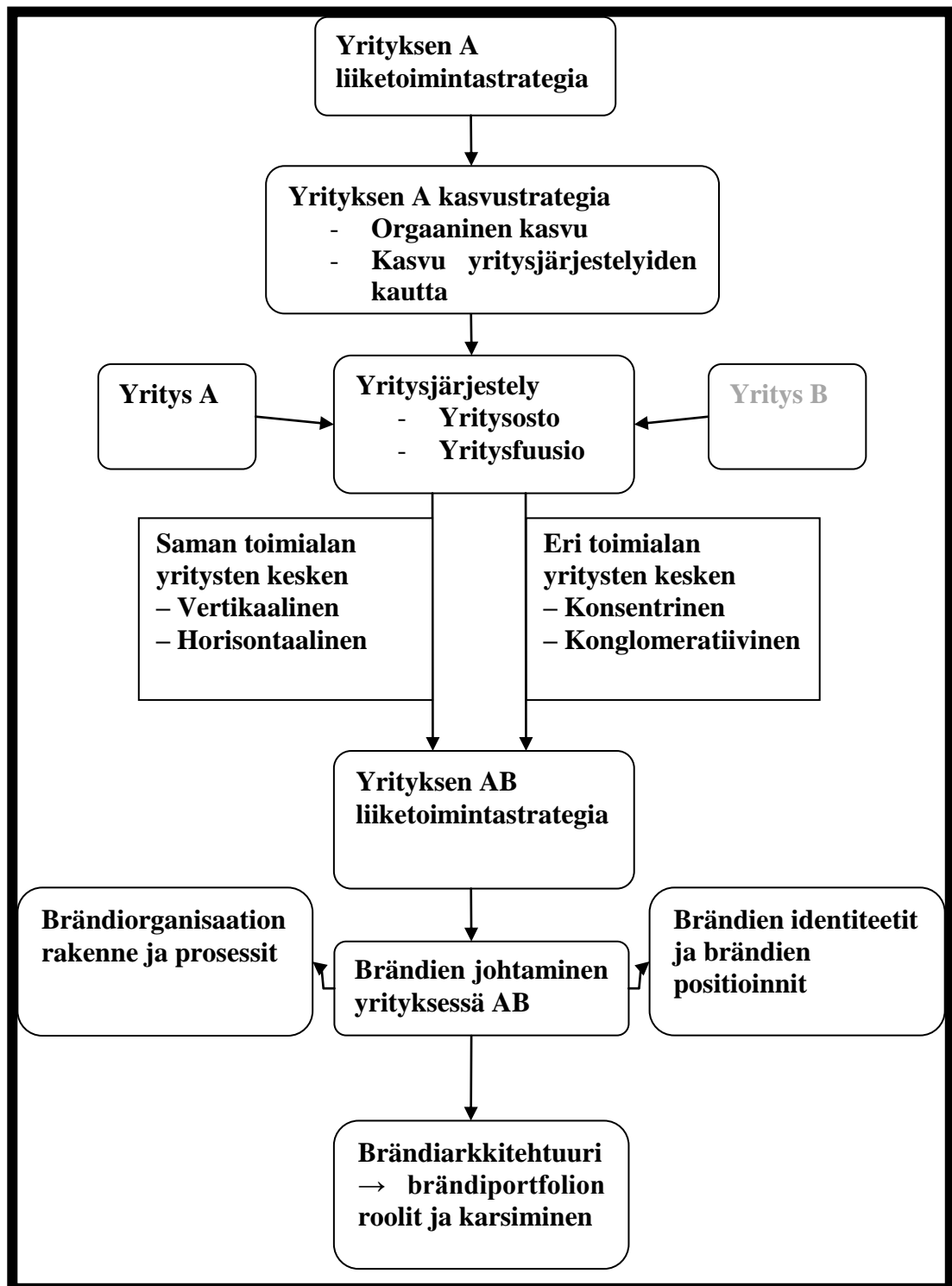
Brändi voi olla nimi, termi, merkki, symboli tai muoto; tai edellä mainittujen yhdis-
telmä. Brändi määrittää myyjän tuotteen tai palvelun ja erottaa sen kilpailijoiden vastaa-
vista. (Kotler & Armstrong 2001, 301.)

Brändipääoma koostuu erästä vastaavia ja vastattavia. Nämä ovat linkitettyinä brändiin,
sen nimeen ja symboliin, joka lisää, tai joissakin tapauksissa vähentää, sitä arvoa jonka
tuote tai palvelu tarjoaa yrityksen asiakkaille. (Aaker 1991, 15.)

Brändiarkkitehtuuri on brändiportfolion järjestystä luova rakenne. Se määrittelee brän-
dien roolit ja brändien keskinäiset suhteet ja tuote-markkina -yhteydet. Brändiarkkiteh-
tuuriin voidaan määritellä kuuluvaksi viisi ulottuvuutta: brändiportfolio, brändi-
portfolion roolit, brändien tuote-markkina -perusteiset roolit, brändiportfolion rakenne
ja portfolion graafinen ilme. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 196.)

Brändiportfolio on yksi keskeinen yrityksen resursseihin kuuluva portfolio, joka koos-
tuu yrityksen omistamista brändeistä (Varadarajan, DeFanti & Busch 2006, 195). Brän-
diportfoliossa keskeistä on se, että brändeillä on erilaiset roolit. Rooleja ovat strategisen
brändin rooli, kulmakivibrändin rooli, hopealuotibrändin rooli ja lypsylehmäbrändin
rooli. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199-202.)

Brändien johtaminen yritysjärjestelytilanteessa -malli esitellään kuviossa 1. Malli on
muodostettu yhdistämällä teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa saatua tietoa, ja tutki-
elma pitkälti etenee perustuen tähän malliin.



Kuvio 1. Brändien johtaminen yritys­järjestelytilanteessa -malli

Kuviossa 1 esitellään malli, jonka pohjalta tutkielma etenee. Yritys ryhtyy toteuttamaan yritys­järjestelyä määrittelemänsä liiketoimintastrategian pohjalta. Liiketoimintastrategiassa määritellään yrityksen kasvustrategia, joka voi pohjautua esimerkiksi orgaaniseen kasvuun tai kasvuun yritys­sostojen kautta. Usein globaalit yritykset toteuttavat

molempien yhdistelmää. Yritys toteuttaa kasvustrategiaa tietyllä tuotemarkkina-alueella yritystoston avulla, koska orgaaninen kasvu ei ole mahdollista tai mielekäästä. Yritysjärjestely voi olla yritysfuusio tai yritysosto. Yritystostossa toinen yritys ostaa toisen ja tämä on huomattavasti fuusiota yleisempi, jossa yritykset yhdistävät toimintansa enemmän yhteistyössä.

Yritysjärjestelyn, oli kyseessä sitten yritysosto tai yritysfuusio, toteuduttua yhdistetyn yrityksen (AB) liiketoimintastrategia (AB) määrittelee pitkälti sitä, miten uudessa yrityksessä brändejä johdetaan. Brändien johtamisessa yritysjärjestelytilanteessa on kolme keskeistä ulottuvuutta: 1) brändiorganisaation rakenne ja prosessit, 2) brändiarkkitehtuuri, johon kuuluu sekä brändiportfolion roolit että karsinta, sekä 3) brändien identiteetit ja brändien positioinnit. Aakerin ja Joachimshalerin (2000, 49) perinteisestä brändien johtamisen nelikentästä tähän malliin ei ole otettu mukaan brändinrakennusohjelmia. Tämä sen vuoksi, että brändinrakennusohjelmien merkitys on vähäinen yritysjärjestelyjen yhteydessä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman teoriaosuudessa käsitellään brändin johtamiseen ja yritysjärjestelyihin liittyviä käsitteitä ja pyritään luomaan teoreettinen viitekehys brändien johtamisesta yritysjärjestelytilanteen kontekstissa. Tutkielman alkuosassa käsitellään brändiä ja brändiin liittyviä käsitteitä sekä brändin merkityksen kasvua markkinoinnin ja yleisen talouden kentässä. Brändin tarkempi määritelmä esitellään brändejä koskevassa luvussa, tämän lisäksi käsitellään brändeihin liittyviä mielikuvia, assosiaatioita, arvoja ja asenteita, sekä mainetta yritysjärjestelytilanteen kontekstissa. Yrityksen brändistrategia käsitellään tämän jälkeen. Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee pitkälti yrityksen brändistrategian.

Tutkielman yhtenä keskeisenä selkärankana toimivia brändien johtamisen osatekijöitä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa. Brändien teoreettista johtamismallia tai brändien johtamisen osatekijöitä, Aakerin ja Joachimshalerin mukaisesti, ei kokonaisuudessa seurata tässä tutkielmassa. Tähän vaikuttaa se, että konteksti tässä tutkielmassa on yritysjärjestelytilanne ja tällöin keskitytään yritysjärjestelyosapuolien olemassa olevien brändien tarkasteluun. Tässä tutkielmassa käsitellään brändien johtamista erityisesti ostetun yrityksen näkökulmasta pohtien yrityksen keinoja vaikuttaa omaan brändiportfolioonsa ja sen menestymiseen yhä kilpailluilla markkinoilla. Brändien merkitystä yritykselle tutkitaan tässä tutkielmassa yritysjärjestelyiden kontekstissa, painottaen ostetun yrityksen näkökulmaa.

Brändien johtamiseen liittyviä ja niiden ymmärtämistä helpottavia keskeisiä käsitteitä ovat brändipääoma, brändinjohtamismalli, brändiarkkitehtuuri ja brändiportfolio. Sillä, kuinka paljon samankaltaisuuksia yritysjärjestelyosapuolien brändiportfolioissa yritys­järjestelyn toteutuessa on, on merkitystä harvennetaanko brändejä ja missä mittakaavassa.

Yritys­järjestelyt-luvussa tarkastellaan yritys­järjestelyiden määritelmiä. Tässä kohdassa määritetään yritys­fuusion ja yritysoston lisäksi myös aihetta sivuava käsite eli yhteisyritys (joint-venture). Samalla tuodaan myös ilmi, mitä yritys­järjestelyt merkitsevät yleisellä tasolla ja globaalissa taloudessa. Yritys­järjestelyjen onnistumisen edellytyksiä ja yritys­järjestelyihin liittyviä riskejä pohditaan seuraavassa alaluvussa. Keskeistä yritys­järjestelyn onnistumisessa on muun muassa yritys­järjestelyn integraatiosuunnitelu. Integraatiovaihtoehtoja on olemassa lukuisia erilaisia, mutta karkeasti voidaan erotella neljä vaihtoehtoista integraatiomallia. Lopuksi käsitellään yhtä keskeistä viime­aikaista tutkimusta koskien yritys­järjestelyitä ja brändejä.

Metodologialuvussa pohditaan laadullisen ja case-tutkimuksen erityispiirteitä. Tässä tutkielmassa keskeisenä tiedonhankintakeinona käytetään yksilöhaastatteluja, joista menetelmänä kerrotaan tässä luvussa. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelujen avulla, jotka ovat puolistrukturoituja haastatteluja. Kysymysten esittämisjärjestys, niiden muoto, määrä tai haastattelun syvyys eivät ole joustamattomia vaan vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijä huolehtii siitä, että teema-alueet on käyty haastateltavan kanssa läpi. Tutkimusta varten haastatellaan neljää tapausyrityksen johtoryhmän jäsentä. Aineisto litteroidaan ja siinä hyödynnetään teemoittelun taktiikoita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Ennen empiriaosaa pohditaan myös tutkielman luotettavuutta ja sen arviointia.

Tutkielman empiirinen osa toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Empiirisessä tutkimuksessa käsitellään sitä, miten tutkimuksen tapausyritys, juomaliiketoiminnassa toimiva Hartwall hoitaa brändien johtamisprosessejaan oltuaan yritys­järjestelytilanteessa ostettava yritys. Hartwallin omistaja vaihtui vuoden 2008 alussa, kun hollantilainen Heineken osti Scottish & Newcastle, joka tätä ennen oli Hartwallin omistaja. Brändien johtamisen prosesseja verrataan teoriaan, kuten hieman myös yritysostoa. Empiria-osuudessa käsitellään haastattelujen olennainen sisältö, joita seuraa tämän jälkeen analyysi. Analyysissä peilataan teoriaa ja empiriaa keskenään. Ennen lähteitä ja liitettä esitellään tutkimuksen johtopäätökset, keskeiset havainnot tutkielmasta, suositukset liikkeenjohdolle ja jatkotutkimuksen mahdolliset aiheet, eli tehdään koko tutkielman kattava yhteenveto.

2 BRÄNDIEN JOHTAMINEN

Brändit ovat viimeisten vuosikymmenten aikana nostaneet yritysten liikkeenjohdon keskuudessa arvostustaan ja niiden mielenkiinto strategisena kilpailukeinona on kasvanut. Brändeistä puhutaan myös mediassa ja arkikielessä nykyään enemmän kuin ennen. Vielä pari vuosikymmentä brändien tullessa termeinä keskusteluun, niiden ajateltiin olevan ohi menevä tietynlainen muoti-ilmiö. Näin ei enää ole, vaan vahvojen brändien katsotaan tuovan yrityksille lisäarvoa. Yritykset ovat kiinnostuneita brändeistä, jotka kykenevät tuottamaan niille hyvää taloudellista tulosta. Useiden yritysten, erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten yksi arvokkaimmista pääomaeristä on niiden brändiarkkitehtuuriin kuuluva brändiportfolio. Tämän vuoksi brändien luomiseen ja ylläpitämiseen uhrataan paljon yrityksen voimavaroja. Voimavarat voivat olla muun muassa taloudellisia ja inhimillisiä resursseja.

Brändien katsotaan viime kädessä muodostuvan kuluttajien mielissä. Yritykset voivat edesauttaa tätä prosessia pyrkimällä kehittämään omille brändeilleen halutunlaisia brändimielikuvia sekä hallitsemalla niitä analyttisesti ja johdonmukaisesti. Yritysten onnistuminen vaihtelee tässä pyrkimyksessä joskus suurestikin. Brändien mielikuvien johtamisen onnistuminen on linkittynyt siihen, miten brändit ovat kytkettyinä toisiinsa eli minkä tyyppistä brändistrategiaa yritys toteuttaa. Useilla yrityksillä onkin monimuotoinen brändiarkkitehtuuri. Koska brändit ovat yrityksille merkityksellisiä, tulisi niitä johtaa johdonmukaisesti. Yritysten tulisi hallita erityisesti brändi-identiteettejään.

Yritykset pyrkivät vaikuttamaan kuluttajiin ja saamaan heidät käyttämään yrityksen brändejä. Kuluttajien mielikuvat brändeistä ovat markkinoivien yritysten jatkuvan mielenkiinnon kohteena. Näin on erityisesti Yhdysvaltojen ja Euroopan markkinoilla, joilla tarjonta useilla toimialoilla on jo pitkään ylittänyt kysynnän. Tämän vuoksi yrityksillä on tarve kehittää markkinointiaan ja brändejään. Yritykset pyrkivät julkisuuden hallinnalla siihen, että kuluttajat kokisivat yrityksestä lähtevät viestit ja yrityksen brändit positiivisesti.

2.1 Brändi ilmiönä

Brändille on olemassa useita eri määritelmiä. Määritelmät ovat modernisoituneet ja erityisesti asiakasperustainen brändimääritelmä on viime vuosikymmenten aikana kasvattanut suosiotaan. Asiakasperustainen brändimääritelmän lisäksi toinen keskeinen määritelmä on brändin taloudellisen arvon mittari. (Kapferer 2004, 9.) Klassinen määritelmä on American Marketing Associationin jo vuonna 1960 hahmottelema määri-

telmä. Sen mukaan *brändi* on nimi, termi, merkki, symboli tai muoto. Se voi olla myös näiden edellä mainittujen kombinaatio. Brändin tarkoituksena on identifioida yhden myyjän tai myyjäryhmän tuotteet tai palvelut ja erilaistaa nämä niiden kilpailijoihin verrattuna.¹ Tämä määritelmä on saanut kritiikkiä erityisesti siitä, ettei se ota kuluttajanäkökulmaa riittävästi huomioon. Merkittävä muunnelma edelliseen alkuperäiseen määritelmään onkin aineettomien pääomaerien ottaminen mukaan brändin määritelmään. Esimerkkinä imago, joka voi olla erilaistamisen keino. (Wood 2000, 664.)

Aineettomien pääomaerien merkitystä korostaa myös Kapferer (2004, 9). Hänen mukaansa brändin tärkeimpänä funktiona on tuottaa yritykselle lisäarvoa. Nykyään vallitsee suuntaus, jonka mukaan brändit muodostuvat kuluttajien mielissä. Esimerkiksi Noble (2006, 207) määrittelee brändin ymmärryksen summaksi, joka muodostuu kuluttajien mielessä pitkällä aikaperspektiivillä. Kuluttajan mielikuva brändistä käsittää kaikki kokemukset tuotteesta tai palvelusta. Voimakkaimmat mielikuvaa rakentavat tekijät ovat todelliset vuorovaikutustilanteet brändin kanssa. Vahvoilla brändeillä on voimakkaiden kognitiivisten mielleyhtymien lisäksi vahvoja tunteisiin perustuvia mielleyhtymiä (Kapferer 2004, 10).

Brändit ovat niin merkittävä voimavara yritykselle, että nykyään saattaa olla mielekkäämpää ostaa brändi yritysjärjestelyn avulla ja hyödyntää siihen jo edellisen omistajan investoituja rahavirtoja, kuin aloittaa brändinrakennusprosessi täysin alusta itse. Uusien brändien lanseeraus kilpailuille markkinoille saattaa tulla kalliiksi ja lopputuloksesta ei ole tietoa, koska brändin rakentaminen vie aikaa, voimavaroja ja lopputulos on pitkälti kiinni kuluttajien sitoutumisesta brändiin. Vahvojen brändien etuna on niiden kyky saavuttaa hintapremio markkinoilla, verrattuna muihin toimialan hyödykkeisiin. (Chernatony de & McDonald 1998, 9–11.) Hintapremio mahdollistaa usein yritysten hyvän kannattavuuden. Brändin mielletyllä laadulla on todettu olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Useissa tutkimuksissa on huomattu pääoman tuoton ja brändin mielletyn laadun korreloivan voimakkaasti keskenään. (Aaker 2002, 17–18.) Vahva brändiportfolio ja sen arvo mahdollistaa yhä vahvemman panostuksen brändien arvon maksimoimiseen ja saattaa estää vihamieliset yritysvaltaukset.

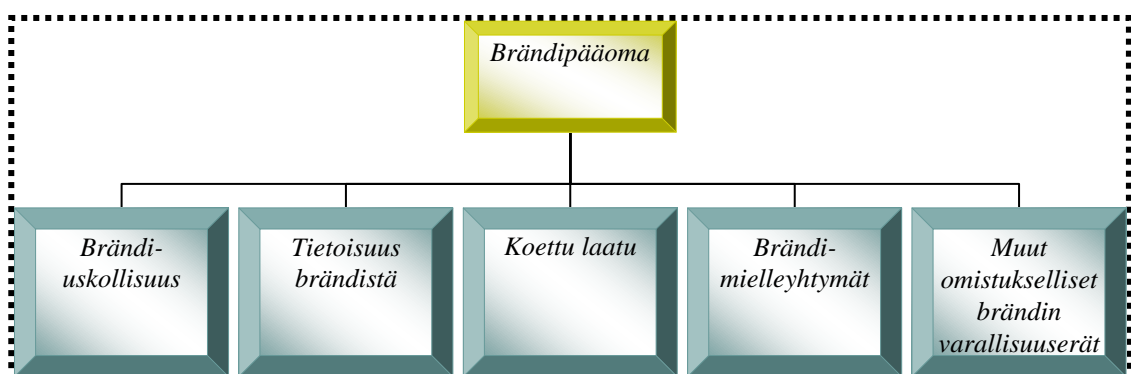
Vahvoja brändejä yhdistävät tietyt tekijät. Yrityksen on hyvä ymmärtää brändin merkitys sen eri sidosryhmille, joista tärkein on usein yrityksen asiakkaat. Vahvalla brändillä on kyky toistuvasti täyttää asiakkaiden odotukset. Tämän avulla arvon luonti asiakkaille onnistuu yrityksen haluamalla tavalla. Asiakkaiden kokema arvo tuleeekin pyrkiä maksimoimaan. Tämä on mahdollista saavuttaa oikeanlaisella hinnoittelulla ja pit-

¹ Alkuperäinen lähde: American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, AMA: Chicago, IL.

käjänteisesti investoimisella brändiin. Pitkäjänteinen brändinrakennus näkyy tätä kautta myös brändin jatkuvana hyvänä näkyvyytenä. Vahvalla brändillä on omassa kohderyhmässä onnistunut asemointi ja oma tunnistettava persoonallisuutensa. Brändin rakennuksessa edesauttaa yhtenäinen ja tunnistettava yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä muu toiminta markkinoilla. Yhtenäisestä viestinnästä on kyse myös silloin, kun yritykset käyttävät integroidun markkinoinnin keinoja maksimoidakseen markkinointipanostuksensa. (Vuokko 2003, 127–128.)

2.1.1 Brändipääoma

Brändipääoma on yksi keskeinen brändien johtamisen työkalu. Brändipääoman voidaan asiakasnäkökulman mukaan sanoa olevan erä vastaavia ja joissakin tapauksissa vastattavia. Nämä ovat linkitettyinä brändin nimeen ja symboliin, joka lisää, tai joissakin tapauksissa vähentää sitä arvoa, jonka tuote tai palvelu tarjoaa yrityksen asiakkaille. Brändin pääomakategoriat ovat tietoisuus brändistä, brändiuskollisuus, koettu laatu ja brändin miellelyhtymät. Muihin omistuksellisiin brändin varallisuuseriin voidaan laskea esimerkiksi patentit, jakelutesuhteet ja tavaramerkit. (Aaker 2002, 7–8.) Jotkut tutkijat näkevät luottamuksen olevan yksi merkittävä muuttuja pohdittaessa brändiomaisuutta. Tällöin brändipääomaa tarkastellaan erityisesti brändin ja kuluttajan suhdenäkökulmasta. Oleellista tässä on brändin arvonnäkökulman markkinaperusteisuus. Brändi määrittellään yrityksen arvoketjussa, ei yrityksessä. (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán 2005, 188.) Alla olevasta kuvioista 2 ilmenee edellä käsitellyn brändipääoman ulottuvuudet.



Kuvio 2. Brändipääoman ulottuvuudet (Aaker 2002, 9)

Ulkoiset toimintaympäristön muutostekijät tai yritysjärjestely saattavat vaikuttaa kahteen brändipääomaulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet, jotka ovat esitetty kuviossa 2,

ovat brändiuskollisuus ja brändimielleyhtymät. Vaikutuksia saattaa kohdistua myös koettuun laatuun. Koettu laatu on tiiviisti linkitetty brändistä syntyviin mielleyhtymiin. Brändin mielleyhtymäulottuvuus sisältää asenteen sekä tunteet brändiä kohtaan. (Aaker 2002, 7–8.)

Brändipääoman johtaminen vaatii brändin ominaisuuksiin investoimista ja niiden vahvistamista. Brändipääoman erät luovat arvoa brändille hyvin erilaisilla tavoilla. Yritysten tulisi olla tietoisia siitä, miten niiden omistamat brändit, parhaassa tapauksessa vahvat, luovat arvoa. Näin yritykset voivat johtaa brändejään tehokkaasti ja tehdä mielekkäitä päätöksiä sen suhteen, miten brändejä kannattaisi rakentaa. Erityisen tärkeää yritysten on ymmärtää, miten brändipääoma luo arvoa asiakkaille ja sidosryhmille. Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet luomaan arvoa ainoastaan omalle yritykselle. Kaikkien pääomaerien tulee olla linkitettyinä brändin nimeen tai symboliin. (Aaker 2002, 7–8.)

Brändipääoma on konsepti, jota siis käytetään osoittamaan brändin arvo. Brändin arvo voidaan määrittää taloudellisin mittarein. Brändin arvo on kaikkien tulevaisuuden tulovirtojen diskontattu yhteenlaskettu summa. Vuosittain ilmestyvän maailman johtavan brändin arvottamisyhtiön, Interbrandin määrittämisessä otetaan neljä tekijää huomioon. Nämä ovat: taloudellinen analyysi, markkina-analyysi, brändianalyysi ja oikeudellinen analyysi. Yritysten taseissa brändiarvoa ei yleensä oteta huomioon. Sen sijaan fuusioissa ja yritysostoissa yrityksen brändiportfolion taloudellinen arvo on erittäin tärkeä. Brändiportfolion brändien arvioidaan usein olevan yrityksen tärkein varallisuuserä. (Pelsmacker, Geuens & van den Bergh 2001, 43.) Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet brändipääoman arvon laskun yritysjärjestelyiden kohdalla, kun kysymyksessä on yritysbrändi. Kuitenkin aihealueen tutkimus on ollut suppeaa tähän asti. Yrityksen johdon tulee myös miettiä brändin rakennuksen strategiaa monipuolisesti, erityisesti kun kyseessä ovat yritysjärjestelytilanteet. (Jaju, Joiner & Reddy 2006, 216.)

2.1.2 Brändimielikuva, assosiaatiot, arvot ja asenteet

Yritykset pyrkivät hallitsemaan brändeistään syntyviä mielikuvia asemoimalla brändinsä oikein kohderyhmäänsä nähden. Tavoite on hallita tätä asemaa markkinoilla. Brändistä syntyvien mielikuvien halutaan olevan samantyyppisiä ja yhteydessä kuluttajien omakuvan kanssa. *Brändimielikuvan* onnistuneella hallinnalla ja myyntituottojen välillä nähdään olevan selkeä linkki. (Ataman & Ülengin 2003, 240–244.) Brändiin liittyviä mielikuvia käytetään helpottamaan ja yksinkertaistamaan kuluttajien tekemää harkintaa ja päätöksentekoa. Mielikuvat brändeistä syntyvät, vaikkei yritys tietoisesti

pyrkisikään vaikuttamaan niihin. Yritys toivoo brändinsä mielikuvan muodostuvan samanlaiseksi kuin sen määrittämä brändi-identiteetti. Yritykselle on haasteellista hallita ja vaikuttaa kuluttajille brändeistä syntyviin mielikuviin, koska brändi-imago on monikerroksinen. Imagon kerroksisuus aiheuttaa vaikutusketjun, jossa vaikutusketjun kaikki osatekijät tulee ottaa huomioon. (Vuokko 2003, 105.) Muutokset brändin mielikuvissa saattavat muuttaa kuluttajien preferenssejä brändiä kohtaan (Ataman & Ülengin 2003, 243).

Mielikuva yrityksestä syntyy, vaikkei yritys sitä tietoisesti rakentaisikaan. Yritykset eivät täysin pysty vaikuttamaan omaan imagoonsa. Organisaatioiden tulisi pohtia, miten ne pystyvät vaikuttamaan sidosryhmien, kuten asiakkaiden, käsitykseen yrityksen imagoista. (Vuokko 2003, 105.) Brändit eivät ole kuin osaksi markkinointiviestinnän tulosta. Yrityksen todelliset teot vaikuttavat brändeihin ja kuluttajille niistä syntyviin mielikuviin huomattavasti enemmän. Yritysten ei välttämättä kannata panostaa huomattavia rahamääriä markkinointiviestintään ja mainostamiseen, jos todelliset teot eivät tue näitä toimia. Tästä esimerkkinä voidaan mainita SAS:n ongelmat yrityksen lentokoneiden turvallisuudessa syyskuussa 2007. Tämän johdosta yritys jäädyttikin mainostamisen televisiossa ongelmien ollessa suurimpia. Vallalla on nykyään käsitys, että yritysjohto käsittää brändin liian suppeasti vain markkinoinnin asiaksi. Esimerkiksi yrityskauppojen, yhteistoimintaneuvottelujen ja muiden liiketoimintapäätösten mielikuvavaikutukset pitäisi ottaa huomioon päätöksentekoprosessissa aiempaa paremmin. (Tyttö 2007.)

Yrityksen tulisi johtaa brändeistä kuluttajille syntyviä mielikuvia erilaisten brändien johtamisohjelmien avulla. Mielleyhtymien lisäksi brändien näkyvyys ja brändeihin liittyvä asiakasuskollisuus ovat tekijöitä, jotka yritysten tulisi ottaa huomioon yritysostotilanteissa mietittäessä hankittujen brändien kohtaloa. Yritysostotilanteissa joudutaan usein tilanteeseen, jossa pitää miettiä, säilytetäänkö hankittujen brändien nimi entisellään vai olisiko nimeä viisaampi muuttaa. Saturoituneilla markkinoilla brändinimeä vaihtamalla yritykset pyrkivät saavuttamaan skaalaetuja, synergiaetuja ja tehokkuutta. Tämän tyyppisessä tilanteessa tulee tiedostaa, miten kuluttajat kokevat yrityksen olemassa olevat ja hankkimat brändit. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 183; Kapferer 2004, 353–358.)

Kuluttajilla on lähes aina jonkin näköinen brändiin liittyvä mielikuva. Ostavan yrityksen kannattaa ottaa huomioon brändeihin liittyvät mielikuvat, eikä niitä täten kannata sivuuttaa. Markkinatutkimus on väline tämän selvittämiseen. Tutkimustuloksista yritys voi saada tietoa millainen sidos asiakkaiden ja hankitun brändin välillä on. Ostavan yrityksen kannattaakin selvittää markkinatutkimusten avulla onko se esimerkiksi positiivinen tai negatiivinen. Olemassa saattaa olla myös tunnepohjainen sidos,

joka perustuu hankitun brändin organisaatiomielleyhtymiin. Tämä tekee siirrettävyydestä vaikeaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 183; Kapferer 2004, 353–358.)

Joihinkin brändeihin liittyy voimakkaita tunteita ja jotkut kuluttajat saattavat kokea tiettyä brändiä kohtaan negatiivisiakin tunteita. Tällöin yritys saattaa päätyä vaihtamaan hankkimansa brändin nimen, johtuen siitä, että brändiin liittyvien mielikuvien muuttaminen ei ole mahdollista nykyisellä brändinimellä. Tällöin yrityksen hankittua brändin, sen nimen muuttaminen heikentäisi miellejhtymiä. Jos brändiin liittyy voimakkaita miellejhtymiä ja sillä on uskollisia asiakkaita, sen brändinimen vaihtaminen on riskinotto ostavan yrityksen kannalta. Seurauksena saattaa olla asiakaskato ja markkinaosuuden lasku. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 183; Kapferer 2004, 353–358.)

Kuluttajat altistuvat monille markkinoijien tuottamille ärsykeille. Ärsykkeiden avulla pyritään luomaan positiivinen brändimielikuva. Kuluttajien muistiin pyritään vaikuttamaan luomalla markkinointiohjelmien avulla vahvoja, suotuisia ja ainutlaatuisia assosiaatioita. Koska brändien onnistunut luominen ei ole markkinoinnin täysin hallitsemaa, vaan kuluttajat luovat brändit mieleessään, *brändiassosiaatioita* voidaan luoda monilla eri tavoilla. Näitä tapoja ovat brändin kokeminen, suusanallinen viestintä (word-of-mouth-viestintä (WOM)), kommunikoinnin lähteenä oleva toinen yritys tai eikaupallinen organisaatio, brändistä itsestään kuluttajille tulevat olettamukset ja niihin liittyvät estot. Edellä käsiteltyjen lisäksi on mahdollista identifioitua brändiin esimerkiksi tapahtuman, henkilön tai jälleenmyyntikanavan kautta. Kuluttajilla on voimakkaat brändiin liittyvät assosiaatiot hänen miettiessään aktiivisesti tuoteinformaatiota ja liittämässä sen aiempaan bränditietämykseen. (Keller 2003, 70–71.)

Kaikki brändeihin liittyvät assosiaatiot eivät tule tulkituiksi suotuisasti tai tulkituiksi tärkeäksi kuluttajien toimesta. Saattaa olla, että kuluttajat eivät arvosta tärkeäksi kaikkia yrityksen brändiin liittämiä assosiaatioita. Assosiaatioiden arviointi vaihtelee riippuen kuluttajien kulutusmäärästä tai ostoprofiilista. (Keller 2003, 73.) Erityyppisiä brändiassosiaatioita voidaan ryhmitellä erilaisten kriteerien perusteella. Näitä ovat: abstraktiotaso, informaation määrä, tuotteisiin liittyvä tai ei-tuotteeseen liittyvä ja niiden oleellisuudella kuluttajille. (Chernatony de & MacDonald 1998, 406.)

Brändimielikuvat kuuluvat olennaisella tavalla brändipäähän. Vahvoihin brändimielikuviin kuuluvat tunteet. Näin ollen kuluttajalle tärkeitä brändisuhteen komponentteja eivät ole ainoastaan informaatio ja symboliset vihjeet. Erityisen voimakkaana komponenttina nähdään tunteet. Vahvoja tunteita luovat brändit ovat mitä todennäköisimmin pystyneet luomaan pitkä-kestoisen ja tukevan linkin kuluttajan kanssa. Parhaassa tapauksessa kuluttaja on pystytty sitouttamaan brändiin ja hänestä on tullut uskollinen brändille. Kuluttajiin kohdistuva mainonta on myös murrosvaiheessa painottaen pidempikestoista suhteaspektia kuluttajaan. (Pelsmacker ym. 2001, 52–53.)

Mitä vahvemmat tunteet kuluttajilla brändistä ovat, sitä voimakkaammin hän myös reagoi prosessoidessaan brändiin liittyvää informaatiota.

Rokeach (1968, 124, 159–160) määrittelee *arvon* kestäväksi uskomukseksi liittyen siihen, että tietyn tyyppinen käyttäytyminen tai olemisen muoto on henkilökohtaisesti ja sosiaalisesti tavoittelemisen arvoista. Käytöksestä esimerkkinä voidaan mainita rehellisyys ja olemisen muodosta onnellisuus. Arvo voidaan määritellä uskomukseksi jostain mielekkäästä lopputuloksesta, jolla on vaikutusta tiettyihin tilanteisiin ja joka ohjaa käytöksen valintaa. Arvo on luonteeltaan asennetta huomattavasti laajempi, eikä se ole tilanneriippuvainen. Arvoilla on merkittävä vaikutus kulutustottumuksiin. Kuluttajat nimittäin ostavat tuotteita ja palveluja koska ne auttavat saavuttamaan arvoihin liittyviä päämääriä. (Solomon, Bamossy & Askegaard, 1999, 104.)

Brändeihin liitetyt arvot ovat hyvin tärkeitä kuluttajille. Yrityksen kohdatessa yritysjärjestelyn saattaa yleisessä ympäristössä tapahtuvat muutokset heijastua yrityksen brändien tasolle. Myös uudet, hankitut brändit voivat vaikuttaa kielteisesti tai myönteisesti olemassa oleviin brändeihin, niiden mielikuviin ja arvoihin. (Kapferer 2004, 353–358.) Kuluttajien arvojen ja brändin valinnan välillä uskotaan siis vallitsevan jonkinlainen korrelaatio (Chernatony de & McDonald, 1998, 124). Arvoja voidaan kategorisoida erilaisiin alaryhmiin. Viisi kulutustilanteisiin liittyvää arvoa ovat: funktionaalinen, sosiaalinen, emotionaalinen, episteeminen ja konditionaalinen. Kulutustilanteet määrittävät, mitä näistä arvoista kuluttajat käyttävät. Kaikki viisi arvoa vaikuttavat brändin valintaan liittyvissä tilanteissa. (Chernatony de & McDonald 1998, 128–129.)

Asenteen oletetaan koostuvan kolmesta komponentista. Kognitiivinen eli tiedollinen komponentti viittaa tietoon, uskomuksiin ja arviointeihin objektista. Affektiivinen komponentti viittaa tunteisiin, jotka ihminen assosioi objektia kohtaan. Behavioristinen komponentti viittaa toimintavalmiuteen objektia kohtaan. Asenteet voidaan määritellä henkilön kokonaisarvioinniksi objektia, tuotetta, organisaatiota tai jotain muuta kohtaan. *Asenne* brändiä kohtaan voidaan määritellä, miten paljon henkilö pitää tai inhoaa brändiä. (Pelsmacker ym. 2001, 63.) Kuluttajat ovat nykypäivänä hyvin liikkuvia ostopäätöstensä kanssa ja asenteet brändejä kohtaan saattavat muuttua joissakin tapauksissa nopeastikin. Asenteiden merkitystä pohdittaessa tulee miettiä, miten ne vaikuttavat reaali maailmassa. Edellä käsitellyllä tarkoitetaan, miten asenteet näyttäytyvät käytöksessä. Useinhan on nähty tapauksia, joissa yritysjärjestelyt aiheuttavat kuluttajan, ainakin lyhytkestoisen, asenteen muutoksia yrityksiä ja sen brändejä kohtaan, mutta käytökseen niillä ei aina ole vaikutusta. Esimerkiksi Leafin makeisten myynti ulkomaiseen omistukseen aiheutti negatiivisia asenteita yritystä ja sen omistamia brändejä kohtaan. Ihmisiä irtisanottiin. Kuitenkin, kun verrattiin todellisia myyntilukuja ennen ja jäl-

keen yritysoston huomattiin, ettei myyntiluvuissa ollut juurikaan eroa aiempaan myyntiin.

Uskollisuutta brändiä kohtaan on pidetty brändikirjallisuudessa perinteisesti käytöksen pohjautuvana ulottuvuutena. Brändiuskollisuus voidaan nähdä myös asenteeseen pohjautuvana ulottuvuutena. Tällöin uskollisuus brändiä kohtaan nähdään aikomuksena ostaa brändi ensimmäisenä vaihtoehtona¹. (Pappu, Quester & Coocsey 2006, 698.) Useat tutkimukset ovat osoittaneet heikon korrelaation henkilön asenteen jotakin tiettyä asiaa kohtaan ja hänen todellisen käytöksensä välillä (Solomon ym.1999, 138). Vaikka ihminen kokisi tärkeäksi, arvostaisi ja hänen asenteensa olisi positiivisesti latautunut kohti vaikkapa Reilun Kaupan tuotteita, hän ei silti välttämättä käytöksellään tuo ilmi tätä ostaessaan kaupassa käydessään edullisimmat tuotteet.

2.1.3 Maine ja sen merkitys yritysjärjestelytilanteessa

Yritys kykenee välttämään vihamielisen yritysvaltauksen helpommin silloin, kun sen *maine* on korkea. Yrityksen maineen ja yrityksen osakkeiden arvolla on usein vahva positiivinen korrelaatio. Erityisen alttiita yritysjärjestelyille ovat heikon maineen omaavat, erityisesti pörssissä listatut yritykset. Tällöin ne ovat pääomasijoittajien mielenkiinnon kohteena ja näin alttiina yritysostoille. Heikon maineen omaavilla yrityksillä on hyvin epätodennäköisesti vahvoja brändejä portfoliossaan. Näin on erityisesti jos kyseessä on yritysbrändi. Brändien vahvuudella ja maineen merkityksellä on täten merkitys sekä ennen yritysjärjestelyä että niiden jälkeen. (Doorley & Garcia 2007, 4.)

On tutkittu, että, yrityksen maineen ollessa heikko, sen on myös vaikea rakentaa vahvoja brändejä. Hyvä maine ei kuitenkaan välttämättä ole taie menestykselle. Yrityksen maine on linkittynyt brändipääomaan ja yrityksen kokonaisyntiin, mutta nämä suuret eivät täysin korreloi toistensa kanssa. Suurten yritysten maine on joidenkin tutkimusten mukaan laskussa kuluttajien keskuudessa, vaikka yritykset globalisoituvat. Tämän vuoksi osa kuluttajista saattaakin haluta tuotteita ja palveluja pienemmiltä, paikallisilta yrityksiltä. Siihen että vaikuttavatko yritysostoilla syntyvät yhä isommat yritykset yhä vähenevällä tavalla suurten yritysten suosimiseen, hyväksymiseen, maineen laskuun ja brändien arvostuksen laskuun ei ole olemassa selkeää, yksisuuntaista vastausta. (Page & Fearn 2005.)

¹ Alkuperäinen lähde: Yoo, B. and Donthu, N. (2001). *Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale*. Journal of Business Research, Vol. 52 No. 1, 1-14.

Doorley ja Garcia (2007, 4) määrittelevät maineen tiivistetysti suoritukseksi, käytökseksi ja viestinnäksi. Kaikki kolme edellä mainittua ominaisuutta ovat maineen oleellisia elementtejä. Aula ja Mantere (2005, 26–27) puhuvat hyvistä teoista, hyvästä viestinnästä ja hyvistä suhteista hyvän yrityksen maineen kulmakivinä. Mainella on oleellinen merkitys monessa eri asiassa. Maina suojaa yritystä. Mainella on silloin erityisen paljon merkitystä, kun yritys joutuu kohtaamaan vaikeita aikoja. Hyvällä mainella on sekä aineellisia että aineettomia hyötyjä. Hyvän maineen avulla pystytään rekrytoimaan osavampaa työvoimaa, saavuttamaan positiivista ja näkyvää medianäkyvyyttä sekä saavuttamaan taloudellista voittoa. Keskeinen hyöty, joka voidaan saavuttaa hyvän maineen avulla, on yrityksen markkina-arvon kasvu. Tämä taas lisää yrityksen mahdollisuutta markkinoilla lisääntyneen pääoman muodossa. Harvat yritykset todella pitävät maineestaan hyvää huolta vaikka yrityksen johto arvioisikin maineen tärkeäksi yrityksen varallisuuseräksi. (Doorley & Garcia 2007, 4.)

2.2 Yrityksen brändistrategia

Yrityksen *brändistrategian* tulee linkittyä tiukasti yrityksen liiketoimintastrategiaan, jotta brändien johtaminen edellytykset olisivat hyvät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.) Brändien johtamiseen liittyvä tieto on lisääntynyt vuosien varrella suuresti. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 33) esittelevätkin 2000-luvun brändinjohtamismallin. Tässä brändinjohtamismallissa näkökulma on laajentunut rajallisesta laaja-alaiseen ja taktisesta johtamisesta strategiseen. Seuraavassa taulukossa 1, vertaillaan perinteistä brändinjohtamismallia uuteen, nykyaikaiseen brändinjohtamismalliin. Tekijöissä 1–4 vertaillaan taktisen ja strategisen brändinjohtamisen eroja. Tekijöissä 5–10 vertaillaan rajallisen ja laaja-alaisen näkökulman eroja. Tekijässä 11 käsitellään strategiaa ohjaavaa tekijää.

Taulukko 1. Brändinjohtamismallin osa-alueiden vertailu (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23)

Vertailtava tekijä	A. Perinteinen brändinjohtamismalli	B. Uudenlainen brändinjohtamismalli
1. Näkökulma	Taktinen ja reagoiva	Strateginen ja visioita luova
2. Brändijohdon asema	Melko vähäinen ammattikokemus, lyhyehkö aikaperspektiivi	Organisaation ylimmällä tasolla, pitkäkö aikaperspektiivi
3. Käsitteellinen lähtökohta	Brändikuva	Brändipääoma
4. Keskeinen huomion kohde	Lyhytaikaiset taloudelliset mittarit	Brändipääoman mittarit
5. Tuotemarkkina-alue	Yksittäiset tuotteet ja markkinat	Useita tuotteita ja markkinoita
6. Brändirakenteet	Yksinkertaisia	Monitahoiset brändiarkkitehtuurit
7. Brändien määrä	Huomio yksittäisiin brändeihin	Huomio tuoteryhmiin, joissa useita brändejä
8. Maantieteellinen alue	Yksittäiset maat	Maailmanlaajuinen näkökulma
9. Brändijohdon rooli viestinnässä	Muutaman rajatun vaihtoehdon koordinoija	Useiden eri viestintävaihtoehtojen tiiminvetäjä
10. Viestintä/viestinnän kohde	Ulkoinen/Asiakkaat	Sekä sisäinen että ulkoinen
11. Strategiaa ohjaava tekijä	Liikevaihto ja osakkeen tuotto	Brändi-identiteetti

Brändistrategiaan kuuluu läheisesti siihen perustuva brändilupaus, joka tulee lunastaa markkinoilla. Muuten kuluttajat eivät koe saavansa sitä arvonnisää, jonka vuoksi he ovat ostaneet tuotteen tai palvelun. Uudenlaisessa brändinjohtamismallissa, kuten taulukosta 1 ilmenee, näkökulma on strateginen ja visioita luova. (Aaker & Joachimsthaler 2000,

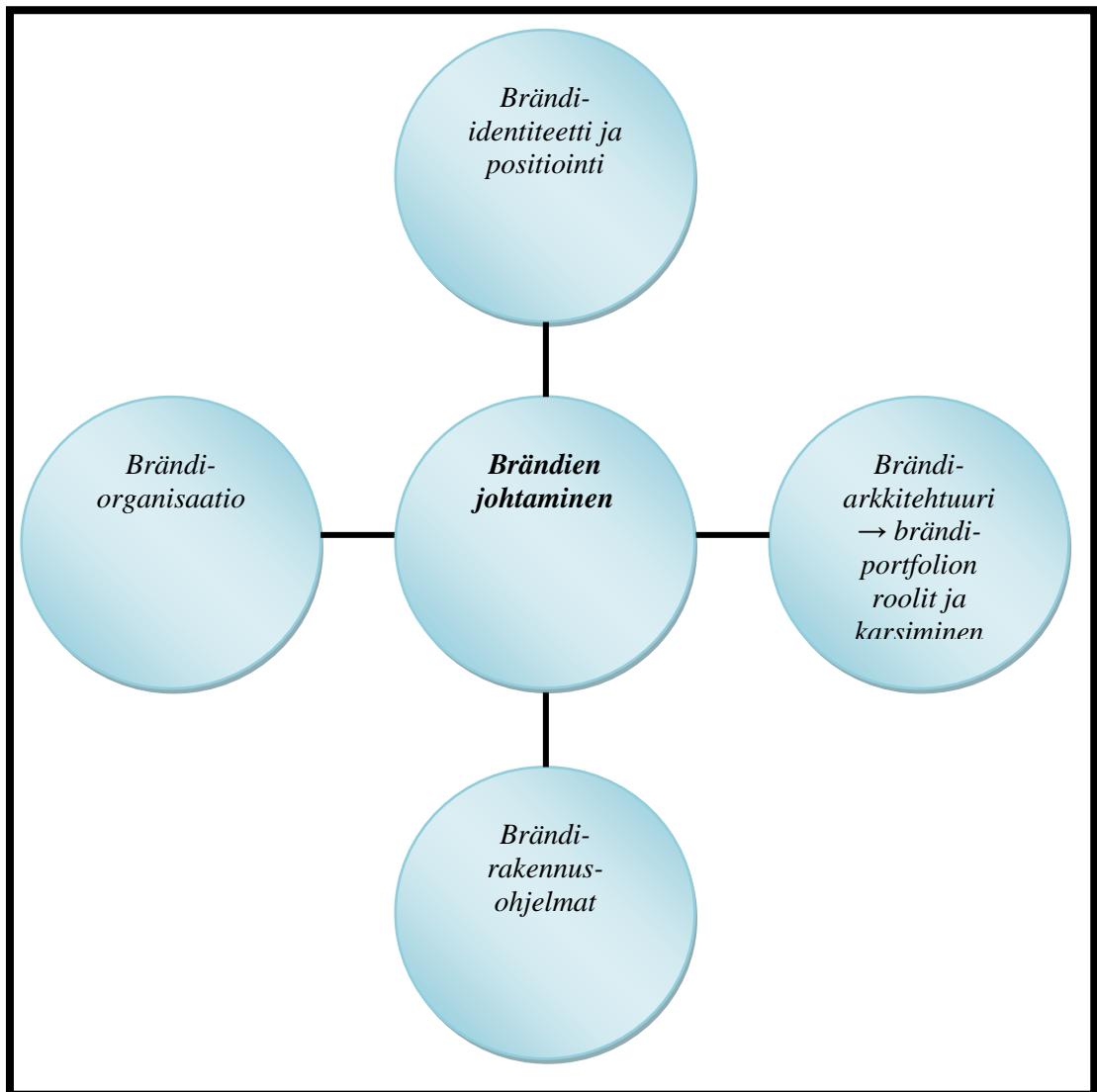
22–31.) Brändien johtamisen vastuun käsitetään nykyisin olevan yhä enenevässä määrin organisaation ylemmillä tasoilla. Brändien johtaminen myös nähdään yhä useammin yrityksen keskeiseksi kilpailutekijäksi eikä ainoastaan yhdeksi markkinoinnin osa-alueeksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31; Chailan 2008, 255.) Aakerin ja Joachimsthalerin lisäksi muun muassa Chailan (2008, 255) näkee brändien johtamisen ja brändiportfolion johtamisen keskeisiksi tekijöiksi yrityksen kilpailuedun rakentamisessa. Brändien johtamiseen olisi mielekästä panostaa pitkällä aikaperspektiivillä. Brändipääoma ja sen neljä mittaria ovat olennaisia uudenlaisessa brändien johtamisen mallissa. Brändipääoma tulisi mieltää strategiseksi pääomaeräksi. Näin se mahdollistaa ja antaa pohjan kestäväälle kilpailuedulle, pitkäaikaisille tuotoille ja kannattavuudelle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.)

Brändien johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon useat tuote- ja markkina-alueet. Tuotealueella tässä yhteydessä käsitetään laajennusten ja lisensointiohjelmien johtaminen. Markkina-alueen käsitteellä tarkoitetaan brändin ulottumista, joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti, eri markkinoille. Brändin olisi hyvä olla joustava, jotta markkinoiden ja tuotteiden yli ulottuvien synergiaetujen saavuttaminen voisi olla mahdollista. Brändirakenteet painottuvat monitahoisiin brändiarkkitehtuureihin, joita käsitellään tarkemmin hieman myöhemmin sekä brändien toisiinsa kytkemiseen. Brändejä johdetaan nyky-mallissa tuoteryhmätasolla, jotka käsittävät useita eri brändejä. Tällä pyritään saamaan brändit toimimaan kokonaisuutena päämääränä synergiaetujen saavuttaminen. Yrityksissä brändien määrää voidaan hallita tehokkaalla brändiportfolion johtamisella. Maailmanlaajuinen perspektiivi painottuu pyrkimyksenä saavuttaa tehokkuus- ja synergiaetuja. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.)

Brändijohdon rooli viestinnässä on korostunut ja ulkoisen viestinnän lisäksi on ymmärretty myös sisäisen viestinnän merkitys brändin johtamisessa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31). Yhtenäinen ja tunnistettava yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä on brändin rakennuksessa keskeinen osatekijä (Vuokko 2003, 127–128). Brändijohtaja on uudessa viestintämallissa enemmän strategisessa roolissa ja hänellä on vastuu viestinnän johtamisesta. Integroidun viestinnän hallinnan merkitys kasvaa. Brändi-identiteetti on kohotettu strategiaa ohjaavaksi tekijäksi liikevaihdon ja osakkeen tuoton sijasta. Vahvan brändin rakentaminen alkaa brändi-identiteetin luomisesta, jonka kehittämisen lähtökohdaksi tarvitaan selkeä käsitys asiakkaista, kilpailijoista ja liike-toimintastrategiasta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.)

2.3 Brändien johtamisen osatekijät

Brändien tulokselliseen ja onnistuneeseen johtamiseen liittyy useita haasteita. Brändien johtamisen nelikentässä määritellään neljä brändien johtamisen osatekijää kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Brändien johtamisen neljä osatekijää Aakeria ja Joachimsthaleria mukailten (2000, 49)

Kuviossa 3 on esitelty tämän tutkielman yksi keskeinen kuvio, jossa on esitelty neljä keskeistä brändin johtamisen osatekijää. Osatekijät ovat: 1) brändiorganisaatio, 2) brändi-identiteetti ja positiointi, 3) brändiarkkitehtuuri, johon voidaan laskea kuuluvan

muun muassa brändiportfolion roolit ja brändien karsiminen, sekä 4) brändinrakennusohjelmat, jotka jätetään vähemmälle huomiolle tutkielman luonteesta johtuen.

2.3.1 *Brändiorganisaatio*

Brändien johtamisessa parhaat tulokset tulevat pitkäjänteisen työn tuloksena. Jotta brändien johtaminen voisi onnistua yrityksen tavoittelemalla tavalla, tulisi organisaation prosessien tukea brändien kokonaisvaltaista johtamista. Tämän vuoksi brändien tehokkaaseen ja tulokselliseen johtamiseen vaaditaan sitoutuneita, osaavia ihmisiä ja oikean tyyppinen organisaatorakenne ja -kulttuuri eli kyvykäs *brändiorganisaatio*. Organisaatiossa tarvitaan usein nimetty henkilö, joka vastaa brändien johtamisesta tai vastaavasti brändeistä vastaava tiimi. Yrityksen brändijohdolla on erilaisia määriteltyjä tavoitteita siitä, millaiseksi brändin halutaan muodostuvan kuluttajien mielissä. Brändijohdon yksi keskeisimmistä tehtävistä on määrittellä brändille sen identiteetti. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–53.) Yrityksen brändijohdon yhtenä keskeisenä tehtävänä on määrittellä optimaalinen brändien lukumäärä portfolioissa, jotta yritys kykenee saavuttamaan liiketoiminnalliset päämääränsä (Chailan 2008, 255).

Brändien johtaminen yrityksissä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, kuten muun muassa taulukosta 1 näimme. Yrityksen brändiorganisaatiolle keskeinen haaste on markkinoiden saturaatio kehittyneillä markkinatalousalueilla, kuten Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Markkinoiden saavuttaessa saturaatiopisteen yritykset hakevat usein kasvua yritysostojen avulla. Näillä markkinoilla kuluttajien ikärakenne myös muuttuu, ikääntyviä kuluttajia on yhä enemmän. Brändijohtamiseen tällä on vaikutusta mietittäessä yrityksen kohderyhmiä ja brändin positiointia. Kehittyneillä markkinoilla kuluttajien primääritarpeet on suureksi osaksi pystytty tyydyttämään, ja monet tuotekategoriat eivät enää kykene generoimaan kasvua markkinoilta. Brändijohdon haasteena brändinrakennuksessa on tällöin kuluttajien halujen tyydyttäminen ja heidän tunteidensa huomioon ottaminen. Kuluttajien arvojen huomiointi on tärkeää brändin johtamisessa. (Kapferer 2004, 75–76.)

Brändiuskollisuuden luominen saturoituneilla markkinoilla edesauttaa yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Uskollisuuden saavuttamiseksi brändijohto kiinnittää aiempaa enemmän huomiota asiakassuhdejohtamiseen. Kuluttajien arvostamien innovaatioiden tuonti markkinoille on tärkeää silloin, kun markkinoiden kypsäaste on korkea. Brändiin kannattaa pyrkiä luomaan sellaisia miellelyhtymiä, joiden avulla kuluttaja ottaa brändin mahdollisimman usein erilaisissa tilanteissa harkintaryhmäänsä. Yrityksen brändijohdon huomio kiinnittyy yhä lisääntyvässä määrin kaupan

merkkien kanssa kilpailuun. Kaupan merkkien myynti nimittäin lisääntyy Euroopassa vuosi vuodelta. Kilpailu lisääntyy myös Internetin kauppapaikkojen ja hintavertailusivustojen myötä. Markkinoiden globalisoituminen tuo haasteita brändien johtamiselle kun ulkomaisia yrityksiä tulee yrityksen omille markkinoille ja yritys pohtii vastaavasti omaa kansainvälistymistä. (Kapferer 2004, 75–76.)

Kun sekä ostavalla että ostetulla yrityksellä on hyvä markkinointi- ja brändiosaaminen omissa organisaatioissaan, on tarpeetonta pitää uudessa yhdistyneessä yrityksessä näitä päällekkäisiä kyvykkyyksiä. Täten usein ostetun yrityksen markkinoinnillinen osaaminen saattaa tulla karsituksi ja henkilövähennykset ovat yleisiä. (Bahadir ym. 2008, 53.)

2.3.2 *Brändi-identiteetti ja brändin positiointi*

Brändit muodostuvat kuluttajien mielissä. Yrityksillä on kuitenkin omat mahdollisuudet vaikuttaa ja edesauttaa siihen, miten tämä prosessi tapahtuu. Brändien mielikuvien johtamisen ollessa kyseessä erityisen tärkeää on huomioida brändeihin liittyvät miellelyhtymät. Yrityksillä on erilaisia tavoitteita siitä, millainen brändin halutaan olevan kuluttajien mielissä. Tätä kutsutaan brändi-identiteetiksi. (Aaker 2002, 25.) Visio siitä, miten tietty brändi halutaan sen kohderyhmän keskuudessa koettavan eli *brändi-identiteetti*, tulee määrittää jokaiselle aktiivisesti johdettavalle brändille. Brändi tulee asemoida kohderyhmäänsä nähden oikealla tavalla, jotta haluttu brändi-identiteetti saadaan kommunikoitua kohderyhmälle halutulla tavalla. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–53.) Kapferer (2004, 95) tiivistää brändi-identiteetin olevan lähtökohta brändin positiointille.

Saavuttaakseen oikean, haluamansa brändi-identiteetin tulee yrityksen luoda brändi kuluttajille huomattavaksi (Keller 2003, 76). Kapferer (2004, 98–99) taas määrittää brändi-identiteetin puhtaasti brändiviestin lähettäjän konseptiksi. Ennen kuin kuluttaja vastaanottaa brändiviestin brändi-identiteetin ja muodostaa siitä mielessään brändi-imagon, brändiviesti kohtaa kilpailua ja hälyä. Brändi-identiteetin jalkauttamisen apukeinoina ovat brändinrakennusohjelmat. Brändinrakennusohjelmat myös edesauttavat brändin identiteetin määrittelyssä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–53.)

Brändistrategistit pyrkivät luomaan ja ylläpitämään brändi-identiteettiä uniikkeja brändin miellelyhtymiä. Brändi-identiteetin tarkoituksena on auttaa luomaan suhde yrityksen brändin ja yrityksen asiakkaan välille. Tämä tapahtuu luomalla arvoväittämä sisältäen funktionaalisia, emotionaalisia ja itseä toteuttavia arvoja. Brändi-identiteetti sisältää ydinidentiteetin ja laajennetun identiteetin. Ydinidentiteetti sisältää brändin

olennainen, ajattoman sisällön. Tämä säilyy yleensä muuttumattomana brändin laajentaessa tuote- tai markkina-alueitaan. Brändin laajennettu identiteetti sisältää brändin identiteettielementit. Nämä ovat organisoituna ylläpitäviin ja mielekkäisiin ryhmiin tuoden brändi-identiteettiin rakennetta ja ulottuvuutta. (Aaker 2002, 68–69.)

Kuluttajien miellelyhtymät brändistä muodostavat suuren osan brändipääomasta. Yritykset ovatkin alkaneet lisääntyvissä määrin keskittyä brändien johtamisessa ja brändi-identiteetin luomisessa sekä tunnehyötyihin että itsensä toteuttamisen hyötyihin brändien funktionaalisten arvojen ohella. Brändi-identiteettiä voi lähestyä neljän eri näkökulman kautta: brändi tuotteena, brändi organisaationa, brändi henkilönä ja brändi symbolina. (Aaker 2002, 25.) Brändi-identiteetistä ja sen määrittelystä on huolehdittava jatkuvasti. Brändi-identiteetti tulee myös saada viestitettyksi yrityksen sidosryhmille ja erityisesti asiakkaille eli keskeistä on *brändin positiointi*. Jos edellä mainituissa tehtävissä ei onnistuta tavoitteen mukaisesti ja jompikumpi jää toteutumatta, brändin altistuminen hintakilpailulle käy todennäköiseksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23.) Onnistunut brändin asemointi auttaa ohjaamaan yrityksen markkinointistrategiaa. Positiointi selkeyttää brändiä sisältönsä ja ainutlaatuisuutensa puolesta sekä osoittaa brändin suhteen yhtäläisyyksineen ja eroavaisuuksineen muihin markkinoilla oleviin brändeihin verrattuna. (Keller 2008, 98–99.)

2.3.3 *Brändiarkkitehtuuri*

Brändiarkkitehtuuri on työkalu, jonka avulla yritys organisoii ja johtaa brändejään. Brändiarkkitehtuuri mahdollistaa yrityksen työntymisen markkinoille ollen alisteinen yrityksen liiketoiminnallisille päämäärille ja tavoitteille. Käytännön liiketoiminnan johtamisessa brändiarkkitehtuuri näyttäytyy yrityksen eri sidosryhmille liiketoimintastrategian ulospäin näkyvänä osana. Yritys toteuttaa tätä brändistrategiaa, koska yrityksen johto uskoo itsenäisten brändien yhteenlasketun suorituksen olevan parempi kuin jos brändejä johdettaisiin yhden alkuperäisen brändin alla. (Petromili, Morrison & Million 2002, 23.)

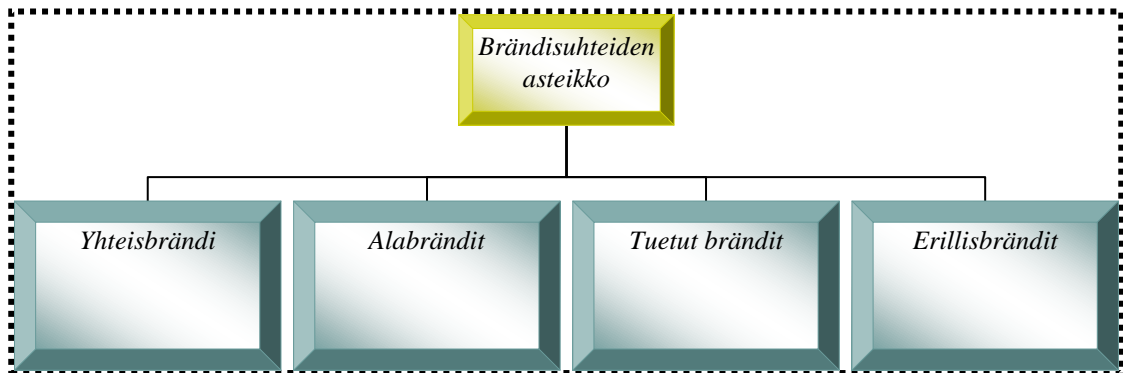
Brändiarkkitehtuuri on brändiportfolion järjestystä luova rakenne. Brändiarkkitehtuuriin voidaan määritellä kuuluvaksi viisi ulottuvuutta: brändiportfolio, brändiportfolion roolit, brändien tuote–markkina perusteiset roolit, brändiportfolion rakenne ja portfolion graafinen ilme. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 196; Petromili ym. 2002, 23.) Samalla toimialalla olevat yritykset saattavat käyttää tehokkaasti ja menestyksekkäästi eri brändiarkkitehtuuristrategioita. Brändiarkkitehtuurin pääasiallisena tehtävänä tulisi nähdä arvon luonti. (Petromili ym. 2002, 22–23.) Koska brändiarkkitehtuurissa määritellään

monia erilaisia brändien johtamiseen liittyviä asioita, voidaan brändiarkkitehtuuria kutsua myös yrityksen brändäysstrategiaksi (Keller 2008, 433).

Vallalla olevan suuntauksen mukaan brändejä pyritään johtamaan ja organisoimaan siten, että olemassa olevista brändeistä saataisiin kaikki irti ja pystyttäisiin hyödyntämään brändien keskinäisiä suhteista yrityksen brändiportfoliossa. Näin pyritään eroon ajattelumaailmasta, jossa brändiarkkitehtuuriin luodaan arvoa ostamalla, lanseeraamalla tai laajentamalla aggressiivisesti brändejä. Avain brändiarkkitehtuuristrategian tehokkaaseen johtamiseen on markkinadynamiikan, pahimpien kilpailijoiden, yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden ja liiketoimintastrategian päämäärien ymmärtäminen. Näiden lisäksi yrityksen kannattaisi huomioida kuluttajan tärkeä rooli. (Petromili ym. 2002, 22–23.)

Brändiarkkitehtuurin piiriin kuuluu siis brändiportfolion johtaminen ja täten muun muassa brändien määrän hallinta. Myös tässä viestinnän rooli on merkittävä ja viestintä tulisi pyrkiä kohdentamaan oikeille brändeille. Toteutuksessa tärkeää on mieleenpainuvuus. Toteutuksessa käytettävistä työvälineistä kannattaisi huomioida perinteisen mainonnan lisäksi myös vaihtoehtoiset viestintävälineet ja niiden hyödyntäminen. Asiakassuhteen rakentamisessa käytettävä vuorovaikutteisuus on esimerkki edellä mainituista vaihtoehdoista. Asenteita pyritään lujittamaan ja luomaan syvällisiä suhteita asiakkaisiin ja viestintäohjelmaa johdetaan strategisen linjan mukaisesti synergioita hyödyntäen ja saavuttaen. Jotta brändiarkkitehtuurin johtamiselle olisi tulevaisuudessa vielä nykyistä paremmat edellytykset, brändipääoman neljää ulottuvuutta kannattaisi mitata ja näin saavuttamaan arvokasta, hyödynnettävää tietoa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–53.)

Yrityksillä on neljä vaihtoehtoista perusstrategiaa, miten brändit ovat rakennettu näkymään kuluttajille käytännön toiminnassa. Valitulla strategialla on merkitystä brändien johtamisen apuna ja brändeihin kohdistuvissa kriiseissä. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 154) brändisuhteiden asteikon neljä perusstrategiaa ovat: yhteisbrändit eli useille tuotteille yhteiset kattobrändit, erilliset brändit, tuetut brändit ja pääbrändin alle sijoittuvat alabrändit. Keller (2008, 433) käyttää nimeä brändi-tuote -matriisi kuvaamaan yrityksen tuote- ja brändistrategiaa. Kuten Aakerin ja Joachimsthalerin brändisuhteiden asteikolla, myös Kellerin brändi-tuote-matriisissa kuvataan yrityksen kaikki tuotteet ja brändit.



Kuvio 4. Brändisuhteiden asteikko (Aaker & Joachimsthaler 2000, 156)

Brändisuhteiden asteikolla neljän strategian sijainti kuvaa sitä, kuinka paljon brändit on eriytetty toisistaan strategiaa toteuttaessa, kuvion 4 mukaisesti. Yhteisbrändit tai yritysbrändit (englanniksi *branded house*) helpottavat markkinointi- ja mainospanostuksien kohdentamista, mutta ovat samalla alttiimpia kriiseille. Esimerkiksi suomalaisen Elisan tapauksessa laajakaistaongelmissa koko Elisan (www.elisa.fi) brändimielikuva saattaa heikentyä. Tässä strategiassa pääbrändi siirtyy ensisijaisen vetäjän roolista hallitsevaksi brändiksi. Yhteisbrändin tarkoituksena on voimistaa ja vakiinnuttaa brändiä. Strategian etuna ovat vähäiset investoinnit silloin, kun tuodaan uutta tarjontaa markkinoille. Useille tuotteille yhtenäinen kattobrändi lisää brändiarkkitehtuurin selkeyttä, synergiaa ja brändien keskinäistä tukea. Edellä mainitut ovatkin brändiarkkitehtuurin kolme päämäärää. Asiakas tietää vaivattomasti, mitä yritys tarjoaa. Brändin suojaaminen ja brändiprioriteettien määrittely helpottuu. Tunnettuuden rakentaminen ja näkyvyys paranevat ja syntyy myös synergiaetuja. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–174.)

Vaihtoehtoisessa strategiassa eli toteutettaessa erillisbrändistrategiaa (englanniksi *house of brands*) yhden brändin kohtaamat ongelmat eivät heikennä lähelläkään samalla tavalla muiden brändien brändimielikuvaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–174.) Usein kuluttajat eivät edes tiedä brändien kuuluvan samaan yritykseen, kuten Unileverin tai Procter & Gamblen käyttämässä brändistrategiassa. Procter & Gamble omistaa esimerkiksi Lacosten, Hugo Bossin ja Puman tuotemerkit. (Unileverin ja Procter & Gamblen kotisivut, ks. myös Kapferer 2008, 392–393.) Erillisbrändistrategiassa kukin itsenäinen erillisbrändi pyrkii maksimoimaan vaikutuksensa markkinoilla eli markkinaosuuden ja taloudellisen tuoton (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–174; Petromili ym 2002, 23).

Brändien positionnin mahdollisuudet ovat tässä strategiassa hyvät ja brändien arvoväittäjä on tarkoin kohdennettu. Positionti pystytään kohdentamaan tarkasti esimerkiksi toiminnallisen hyödyn perusteella. Näin pystytään saamaan uusi tuoteluokkaan liittyvä assosiaatio käyttämällä vahvaa nimeä, joka kuvastaa avainhyötyä. Tämän brän-

distrategian etuna on välttää tarjontaan nähden ristiriitaisten brändimielleyhtymien syntyminen. Strategia mahdollistaa myös uuden tarjonnan uudenlaisten etujen viestimisen. Jakelukanavastrategiaan liittyen pystytään välttämään tai ainakin minimoimaan jakelukanavakonfliktit. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–174.)

Kahden edellä mainitun välimaastoon jää useita erilaisia, vaihtoehtoisia brändiarkkitehtuuristrategioita. Tässä esitellään vielä kaksi strategiaa, joista toinen on tuetut brändit. Tuetut brändit ovat itsenäisiä, kuten erillisbrändit. Niillä on kuitenkin tukija, joka on tavallisesti organisaatiota edustava brändi. Tukijan ensisijaisena tehtävänä on tuetun brändin uskottavuuden lisääminen ja lisävahvistuksen antaminen ostajalle ja käyttäjälle. Tukijan avulla voidaan myös vaikuttaa siihen, miten asiakkaat kokevat tuetun brändin. Toinen välimaastoon jäävä strategia on alabrändistrategia. Tässä strategiassa alabrändit voivat toimia vetäjän roolissa liittämällä brändiin asiakkaille merkittäviä miellelyhtymiä. Alabrändin avulla on myös mahdollista laajentaa pääbrändiä. Tällä tavalla yrityksen on mahdollista laajentua markkina-alueille, joille se ei muuten ehkä sopisi, ja alabrändi kykenee muuttamaan pääbrändin brändimielikuvaa. Alabrändin ja pääbrändin välinen yhteys on kiinteä ja pääbrändillä onkin huomattava vetäjän rooli. Alabrändin avulla voidaan ensisijaisesti kuvailla tai vetää pääbrändiä tai toimia edellä mainittujen yhdistelmänä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 154–174.)

2.4 Brändiportfolion johtaminen

Brändiarkkitehtuuriin kuuluu brändiportfolion johtaminen ja täten muun muassa brändien määrän hallinta (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49–53). Yritysjärjestelyn jälkeen uudella yrityksellä saattaa olla brändiportfoliossaan liikaa brändejä ja kaikkiin brändeihin ei ole taloudellisesti järkevää investoida. Brändiportfolion karsimisessa kysymys on muun muassa siitä, mitä brändejä yritys pitää, mistä brändeistä se haluaa eroon ja mihin brändeihin se haluaa panostaa. (Varadarajan ym. 2006, 195.) Brändiportfolion karsimisessa keskeistä on ottaa huomioon brändien roolit yrityksen brändiportfoliossa ja brändien merkitys yritykselle sekä kuluttajalle (Kapferer 2008, 393).

2.4.1 *Brändiportfolio*

Brändiportfolio on yksi yrityksen resursseihin kuuluva portfolio. Muita keskeisiä portfolioita ovat muun muassa investointi-, teknologia-, asiakas- ja tuoteportfoliot. (Varadarajan ym. 2006, 195.) Portfolion käyttö brändien johtamiseen on tullut finanssi-

liiketoiminta-alueelta ja portfolioteorian mukaisesti brändiportfoliota kannattaisi hyödyntää siten, että tuotot maksimoidaan ja riskit minimoidaan (Chailan 2008, 255). Normaalissa yritystoiminnassa käytetään runsaasti johdon aikaa muun muassa innovaatioiden johtamiseen ja tuotekehitykseen. Näiden avulla yritetään luoda uusia menestyviä brändejä. Yritysten brändijohtoa on usein kritisoitu siitä, että se ei käytä tarpeeksi aikaa vanhojen, yritysten arvoa laskevien tuotteiden ja brändien karsimiseen yrityksen brändiportfoliosta. (Varadarajan ym. 2006, 195.)

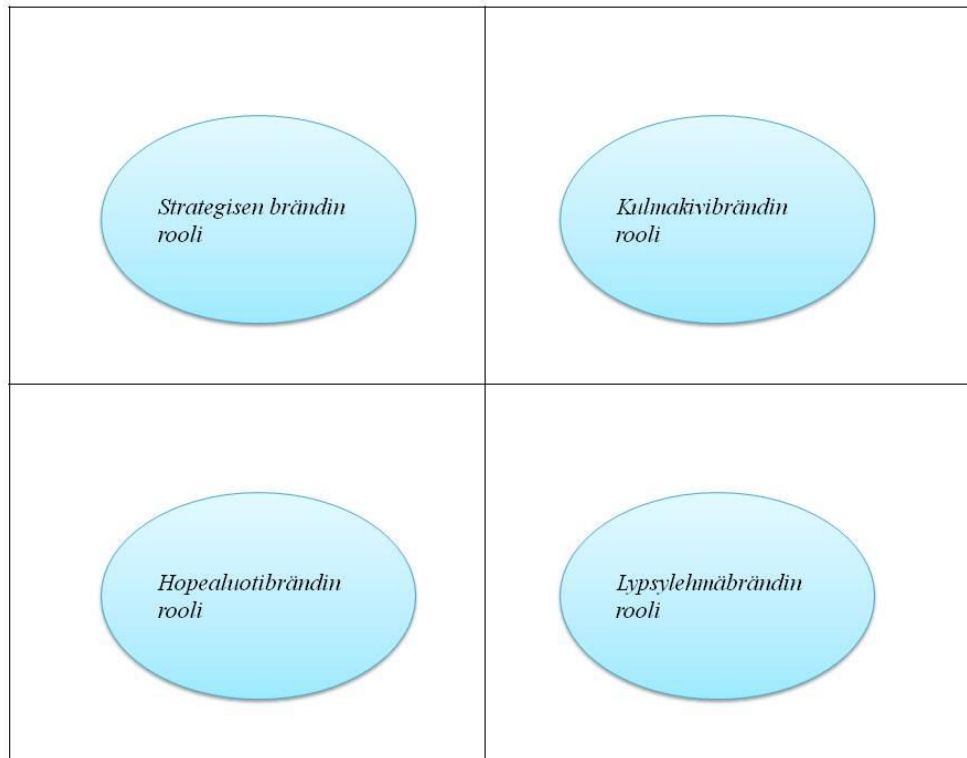
Kapferer (2008, 392) muistuttaa, että monien yritysten brändiportfoliot ovat paisuneet orgaanisen kasvun myötä. Uusille markkina-alueille pyrkiessään yritys on luonut uuden brändin ja näin jättänyt skaalaetujen hyödyntämisen näkökulman huomioitta. Yritysten organisaatorakenteet eivät ole tukeneet tehokasta brändien johtamista ja uusien brändien tuomisella ajateltiin vältettävän konfliktit olemassa olevien brändien mielikuvien kanssa. Yritysjärjestelyperustainen kasvu on entisestään lisännyt brändien lukumäärää yritysten brändiportfolioissa. Erityisesti yritysjärjestelyjen jälkeisessä tilanteessa yritykset huomaavat brändiportfolionsa paisuneen. Brändiportfolioon on voinut tulla samassa tuotekategoriassa kilpailevia tuotteita, toisiaan tukevia brändejä tai eri toimialalle kuuluvia brändejä. Brändit voivat olla lisäarvoa tuovia tai yrityksen arvoa laskevia. Yleisesti brändiportfolio on tällöin rakenteeltaan sekava ja brändijohdossakaan ei oikein tiedetä, mitä tulisi tehdä rakenteen parantamiseksi. (Metromili ym. 2002, 22; Varadarajan ym. 2006, 197.)

Yrityksen brändiportfolion tulisi kyetä maksimoimaan yrityksen brändipääoma. Yrityksen kannattaa pohtia sellaisten brändien karsimista portfoliosta, jotka mahdollisesti vahingoittavat yrityksen muiden brändien arvoa. Optimaalisessa brändiportfoliossa brändit tukevat toisiaan brändiportfolion arvon maksimoituessa. (Keller 2008, 434; Metromili ym. 2002, 22.) Jos yritys käyttää vain yhtä tai muutamaa brändiä eri markkinoilla, on sen brändiportfolion monipuolisuus alhainen. Jos se taas päättää käyttää eri brändejä eri markkinoilla, on sen brändiportfolio monipuolinen. Monipuolinen brändiportfolio mahdollistaa yrityksen brändien räätälöinnin eri asiakassegmenttien toiveiden mukaisesti. Se mahdollistaa myös brändien erilaistamisen kautta saavutettavan hintapremion ja tätä kautta tulojen kasvattamisen. Edellä mainitussa strategiassa on kuitenkin sellainen heikko kohta, että silloin markkinoinnissa ei ole mahdollista hyödyntää skaalaetuja. (Bahadir ym. 2008, 51–52.)

2.4.2 Brändiportfolion roolit

Brändien roolit brändiportfoliossa voidaan jakaa Boston Consulting Groupin oppien mukaisesti neljään eri peruskategoriaan. Kategorioihin jako onnistuu mielekkäästi portfolioroolien osoittamisella brändeille. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 199–202) ovat mukauttaneet roolit brändiliiketoimintaan sopiviksi. Kuten kuviosta 5 ilmenee, rooleja ovat *strategisen brändin rooli*, *kulmakivibrändin rooli*, *hopealuotibrändin rooli* ja *lypsylehmäbrändin rooli*. Brändi voi toimia useammassa roolissa samaan aikaan. Strategisella brändillä on tulevaisuuden potentiaalia, joko tuloksenteon osalta tai liikevaihdon kasvun osalta. *Strateginen brändi* voi olla tällä hetkellä, joko hallitsevassa roolissa tai pieni, mutta potentiaalia omaava. *Kulmakivibrändi* omaa vahvan perustan asiakasuskollisuuden luomiselle, ja sen avulla voidaan keskittää brändivoimaa merkittävien tulevaisuuden näkymien varalle tai merkittävälle liiketoiminta-alueelle.

Hopealuotibrändi on brändi tai alabrändi, jonka avulla voidaan pyrkiä luomaan, muuttamaan tai ylläpitämään tietynlaista brändimielikuvaa. Hopealuotibrändin avulla pyritään vaikuttamaan myönteisesti toisen brändin brändimielikuvaan. Kun huomataan tietyn brändin olevan hopealuotibrändi, tulisi sitä tukea myös konsernitason toimenpiteillä, eikä jättää vastuuta hopealuotibrändistä ainoastaan sen liiketoiminnasta vastaavalle johdolle. *Lypsylehmäbrändillä* on jo olemassa merkittävä asiakaspohja, ja siihen ei tarvita enää merkittäviä investointeja. Lypsylehmäbrändin tulee tuottaa yritykselle katetta ja voittoja, joiden turvin voidaan investoida muihin yrityksen portfoliobrändeihin. Näin taataan ja rakennetaan tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia ja elinvoimaisuutta koko brändiportfoliolle kokonaisuudessaan. Yrityksellä on hyvä olla tasaisesti brändejä eri portfolion nelikentissä ja erityisesti lypsylehmiä, jotta tulorahoituksella voidaan mahdollistaa investoinnit yrityksen muihin brändeihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202.)



Kuvio 5 Brändiportfolion neljä perusröoliä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202)

Aakerin ja Joachimsthalerin portfoliosta puuttuvat ulottuvuudet, joissa mitattaisiin esimerkiksi BCG-matriisin mukaisesti markkinoiden kasvuastetta ja suhteellista markkinaosuutta. Monissa portfoliossa nykyään mukana oleva elementti eli asiakasuskollisuuden ulottuvuus puuttuu myös. Tämän vuoksi brändien roolien muutokset portfoliossa eivät ole mitattavissa, vaan brändien roolit ovat ainoastaan suuntaa näyttäviä arvioita.

2.4.3 Brändiportfolion karsiminen

Hyvin todennäköisesti yritys joutuu tekemään vaikeitakin päätöksiä brändistrategiansa suhteen eli mitkä brändit olisi mielekästä karsia brändiportfoliosta, jotta ne eivät tuhlaisi resursseja. Brändien karsiminen brändiportfoliosta ei ole kuitenkaan suoraviivainen operaatio, jossa otettaisiin vain tietty näkökanta huomioon. (Varadarajan ym. 2006, 196–199.) Tutkimusten mukaan pienellä osalla yrityksen brändeistä on suuri suhteellinen, joko positiivinen tai negatiivinen, merkitys maineeseen ja imagoon eri sidosryhmien silmissä. Yritysten tulisikin johtaa brändejään kokonaisuutena ja huolehtia brändiportfolionsa tasapainosta suhteessa eri sidosryhmiin, ja sidosryhmien odotuksiin ja vaa-

timuksiin. Brändien karsiminen yritysten brändiportfolioista vapauttaa resursseja ja täten mahdollistaa muiden brändien kilpailukyvyyn kohentamisen ja taloudellisten voimavarojen ohjaamisen ylläpidettäville brändeille. Resurssien oikeanlainen ohjaaminen mahdollistaa pitkän tähtäimen imagon ja maineen kehittämisen ja kohentamisen. (Varadarajan ym. 2006, 196.)

Yritykset järjestelivät brändiportfolioitaan kahden peruseriaatteen ohjaamina. Näitä ovat saatavilla olevat hyödyt joko differentiaatiosta tai skaalaeuista. Molempien yritysjärjestelyosapuolien brändiportfoliostrategiat ovat merkityksellisiä päätettäessä kohdeyrityksen brändien arvosta, seurauksena yrityksen erilaisista brändiportfoliostrategioista. (Bahadir ym. 2008, 51.) Yrityksen brändistrategia antaa suuntaviivoja yrityksen yleiselle halukkuudelle karsia brändejään brändiportfolioista. Yritysten brändi-differentiistrategiassa on viime aikoina tapahtunut muutos brändien välisestä erilaistamisesta brändien sisällä tapahtuvaan differentointiin. (Varadarajan ym. 2006, 201–202.)

Yrityksen globaalissa brändistrategiassa määritetään brändien lukumäärät eri markkina-alueilla. Yrityksen johdon kokemus liiketoiminnan, tuotteiden ja brändien karsimisesta vaikuttaa luonnollisesti brändien todelliseen karsintaan. Tiedetyt tuotteet, brändit ja liiketoiminnat ovat yrityksen johdolle erityisen tärkeitä. Syinä voivat olla tunnesiteet, sitoutuminen, ylpeys tai pelko oman tulevaisuuden suhteen karsimisen toteutuessa. Brändien karsimisen esteenä saattaa siis olla brändiin aiemmin investoidut varat ja yrityksen johdon brändiin aiemmin uhratut voimavarat. (Varadarajan ym. 2006, 201–202.)

Tietty brändi saattaa olla jollekin toiselle yritykselle arvokas erityisesti silloin, jos yrityksellä ei ole samassa tuotekategoriassa olemassa olevia brändejä. Yrityksellä saattaa olla myös paremmat taloudelliset ja henkilöstöresurssit johtaa brändiä ja täten kehittää sitä omassa brändiportfolioissaan. Jollakin yrityksellä saattaa olla liikaa brändejä samassa tuotekategoriassa ja sen vuoksi saattaa olla mielekästä luopua jostakin brändistä. (Varadarajan ym. 2006, 200.) Brändien päällekkäisyys samoilla kuluttajasegmenteillä saattaa aiheuttaa kannibalisaatiota yritysjärjestelyosapuolien brändiportfolioiden välillä. Tällöin brändien karsimisen todennäköisyys uuden yrityksen brändiportfolioista kasvaa. Tilanne on myös samantyyppinen silloin, kun yritysjärjestelyn osapuolet toimivat samalla markkinasegmentillä. Näin saattaa käydä vaikka brändit olisi asemoitu yrityksen kannalta halutulla tavalla. (Bahadir ym. 2008, 53.)

Kuluttajat usein turhautuvat brändien määrästä (Kapferer 2008, 392–393). Kun pystytään luomaan assosiaatioita brändin nimen avulla muihin tuotteisiin, sitä vähemmän mielekkääksi tulee brändin karsiminen brändiportfolioista. Tämän brändin laajennettavuuden avulla pystytään nostamaan menestymisen todennäköisyyttä. Uusien tuotteiden lanseeraus markkinoille on myös edullisempaa brändin laajennusstrategian avulla. On

myös olemassa esimerkkejä, joissa brändin laajennusstrategia aiheuttaa alkuperäisbrändin brändipääoman arvon laskemisen. Brändin ollessa hyvin modifioitava laskee brändin karsimisen mielekkyys brändiportfoliosta. Tämän joustavuuden avulla yrityksen on mahdollista mukauttaa brändiä tietyn kohderyhmän brändistä toisen kohderyhmän brändiksi, säilyttäen samalla tietyt brändin ominaispiirteet. (Varadarajan ym. 2006, 196–199.)

Brändin pystyessä säilyttämään elinvoimaisuus vähennetyllä markkinoinnin tuella, laskee mielekkyys karsia se yrityksen brändiportfoliosta. Tällöin brändi nauttii luottamusta uskollisen, mutta pienen kohderyhmän silmissä. Brändin omatessa erityisen merkityksen tietyn vähittäiskaupan segmentin silmissä, sitä vähemmän mielekkääksi muodostuu sen karsiminen brändiportfoliosta. Tällöin kyseessä on usein tietty vähittäiskaupan Premium-segmentti. Brändin mielletyn laadun ollessa heikko, kasvaa sen todennäköisyys tulla karsituksi yrityksen brändiportfoliosta. Karsimisen välttämisen sijaan mielekästä saattaakin olla esimerkiksi nimen muuttaminen. (Varadarajan ym. 2006, 196–199.)

Yrityksen taloudellisen tilanteen ollessa heikko, lisääntyy brändien karsimisen todennäköisyys. Tämä johtuu siitä, että karsiminen parantaa yrityksen taloudellista likviditeettiä ja on tehokas keino vähentää velkaa. Toinen vaihtoehto brändin myymiselle on, sen arvon ollessa alhainen, kirjaaminen tappioksi taseeseen ja tämän verotuksessa vähentäminen ja näin hyödyntäminen. Mitä houkuttelevampia vaihtoehtoja on tarjolla, sitä todennäköisempää on karsimiseen päätyminen ja uusiin brändeihin, uusiin tuotteisiin tai vanhoihin brändeihin investointi. (Varadarajan ym. 2006, 200–201.)

Saattaa olla tilanteita, joissa heikkoa brändiä ei ole mielekästä karsia yrityksen brändiportfoliosta, koska sillä on erityinen strateginen rooli yrityksen brändiportfoliossa. Strateginen rooli saattaa olla yrityksen lippulaivabrändin tukeminen kilpailussa muiden yritysten brändejä vastaan. On myös mahdollista, että yritys tuo kilpailuun mukaan halpabrändinsä kilpaillakseen kaupan omia brändejä vastaan. Brändin karsimisella saattaa olla haitallinen vaikutus brändiportfoliossa oleville tietyille toisille brändeille. Karsiminen saattaa esimerkiksi johtaa jakelukanavahankaluuksiin suhteellisen markkinavoiman heikkenemisen myötä. Brändin ollessa pitkäikäinen, saattaa sen karsiminen olla vaikeampaa, ja syy saattaa löytyä brändin nostalgia-arvosta. (Varadarajan ym. 2006, 199.)

Horisontaalisen yritysjärjestelyn, siis yritysoston tai fuusion, jälkeen yrityksellä saattaa olla brändiportfoliossaan huomattavasti enemmän brändejä kuin sen on järkevää ylläpitää. Tämä brändien ylimäärä lisää, luonnollisesti, todennäköisyyttä brändien karsimisen suhteen yrityksen brändiportfoliossa. (Varadarajan ym. 2006, 199.) Yritysjärjes-

telyn integraatio saattaa epäonnistua silloin, kun ostavalla yrityksellä on liikaa brändejä portfoliossa (BenDaniel ym. 2002, 509).

Brändien karsimisen todennäköisyyttä kasvattaa brändien samassa markkinasegmentissä olemisen ja heikomman kilpailukyvyn omaavan brändin karsiminen. On kuitenkin olemassa tilanteita, joissa karsintastrategia ei olekaan mielekkäin vaihtoehto. Yritys saattaa katsoa viisaammaksi horisontaalisen yhteisbrändäyksen tai duaali-brändäyksen. Toinen vaihtoehto on vertikaalinen yhteisbrändääminen, joka saattaa tarkoittaa toisen brändin uudelleen asemoinnin ja tätä kautta kasvojen kohotuksen antamisen brändille. Taustalla saattaa olla laajemman tuotekategoriaan pyrkiminen toisen brändin avulla. (Varadarajan ym. 2006, 199.)

Brändin karsimisen mielekkyys lisääntyy erityisesti tapauksessa, jossa brändi on altistunut tuotevastuuseen. Brändin imagon ja halutun yrityksen imagon välinen kuilu lisää yrityksen halua karsia brändi brändiportfoliostaan. Karsimisen vaihtoehtona tässäkin tapauksessa on brändin uudelleen nimeäminen. Brändin imagon tulisi tukea yrityksen imagoa. Yritykset haluavat karsia brändin portfoliostaan, joka ei tue yrityksen haluttua imagoa sidosryhmiensä silmissä, vaan saattaa huonoimmassa tapauksessa olla ristiriitaisessa tilanteessa haluttuun imagoon verrattuna. (Varadarajan ym. 2006, 199–200.)

Brändin miellelyhtymän ollessa vahva suhteessa tuotekategoriaan, vähenee halukkuus karsia brändi brändiportfoliosta. Tällöin brändillä on vahva suhteellinen kilpailukyky tuotekategoriassa. Joissakin tilanteissa tämä vahvuus saattaa estää yrityksen kasvun brändinsä avulla uusille tuotemarkkina-alueille. Tällöin houkutus brändin karsimiseen yrityksen brändiportfoliosta luonnollisesti kasvaa. Yrityksillä saattaa tulla eteen tilanteita, joissa brändien arvostus markkinoilla on korkea ja brändien arvostus kuluttajien silmissä niin korkea, että brändien hinnoittelupotentiaalin avulla saadaan yritykselle korkeat tuotot. Tässä tilanteessa brändien myyminen saattaa olla erityisen houkuttelevaa voittojen tavoittelussa. Kyseeseen ei siis tule pelkkä karsiminen, vaan myyminen. (Varadarajan ym. 2006, 199–200.)

Ainoastaan pieni osa yrityksen brändeistä on kannattavia. Viime vuosituhatosen loppupuolella suurten kuluttajaliiketoiminnassa toimivien yritysten, Unileverin ja Nestlen, brändiportfolion brändeistä ainoastaan pieni osa, alle 20 prosenttia olivat kannattavia. Brändien lukumäärän kasvaessa, esimerkiksi yritysostotilanteen jälkiseurauksena, yritys tulee kohtaamaan ongelmia muun muassa myynnin kannibalisaationa ja brändien ylimääränä. Edellä mainitut asiat johtavat brändien ylimäärään kohderyhmissä, asemoinnissa, hinnassa, jakelukanavissa ja tuotelinjoissa. Brändien ylimäärätilanne aiheutuu siis siitä, että lisääntyvät brändit eivät pysty kasvattamaan koko markkinan kokoa, vaan lisääntyneet brändit joutuvat jakamaan olemassa olevan markkinan keske-

nään. Yritykset saattavat pyrkiä erilaistamaan brändejään ja asemoimaan ne uudelleen tuotekategoriaan. Kuluttajat ratkaisevat edellä mainitun strategian lopullisen onnistumisen. (Varadarajan ym. 2006, 200.)

Brändin karsimiseen vaikuttavat myös markkina- ja tuotekategorian ominaisuudet. Kun brändillä on korkea markkinaosuus tai kasvuvauhti, vähenee brändin karsimisen mielekkyys. Markkinaosuuden laskiessa sen sijaan kasvaa brändin karsimisen houkuttelevuus. Saattaa kuitenkin olla, että brändiä ei silti välttämättä päätetä karsia yrityksen brändiportfoliosta erityisistä strategisista syistä johtuen. Kuluttajien mieltämien toiminnallisten höytyjen lukumäärän ollessa korkea vähenee yrityksen halu karsia brändi brändiportfoliostaan. Tämä johtaa siihen, että yritysten on mielekästä tarjota useita eri lailla asemoituja brändejä tuotekategorian sisällä ja yritys kykenee kohdentamaan arvomäärittämisensä erityisille kohderyhmille. (Varadarajan ym. 199–200.) Markkinat on saatettu segmentoida esimerkiksi tuotteen, asiakkaan odotusten tai asiakastyypin perusteella (Kapferer 2008, 393).

Kuluttajaliiketoiminnassa ja erityisesti jakelutiejohtamisessa brändien karsinta yrityksen brändiportfoliosta voi auttaa vapauttamalla resursseja muiden brändien tuloksekkaaseen johtamiseen. Yrityksen brändien paljous ja usein ylimäärä johtaa tällöin voimavarojen jakamiseen ja jopa tuhlaamiseen yhteyksissä, joissa yrityksen tulisi keskittää voimansa keihäänkärki-brändinsä johtamiseen. (ks. myös Aaker 2004, 36). Jakelukanavien keskittyminen aiheuttaa myös painetta brändijohdolle ja portfoliojohtamiselle. Brändin jakelukanavien jäsenten sitoutuminen brändiin on usein voimakasta ja yhteistyö on pitkäkestoista. Yrityksen johdon käyttämä aika yhden brändin johtamisessa saattaa viedä aikaa muiden brändien johtamiselta ja tämän vuoksi saattaa olla mielekästä luopua joistakin yrityksen brändeistä. (Kapferer 2008, 392; Varadarajan ym. 2006, 201–202.) Halukkuus karsia brändi yrityksen brändiportfoliosta saattaa riippua pitkälti siitä, kuinka hyvin brändi onnistuu saavuttamaan skaalaetuja tuotekehityksessä, jakeluketjussa ja markkinoinnissa. Brändin omistajayritys kykenee parhaimmillaan vaikuttamaan suuresti brändin taloudelliseen ja kuluttajalle merkitykselliseen arvoon. (Varadarajan ym. 2006, 200.)

3 YRITYSJÄRJESTELYT

Yritysjärjestelyjä ja muutoksia yritysten liiketoimintaympäristöissä tapahtuu nykyään todella paljon ja kiihtyvällä vauhdilla. Pääomasijoittamisen lisääntymisen ja rahanvirtojen rajojen ylittämisen kiihtyminen ovat lisänneet yrityskauppojen määrää. (Hubbard 1999, 6.) Orgaanisen kasvun lisäksi yritykset usein jossakin vaiheessa hakevat kasvua yritysostojen kautta (Weston, Chung & Siu 1998, 1). Yrityskaupat joutuvat nykyään tiukkaan arviointiin kilpailuviranomaisten puolelta, erityisesti kun on kyse suurista yrityskaupoista Euroopan Unionin sisällä. EU:n kilpailuviranomaiset ovatkin estäneet jotkin suuret yritysjärjestelyt kilpailun toimivuuden ollessa vaarassa. (Albaum, Strandskov & Duerr 2005, 128.)

Motiivin ollessa puhtaasti sijoitusmotiivi saattavat muut niin sanotut aineettomat seikat jäädä taka-alalle. Nykyään yritysjärjestelyissä on alettu kiinnittää huomiota yhä enenevässä määrin muihinkin mittareihin kuin rahalla mitattaviin. Erityisesti viime aikoina huomiota on saanut yritysjärjestelyosapuolten yrityskulttuurit. (Kusstatscher & Cooper 2005, 5.) Brändien johtamisen näkökulmasta asiaa ei ole vielä laajasti tutkittu. Mainella ja brändien vahvuudella sekä avoimella tiedottamispolitiikalla on suuri merkitys siihen, miten kyseiset yritysjärjestelyt mielletään.

3.1 Yritysjärjestelyiden määritelmä

3.1.1 *Yritysfuusio*

Yritysfuusio on eräänlainen yrityksen haltuunotto, joka tehdään yhteisymmärryksessä yritysjärjestelyyn osallistuvien osapuolten kesken, osakkeiden välityksellä. Yritysfuusiossa on usein kaksi samankokoista yritystä, jotka ovat voimasuhteeltaan tasaväkiisiä. Näiden tarkoituksena on muodostaa aidosti uusi kokonaisuus fuusioon osallistuvista yrityksistä. Myös useampi kuin kaksi yritystä voi sulautua taloudelliseksi ja lailliseksi uudeksi yksiköksi. Yritysfuusiot ovat todellisuudessa suhteellisen harvinaisia. (Hubbard 1999, 6; Kusstatscher & Cooper 2005, 2–3.) Tämä sen vuoksi, että todellisuudessa usein toinen osapuoli ottaa yritysjärjestelyssä vallan toiselta osapuolelta. Valtioiden rajat ylittävistä yritysjärjestelyistä vain murto-osa on fuusioita. (Kusstatscher & Cooper 2005, 2–3.) Fuusioissa taka-alalla saattaa olla erilaisia tarkoituksia. Lähtölaulus fuusion voi tulla, kun yritykset kokevat itsensä haavoittuviksi jatkaessaan itsenäisesti

markkinoilla. Tällaista motiivia voidaan kutsua puolustusmotiiviksi. (Hill Samuel Bank...1989, 71.)

3.1.2 *Yritysosto*

Yritysosto on eräänlainen yrityksen haltuunotto. Yritysostossa yritys hankkii toisen yrityksen haltuunsa ostamalla sen, joko käteisenä tai osakkeiden välityksellä. Yritysosto voi olla luonteeltaan joko ystävällinen tai vihamielinen. Arkikielessä yritysostoa kutsutaan usein fuusioksi. (Hubbard 1999, 6–7; Mercado ym. 2001, 358.) Yritysostoksi kutsutaan yleensä tilannetta, jossa toinen yritys hankkii jollakin tavalla haltuunsa yli 50 % toisen yrityksen osakkeista. Astetta aggressiivisempi yritysjärjestely on vihamielinen yritysvaltaus. Näissä tapauksissa ostetaan määräysvallan määrittäviä osakkeita riittävä määrä markkinoilta. Tämä tapahtuu kohdeyrityksen johdon ja hallituksen tahdon vastaisesti. Kohteena voi esimerkiksi olla yrityksestä laillisesti riippuvainen tehdas tai osasto. (Kusstatscher & Cooper 2005, 2; Savela 1999, 15.)

Yritysostot voidaan luokitella kahteen pääryhmään: 1) yritysostoihin, jotka toteutuvat saman toimialan yritysten kesken ja 2) yritysostoihin jotka toteutuvat eri toimialan yritysten kesken. Keskeisenä tekijänä on paikka tuotantoketjussa. Yrityksen ostaessa toisen samalla toimialalla toimivan yrityksen voi kauppa olla joko *vertikaalinen integraatio* tai *horisontaalinen integraatio*. Ensin mainitussa tapauksessa ostettava yritys toimii ostavan yrityksen kanssa samalla toimialalla tuotantoketjun eri vaiheissa. (Mercado ym. 2001, 358; Tenhunen & Werner 2000, 13.) Vertikaalisen yritysjärjestelyn yhtenä keskeisenä hyötynä on tuotantoketjun integraatiosta aiheutuva transaktiokustannusten madaltuminen (Raro Pérez 2005, 19; Weston, Chung & Siu 1998, 5).

Horisontaalisen yrityskaupan toteutuessa ostava yritys ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla ja samassa tuotantoketjun vaiheessa (Tenhunen & Werner 2000, 13). Horisontaaliset yrityskaupat voivat toteutua myös suorien kilpailijoiden kesken (Kusstatscher & Cooper 2005, 12). Ostavan yrityksen näkökulmasta hyötynä on muun muassa skaalaetujen saavuttaminen. Tämän vuoksi horisontaaliset yritysjärjestelyt ovat markkinakilpailun näkökulmasta mahdollisesti haitallisia kilpailun vähentyessä markkinoilta ja uuden yhdistyvän yrityksen lisätessä omaa markkinavoimaansa. Ostavan yrityksen kannattaakin huomioida kilpailulainsäädännölliset pykälät yritysostossa. (Raro Pérez 2005, 18; Weston, Chung & Siu 1998, 5.) Kauppakustannukset vaihtelevat riippuen siitä, onko kyseessä horisontaalinen vai vertikaalinen yritysjärjestely (Hijzen ym. 2008, 850).

Suurin osa kansainvälisistä yritysjärjestelyistä tapahtuu eri toimialojen yritysten välillä (Hijzen ym. 2008, 850). Yrityskaupan toteutuessa eri toimialan yritysten välillä voi se tapahtua joko konsentrisesti tai konglomeratiivisesti. Ensin mainitussa vaihtoehdossa yrityksillä on olemassa olevia yhtäläisyyksiä joissakin keskeisissä yrityksen toiminnoissa. Näitä voi olla samankaltaisuudet markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai esimerkiksi teknologiassa. Jälkimmäisessä tapauksessa yrityskaupan osapuolilla ei ole olemassa olevia aiempia synergiaetuja. (Tenhunen & Werner 2000, 13.) Tällöin strategiana on diversifikaatio (Kusstatscher & Cooper 2005, 12).

3.1.3 *Yhteisyritys*

Yritysjärjestelyjen tapainen järjestely on *yhteisyritys*, englanniksi *joint-venture* (JV). Tässä tapauksessa kaksi yritystä muodostaa uuden yrityksen yhdessä, jota he keskenään johtavat. (Hill Samuel Bank... 1989, 70.) Yhteisyrittäjien tiukka määritelmä on yritys, joka muodostetaan eri maissa toimivien yritysten välillä. Yritykset muodostavat uuden yrityksen, joka yhdessä yhteistyössä valmistaa tuotteita tai tuottaa palveluita. (Albaum ym. 2002, 355.) Tästä esimerkkinä Nokian ja Siemensin luoma yhteisyritys Nokia Siemens Network. Yhteisyrittäjien luovissa yksiköissä ei tapahdu muutosta. Tässä tapauksessa ainoastaan luodaan uusi liiketoimintayksikkö. (Hill Samuel Bank... 1989, 70.) Mercado, Welford ja Prescott (2001, 352) muistuttavat, että yhteisyrittäjien luovista yrityksistä toisella voi olla enemmistö osakekannasta ja päävastuu yhteisyrittäjien liiketoiminnasta. Toisen yrityksen mukanaolo yhteisyrittäjien saattaa myös rajoittua rahalliseen investointiin.

On olemassa ainakin kolme hyvää syytä yhteisyrittäjien muodostamisen puolesta. Yhteisyritys kannattaa muodostaa puolustusmotiivin perusteella, kun vaihtoehtona on äärimmäinen kilpailu yritysten kesken, kun teknologinen yhteistyö on järkevää aloittaa tai jopa vaatimuksena tai kun kehittämis- ja tuotekehityskustannukset ovat yritykselle yksinään liian suuret. Tämän lisäksi yhteisyrittäjien on etua markkinatiedon hyödyntämisessä, resurssien allokoinnissa ja synergiaetujen hyödyntämisessä eri liiketoimintalueilla. Synergiaetuja on mahdollista saavuttaa toisiaan tukevista brändiportfolioista, palveluverkostoista, jakeluverkostojen laajenemisesta ja paikallisesta tietotaidosta. (Mercado ym. 2001, 352.)

Kuten yritysostojenkin tapauksessa, myös yhteisyrittäjien epäonnistuvat liian usein. Usein syynä saattaa olla ristiriidat tai konfliktit yritysjohtajissa, liiketoiminnan päämäärissä ja yrityskulttuureissa. Kuten yritysostoissa ja yritysfuusioissa, huolellinen etukäteissuunnittelu ja toteutus ovat onnistumisen kulmakiviä. (Mercado ym. 2001,

353.) Yhteisyrityksissä maineen ja yritysten omien brändien johtaminen saattaa kuitenkin olla helpompaa kuin muissa yritysjärjestelyissä. Tämä sen vuoksi, että yhteisyritykset, toisin kuin yritysostot joissakin tapauksissa, ovat muodostettu molempien yritysten suostumuksella ja tahdolla. Saattaa olla, että yhteisyrityksen perustamisella ei välttämättä ole niin suurta merkitystä yrityksen brändeille tai brändiportfoliolle kuin muunlaisilla yritysjärjestelyillä. Yhteisyrityksen kohtaamat vaikeudet saattavat kuitenkin vaikuttaa sen perustamien yritysten liiketoimintaan, maineeseen ja brändeihin. Tästä ei kuitenkaan ole vielä tutkimustuloksia olemassa.

3.2 Yritysjärjestely ilmiönä

Kansainvälisen kaupan vapautuminen ja erityisesti globalisaatio ilmiönä lisäävät valtioiden rajat ylittävien yritysjärjestelyjen määrää. Tällöin yritysjärjestelyiden nähdään olevan yritykselle tärkeitä strategisista syistä johtuen. (Albaum ym. 2005, 128; BenDaniel, Rosenbloom & Hanks 2002, 506; Hijzen ym. 2008, 850.) Orgaanisen kasvun lisäksi yritykset usein jossakin vaiheessa hakevat kasvua yritysostojen kautta (Weston, Chung & Siu 1998, 1). Orgaaninen kasvu on kuitenkin usein hidasta, erityisesti kilpailuilla markkinoilla. Näin yritysjärjestelyt nähdään hyvänä strategiana kasvua. (Lees 2003, 3.) Yritysjärjestelyt ovat olleet yritysten keskeinen kasvustrategia viime vuosikymmenten aikana (Lynch & Lind 2002, 5).

Yritysjärjestely onkin yksi yrityksen keinoista kasvaa ja kehittää toimintaansa. Yritysjärjestely on hyvä strategia erityisesti silloin, kun yritys ei kykene saavuttamaan riittävää kasvua orgaanisesti. (Erkkilä 2001, 21.) Yritys päättyy usein kansainväliseen yritysostoon sen ollessa sekä nopea kasvutapa että taloudellinen keino työntyä ulkomaisille markkinoille (Albaum ym. 2005, 338). Mercado ym. lisäävät yritysoston olevan tärkeää myös strategisesti turvaamalla uuden teknologian saannin, markkinatiedon saannin ja turvaamalla kriittisen massan eli turvaamalla skaalaedut (2001, 359). Yritysjärjestelystä on hyötyä myös ostetulle yritykselle. Yrityskaupasta saatavilla tuloilla voidaan rahoittaa muun muassa yrityksen tuotekehitystoimintaa ja markkinakehitystä. Ostettu yritys voi saada hyötyä ostavan yrityksen tietotaidosta ja laajasta myyntiverkostosta. (Albaum ym. 2005, 340.)

Yritysjärjestelyt ovat siis yksi keskeinen vaihtoehto uusille markkinoille menoon eli kansainvälistymiseen. Muiksi keskeisiksi uusille ulkomaisille markkinoille menon vaihtoehtoiksi mainitaan yleensä vientitoiminta ja suora ulkomainen investointi (foreign direct investment). Yritysjärjestely ja suora ulkomainen investointi tulevat taloudellisesti kannattavammaksi kuin vientitoiminto silloin, kun kaupankäynti- ja tull-

kustannukset tekevät vientitoiminnan epäkannattavaksi suhteessa ensin mainittuihin vaihtoehtoihin. (Hijzen ym. 2008, 849–850.)

Yritystostojen etuna suoraan ulkomaiseen investointiin on muun muassa vähemmät vaikeudet kulttuurisissa, liikkeenjohdollisissa ja laillisissa tekijöissä. Etuna on myös teknologian, yritysjohton, brändien ja jakeluverkostojen hyödyntäminen. Edut ovat kuitenkin riippuvaisia ostettavan yrityksen asemasta ja itsenäisyyden asteesta. Yritystostossa kokonaismarkkinan tuotanto ei kasva, joten kilpailu ei kiristy samalla tavalla kuin silloin, kun täysin uusi toimija tulee markkinoille. Myös pääsy paikallisille pääomamarkkinoille helpottuu. (Mercado ym. 2001, 360.) Usein pääasiallinen motiivi yritysjärjestelyyn onkin luonteeltaan enemmän strateginen kuin täysin taloudellinen. Ulkomaiset yritykset saattavat ostaa kotimaisen kohdeyrityksen kaupankäyntiprosessissa, jossa yrityskaupan hinta muodostuu endogeenisesti yrityskaupan osapuolten välillä. (Hijzen ym. 2008, 849–850.)

Yritysjärjestelyjen taustalla tulisi olla yrityksen strategian ja vision toteuttaminen. Yrityskaupan tai fuusion tulee tuoda lisäarvoa kaupan osapuolille tai vähintään toiselle osapuolelle. Muuten järjestelyä ei ole järkevä toteuttaa. Immosen (1996, 12) mukaan yritysjärjestelyn tulisi tukea liiketoimintaa parantamalla kannattavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Suuretkin yritykset kuitenkin päätyvät joskus väärään lopputulokseen päätyessään toteuttamaan yritysjärjestelyn. Oletettuja synergiaetuja ei välttämättä olekaan muodostettavissa. Synergiaetujen ollessa olemassa niitä ei onnistuta tuomaan esille. Tämä saattaa johtua esimerkiksi yritysjärjestelyyn osallistuvien yritysten omistamien brändien sopimattomuudesta uuden yhteisen yrityksen alle, kulttuurieroista tai rahoitusvaikeuksista.

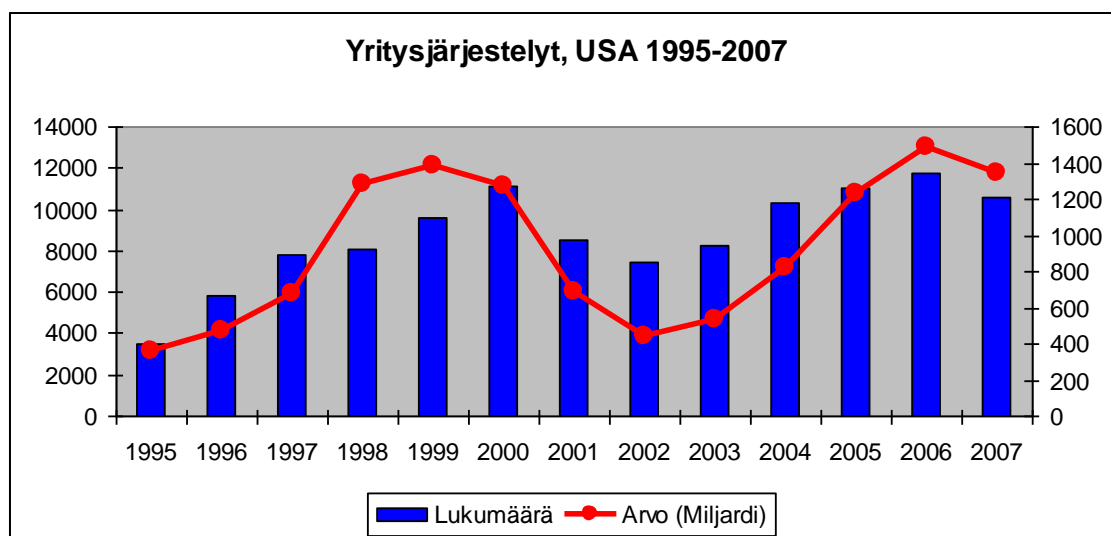
Yritysjärjestelyiden tutkiminen on laajentunut viimeisen vuosikymmenen aikana keskittyen taloudellisten tekijöiden ohella myös muihinkin seikkoihin (BenDaniel ym. 2002, 510; Kusstatscher & Cooper 2005, 5). Viime aikoina onkin alettu ymmärtää yhä paremmin keskeisiä tekijöitä, joilla saattaa olla vaikutusta yritysjärjestelyiden onnistumiseen ja kannattavuuteen. Ihmisiin keskittyviä tutkimuskohteina ovat olleet muun muassa organisaatiokulttuurit, työntekijöiden odotukset järjestelyistä, motivaatio, käytös sekä työlle sitoutuminen. Yleisesti on huomattu se tosiasia, että mitä enemmän yritysjärjestelyihin vaikuttavia tekijöitä tutkitaan, sitä vaikeampaa niiden hallinta ja kontrollointi vaikuttaa olevan. Tämä taas johtuu siitä, että esimerkiksi yritysten organisaatiokulttuureiden muutos on pitkä prosessi ja ihmisten käytöksen ennakointi ei ole yksinkertaista. (Kusstatscher & Cooper 2005, 5.)

Yli puolet yritysjärjestelyistä saattaa osoittautua taloudellisesti kannattamattomiksi (Kusstatscher & Cooper 2005, 3; Lynch & Lind 2002, 5). Syynä on usein liiallinen keskittyminen taloudellisiin tekijöihin ja yritysjärjestelystä saataviin voittoihin tai

mahdollisesti kustannusten pienentämiseen. Tuloksen tekijät, eli ihmiset saatetaan jättää liian vähälle huomiolle. (Kusstatscher & Cooper 2005, 3.) Ihmisten merkityksen voidaan sanoa kasvaneen, ennemmin kuin vähentyneen, viime vuosikymmenten aikana yritysten eri toiminnoissa. Tämä korostuu erityisesti nykypäivän tietointensiivisessä maailmassa, jossa tietoa ja palvelua tuottavat ihmiset. Tieto on yksi keskeinen tekijä yrityksen pyrkiessä kasvamaan. (Lees 2003, 10.)

Maan rajojen ylittävät yritysostot ovat lisääntyneet huomattavasti parin viime vuosikymmenen aikana. Yritysjärjestelyjen rahallinen arvo maailman bruttokansantuotteesta oli 8 prosenttia vuonna 1999, kun se oli 0,3 prosenttia vielä vuonna 1980. (Hijzen ym. 2008, 849–850.) Toimittamassaan kirjassa Pablo ja Javidan (2004, introduction XIV) ottavat esille fuusioiden ja yritysostojen kasvaneen määrän. Esimerkiksi vuonna 2000 maailmanlaajuisten yritysjärjestelyjen määrä kasvoi kahdeksatta vuotta perätysten. Lukumääräisesti 37 000 yritysjärjestelyä olivat arvoltaan 3 500 miljardia dollaria. Viime vuosikymmenellä kasvuprosentti esimerkiksi Euroopassa oli 13 prosenttia vuodessa.

Yksi tämän vuosituhannen suurimmista yrityskaupoista toteutui vuonna 2005, kun Procter & Gamble osti Gilletten. Silloin muun muassa Warren Buffet kommentoi kyseessä olevan unelmakauppa, jossa luodaan maailman suurin kuluttajatuotteita valmistava yritys. (P&G to acquire Gillette for \$57bn.) Tässä yritysjärjestelyssä brändiportfolion arvo oli 49 % suurempi suhteessa yrityksen arvoon (Bahadir ym. 2008, 49). Yritysjärjestelyt, jotka ovat toteutuneet 1990- ja 2000-luvulla ovatkin olleet neljä tai viisi kertaa suurempia kuin suurimmat yritysjärjestelyt 1980-luvulla (BenDaniel ym. 2002, 511). Kuvioista 6 voidaan nähdä Yhdysvalloissa tapahtuneiden ja rajat ylittäneiden yritysjärjestelyiden määrä vuodesta 1995 vuoteen 2007 saakka.



Kuvio 6. Yhdysvalloissa toteutuneet yritysjärjestelyt 1995-2007 (FactSet MergerStat Free Reports: M&A Activity)

Yritysjärjestelyiden määrä perinteisellä yritysjärjestelyiden suuralueella, Yhdysvalloissa on kasvanut huomattavasti 90-luvun puolivälistä tähän päivään, kuten kuviosta 6 näemme. Kansainvälinen kauppa kiihtyi vuosituhannen vaihteessa, laskien uuden vuosituhannen alussa jälleen. Viime vuosina lukumäärä on jälleen kasvanut. Kuvion vasemmanpuoleisella x-akselilla on yritysjärjestelyiden lukumäärä ja oikeanpuoleisella x-akselilla on yritysjärjestelyiden arvo miljardeissa dollareissa. Lukumääriin lasketaan sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin yritysjärjestelyt. Yhdysvalloista lähtöisin olevat yritykset ovat olleet aktiivisia myös Euroopan markkinoilla. Viime vuosikymmenen puolessa välissä Euroopan unionin alueella toteutuneista yritysjärjestelyistä joka neljännessä tapauksessa ostavana yrityksenä oli Yhdysvalloista lähtöisin oleva yritys. (Mercado ym. 2001, 360.)

Euroopan Unionin ollessa vasta ottamassa ensimmäisiä suurempia askeleita 90-luvun vaihteessa ennakoitiin yritysjärjestelyiden määrän kasvavan sitä seuraavina vuosina. Yritysvaltaukset olivat harvinaisia silloisen Euroopan Yhteisön alueella. Parhaimpina strategioina välttää vihamieliset yritysjärjestelyt nähtiin muun muassa voittojen tuottaminen, hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpito sekä osakkeenomistajien tarkkailu. Muina varteenotettavina neuvoina nähtiin kilpailijoiden ja markkinoiden monitorointi sekä sijoittajasuhteiden hyvä hoitaminen ja ylläpito. Yritys voi myös pohtia, olisiko sen itse syytä olla aktiivinen osapuoli yritysjärjestelyissä. Se voi olla itse mukana fuusiossa, yritysyksiköstä luopumisessa tai toimivalle johdolle myymisessä. (Hill Samuel Bank...1989, 61.) Edellä mainituista keinoista välttää vihamieliset yritysjärjestelyt suurin osa näyttää pätevän myös 2010-lukua lähestyttäessä.

3.3 Yritysjärjestelyn riskit ja onnistuminen

Yritysjärjestelyn onnistumisessa ja epäonnistumisessa keskeistä on usein ostavan yrityksen prosesseihin liittyvät toiminnot. Keskimäärin ainoastaan hieman yli puolen yritysostoista voidaan sanoa onnistuneen tavoitteiden mukaisesti (Hubbard 1999, 15). Yritysjärjestelyn ajatellaan usein onnistuneen silloin, kun kaupalle asetetut mitattavissa olevat tekijät ja integraatio on saavutettu tavoitteiden mukaisesti. Onnistunut yritysjärjestely tuottaa lisäarvoa siihen verrattuna, että yritysjärjestelyyn osallistuneet osapuolet jatkaisivat itsenäisinä toimijoina markkinoilla. Tällöin on onnistuttu todennäköisesti myös saavuttamaan synergiaetuja ja strategiset tavoitteet ovat toteutuneet yritysjohdon haluamalla tavalla. Onnistunut yritysjärjestely on usein toteutettu myös suhteellisen nopeasti, jolloin toiminta jatkuu mahdollisimman pian normaalina. (Erkkilä 2001, 192–193.)

BenDaniel ym. (2002, 510) antavat varoittavan esimerkin Daimlerin ja Cryslerin epäonnistuneesta fuusiosta, jossa integraatio oli hidasta ja jossa Daimler uskotteli kyseessä olevan tasapuolinen fuusio, vaikkei se sitä todellisuudessa ollutkaan. Taloudellisten mittareiden mukaan yritysjärjestely on onnistunut silloin, kun liikevaihto ja kannattavuus ovat paremmalla tasolla tai vähintään samalla tasolla kuin ennen yritysjärjestelyä. Organisatorisesti yritysjärjestely on onnistunut silloin, kun henkilöstö on motivoitunut työskentelemään uuden strategian mukaisesti ja henkilöstö kokee yritysjärjestelyn olleen hyvä asia, jonka avulla vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Onnistumista voidaan arvioida usein vasta vuosien päästä seuranta-ajan ollessa usein 1-5 vuotta. Vasta tällöin voidaan arvioida lisäarvon muodostumisen onnistuminen ja yritysjärjestelyn taloudellinen hyöty. (Erkkilä 2001, 192–193.)

Ensimmäinen yritysjärjestelyprosessin kohta, jossa voidaan tehdä virhe ja epäonnistua on neuvottelu. Liian hätäinen neuvottelu, ilman tarkkaa tietoa toisesta ei anna hyvää lähtökohtaa yrityskaupan onnistumiselle. (Hubbard 1999, 15.) Lynch ja Lind (2002, 5) korostavatkin oikeanlaisen, sopivan ostokohteen valitsemisen tärkeyttä. Yritysjärjestelyssä ostavan yrityksen kannattaa aina tarkistaa kohdeyritys yksityiskohtaisesti. Tätä tarkistusta kutsutaan due diligence-tarkitukseksi. Keskeisiä tarkistettavia asioita on kohdeyrityksen antamien tietojen vastaavuus ja kaupan mahdollisten riskien kartoittaminen sekä kohdeyrityksen taloudellisen arvon tarkka määrittäminen. (Erkkilä 2001, 72; Immonen 1996, 22.)

Mahdollisuus due diligencen tekoon parantaa yritysjärjestelyn onnistumisen edellytyksiä. Due diligence-tarkastus taloudellisten seikkojen lisäksi, olisi hyödyllistä erityisesti myös henkilöstöresurssien kohdalla. Tällöin implementointivaiheen henkilöstöön liittyvistä seikoista oltaisiin ostavassa yrityksessä jo tässä vaiheessa tietoisia. (Hubbard

1999, 15.) Erkkilä (2001, 76) painottaa sitä, että due diligence -tarkistusta tehtäessä arvioinnin tulisi tapahtua uuden yhdistetyn yrityksen näkökulmasta ja tarpeista lähtien. Molempien yritysjärjestelyosapuolien näkökulmat huomioon ottamalla yritysjärjestelyn onnistumisen todennäköisyys nousee.

Toinen kohta, jossa yritysjärjestelyprosessi voi epäonnistua on yrityskaupan heikko etukäteissuunnittelu. Kohdeyritys olettaa usein, että ostavalla yrityksellä olevan selkeä etukäteissuunnitelma koskien yritysjärjestelyä. Todellisuudessa keskimäärin ainoastaan joka toisella yrityksellä on tällainen suunnitelma olemassa. Implementointi itsessään on keskeinen yrityskaupan onnistumiseen vaikuttava tekijä. Voidaan arvioida, että implementoinnin onnistumisen ja yrityskaupan onnistumisen korrelaatio on noin 80 %. Yritysoston ollessa liian kallis, on mahdollisuus yrityskaupan epäonnistumiseen kasvanut. Tällöin implementointiin ei välttämättä jää tarpeeksi taloudellisia voimavaroja. (Hubbard 1999, 15.) Suuri kokoero yrityskaupan osapuolien välillä on yksi syy minkä vuoksi yrityskauppa saattaa osoittautua epäonnistuneeksi (BenDaniel ym. 2002, 509–511; Hubbard 1999, 13).

Diversifikaation asteella on merkitystä suhteessa yrityskaupan onnistumiseen. Yrityskaupan osapuolten toimiessa läheisillä liiketoiminnan alueilla, yrityskaupan onnistumisella on paremmat kuin edellytykset kuin silloin, kun yrityskaupan osapuolet toimivat liiketoiminta-alueilla, joilla ei ole läheistä yhteyttä toisiinsa. (Hubbard 1999, 13; Lynch & Lind 2002, 6.) Albaum ym. (2005, 340) mukaan vertikaaliset integraatiot eri maiden yritysten kesken ovat huomattavasti vaikeammin toteutettavissa kuin samasta maasta kotoisin olevien yritysten kesken.

Ilman aikaisempaa kokemusta yritysostoista on epäonnistumisen todennäköisyys suurempi kuin silloin, kun organisaation jäsenillä on aiempaa kokemusta. Kokemus ei kuitenkaan yksistään auta tulevaa yrityskauppaa onnistumaan, kuin ainoastaan oppimalla sekä onnistuneista että epäonnistuneista yrityskaupoista. (Hubbard 1999, 13.) Kokemus erityisesti markkina-alueesta nähdään tärkeäksi tekijäksi (BenDaniel ym. 2002, 512).

Yrityskaupan implementoinnin onnistumisessa keskeistä on se, miten hyvin yrityskaupan osapuolten organisaatioiden hallinnolliset toiminnot, kulttuurit ja henkilöstö sopivat yhteen. Erityisen tärkeää on ottaa kulttuuriset tekijät huomioon yrityskaupassa, niiden ollessa yksi keskeisimmistä tekijöistä yrityskaupan onnistumisessa. Ostava yritys saattaa usein jättää huomiotta kohdeyrityksen kulttuurin tai preferoida omaa paremmaksi. Ongelmia saattaa ilmetä organisaatiokulttuurissa tai maakulttuurissa. (BenDaniel ym. 2002, 509–510; Hubbard 1999, 14.) Kulttuurisissa eroissa tärkeää on kielen roolin huomiointi eri kulttuureissa (Albaum ym 2005, 340).

Synergiaetujen saavuttamisen kannalta ja tätä kautta yritysjärjestelyn onnistumisen kannalta tärkeää on yrityskaupan osapuolten strateginen yhteensopivuus (Hubbard 1999, 14; Lynch & Lind 2002, 6). Strategisella yhteensopivuudella käsitetään liiketoimintafilosofian, päämäärään tähtävien aikataulujen ja pääomien hyödynnettävyyden yhteensopivuus (Hubbard 1999, 14). Yritysten on mahdollista saavuttaa synergiaetuja muun muassa yhdistämällä jakeluverkostot ja laajentamalla tuotevalikoimaansa (BenDaniel ym. 2002, 511). Muita yhteensopivuuteen liittyviä tekijöitä yrityskaupan osapuolten välillä on muun muassa yritysoston ajoitus suhteessa markkinasykliin, kohdeyrityksen kannattavuus juuri ennen yritysostoa, yritysjärjestelyosapuolien organisaatioiden iät sekä joissakin tapauksissa myyjäyrityksen terveydentila, erityisesti kun puhutaan pienemmistä yrityksistä, joissa omistaja vastaa suuresti yrityksen menestymisestä itse. (Hubbard 1999, 14.)

Monesti sanotaan yrityksen henkilöstön olevan sen tärkein voimavara. Tämä näyttää pitävän paikkansa yritysjärjestelyjen kohdalla, koska ongelmat henkilöstön keskuudessa voivat aiheuttaa jopa yrityskaupan epäonnistumisen. Integrointi ei ole tällöin onnistunut tavoitteiden mukaisesti. (Hubbard 1999, 15; Immonen 1996, 14–15.) Onnistunut viestintä yritysjärjestystilanteessa vähentää implementoinnin epäonnistumisen riskiä vähentämällä henkilöstön stressiä ja epäluuloa (Hubbard 1999, 15). Kuten monessa muussakin tapauksessa, erityisen tärkeää on järjestelmällinen ja organisoitu viestintä läpi organisaation (Kusstascher & Cooper 2005, 3). Mercado ym. (2001, 360) painottavat molempien organisaatioiden viestintäjärjestelmien hyvän toiminnan tärkeyttä.

Erityisen tärkeässä roolissa on myös mielekäs yritysjärjestelyyn liittyvien asioiden viestintä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Erityistapaus tästä on se, kun yritysjärjestelyiden osapuolien omistuksessa on kuluttajille merkityksellisiä brändejä. Vääränlainen, jopa salaileva, viestintä saattaa vahingoittaa brändien mielikuvia kuluttajien mielissä ja laskea ainakin hetkellisesti brändien arvoa. Tutkimuksissa on painotettu viestinnän keskeistä merkitystä organisaation sisällä. Silloin, kun tiedotuspolitiikka ei yritysjärjestelyissä toimi, tukeutuvat työntekijät ja muut sidosryhmätkin muihin vihjeisiin. Näitä saattavat olla esimerkiksi huhut, implisiittiset vihjeet tai ei-sanallinen kommunikointi. (Kusstascher & Cooper 2005, 112.)

Niin sanottujen palvelubrändien kohdalla on erityisen oleellista hoitaa sisäinen viestintä hyvin ja läpinäkyvällä tavalla. Jos näin ei tehdä niin työmotivaatio saattaa laskea, joka kerrannaisvaikutuksena vaikuttaa palvelun tasoa laskevasti. Näin palvelun laatu ja tätä kautta asiakkaan kokema laatu, joka on yksi brändipääoman eristä (luku 2.3), laskee ja tämä vaikuttaa itse brändin arvoon. Perinteisesti on ajateltu brändien merkityksen olevan suurempi tuoteliiketoiminnassa kuin palveluliiketoiminnassa. Brändien merkitys on kuitenkin erityisen tärkeä palveluliiketoiminnassa, joka on usein hyvin henkilöstö-

vetoinen. Brändien on arvioitu kykenevän aineistamaan palvelun luonnetta. (Bahadir ym. 2008, 53.)

3.4 Yritysjärjestelyn integraatio

Yritysjärjestelyn integraatiolla tarkoitetaan ostavan yrityksen ja kohdeyrityksen eli ostetun yrityksen tai vaihtoehtoisesti ostetun yksikön toimintojen yhdistämistä (Erkkilä 2001, 82). Integraatio on yksi keskeisimmistä tekijöistä yritysjärjestelyn onnistumisessa tavoitteiden mukaisesti.

3.4.1 Integraation tarve

Yritysjärjestelyn integraation tarpeellisuudesta on olemassa kaksi keskeistä näkemystä. Ensimmäisen näkökannan mukaan yritysjärjestelyn jälkeiselle integraatiolle ei ole tarvetta ja yritysjärjestelyn osapuolet voi hyvin pitää erillään. Tämän näkökannan perustelun oikeutus on yleensä se, että yritys on tuottanut hyvää tulosta ja entistä johtoa halutaan motivoida jatkamaan työtään. Toisen näkökannan mukaan yritysjärjestely tulee aina johtamaan integraatioon, riippumatta integraation syvyydestä tai laajuudesta. (Erkkilä 2001, 97.) BenDaniel ym. (2002, 512) painottavat jälkimmäistä näkökantaa. Heidän mukaansa yritysjärjestelyintegraatio on oleellista koko yritysjärjestelyn onnistumisen kannalta. Tiukka integraatio on keskeistä, jotta voitaisiin saavuttaa: arvotavoitteet, sitoutuminen, strategian toteutuminen käytännössä ja kulttuuristen konfliktien välttäminen (Lees 2003, introduction xiv–xv).

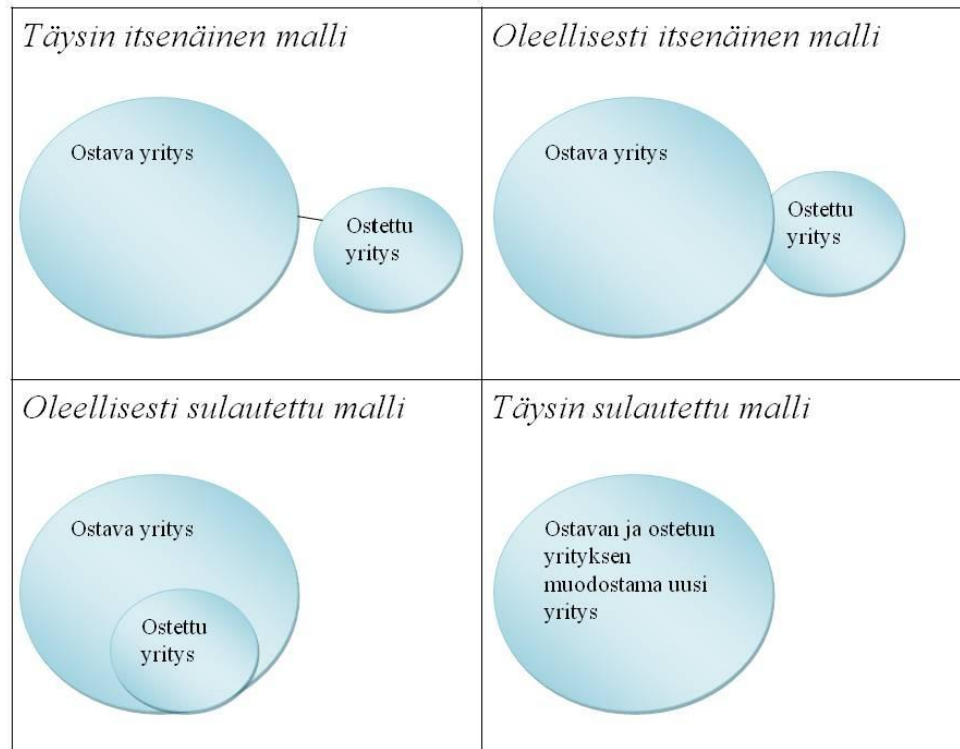
Erityisen tärkeäksi integraatio nähdään silloin, kun näköpiirissä on mahdollisia ongelmia. Yritysjärjestely ei itsessään ratkaise yrityksen kasvustrategian mielekkyyttä, vaan yritysjärjestely on ensimmäinen askel ennen varsinaista integraatiota. Integraatiossa keskeistä on yrityksen johdon yhteisymmärrys yrityksen tulevaisuuden suunnasta. Onnistuneelle integraatiolle on tarvetta myös sen vuoksi, että saataisiin luotua tehokas, yrityskulttuurisesti yhtenäinen yritys. Ilman onnistunutta integraatiota yrityskaupasta maksettu korkea hinta on hukkainvestointi. (When mergers mean... 2004, 16.) Onnistuneella integraation suunnittelulla toteutuksella yritysosto tarjoaa tuotantolaitosten lisäksi tehokkaan markkinointiorganisaation, joka kykenee johtamaan yrityksen brändiportfoliota, markkinatietoa, johtamistaitoa ja asiakassuhdetietoa (Albaum ym. 2005, 339).

Mahdollisia integraatorakenteita on siis olemassa monia erilaisia aina kahden yrityksen pitämisestä erillisenä ja autonomisena täydelliseen sulautumiseen asti. Jos asiaa lähestytään analyttisesti ja rationaalisin perustein niin pohjimmiltaan valitun integraatiostrategian taustalla tulisi olla pyrkimys saavuttaa yritysostolle asetetut tavoitteet. (Lees 2003, 114.) Integraatiolle siis nähdään lähes aina tarvetta, mutta jotkut yritykset saattavat olla haluttomia syvään integraatioon sen ollessa vaikea toteuttaa (Mercado ym. 2001, 360). Lynchin ja Lindin (2002, 5) mukaan heikosti toteutettu yritysjärjestelytilanteen jälkeinen osapuolten integraatio on yksi keskeisistä yrityksen arvoa alentavista tekijöistä; kokemattomuuden, strategisten tavoitteiden puuttumisen ja liian korkean hinnan lisäksi. Jos integraatiolle nähdään tarvetta, ostavan yrityksen kannattaisi heti yritysjärjestelyn toteuduttua koota tiimi, joka huolehtisi kohdeyrityksen integroinnista ja integraation syvyydestä. Tiimissä olisi hyvä olla monipuolista osaamista. (BenDaniel ym. 2002, 512–513.)

3.4.2 Integraation syvyys

Yritysjärjestelyn integraation tasot voivat vaihdella taloudellisten toimintojen integroinnista kahden yrityksen täydelliseen yhteen sulauttamiseen (Walker & Price 2000, 8). Yksi yrityskaupan integraatiosuunnittelun tärkeimmistä osatekijöistä on ostavan ja ostettavan yrityksen integraation rakenteellinen suhde. Toivomus olisi, että yritysjärjestelyn kohde olisi samankaltainen kuin ostava yritys ja pyrkimyksenä saattaa olla erilaisten toimintojen sulauttaminen yhteen ja niiden standardointi ostavan yrityksen muottiin. Ostavan yrityksen puolella ajattelumaailma lähtee saattaa lähteä usein siitä oletuksesta, että ostettava yritys mukautuu ostavan yrityksen haluamaan rakenteeseen. (Lees 2003, 114.) Yritysjärjestelyn integraation tavoitteena, riippumatta yritysjärjestelyn integraation asteesta, on luoda yritysjärjestelyosapuolien toiminnoista yhdistetty yritys tai vaihtoehtoisesti yksikkö, jolla on edellytykset toimia markkinoilla kilpailukykyisenä yksikkönä (Erkkilä 2001, 89).

Jokainen yritysjärjestely on ainutlaatuinen tapaus, johon liittyy omat erityispiirteensä, ja yleistäminen ei ole mahdollista (Hubbard 1999, 3; Lees 2003, 114). Tämän vuoksi sopiva organisaationaalinen rakenne ostavan ja ostettavan yrityksen välillä riippuu aina kyseisestä tapauksesta (Lees 2003, 114). Olemassa olevia integraatiomalleja on useita, mutta usein erotellaan neljä vaihtoehtoista integraatiostrategiaa yritysjärjestelyn implementoinnissa (Hubbard 1999, 56). Kuviossa 7 erotellaan neljä vaihtoehtoista integraatiomallia, joita yritykset voivat yritysjärjestelytilanteessa käyttää (Erkkilä 2001, 102; Lees 2003, 115–126).



Kuvio 7. Vaihtoehtoiset integraatiomallit (mukaillen Erkkilä 2001, 102; Lees 2003, 115–126)

Lees erottelee yrityskaupan integraatioasteen mukaisesti neljä erilaista mallia ostavan ja ostettavan yrityksen rakenteelliselle suhteelle. Yllä oleva kuvio 7 havainnollistaa nämä neljä erilaista integraatiomallia. Usein todellisuudessa, kuten Leeskin mainitsee, neljä mallia on jatkumo, joten erilaisia vaihtoehtoja ja integraation asteita on useita. *Täysin itsenäisessä mallissa* yritysostoa lähestytään investointina ja itsenäisenä tulonlähteenä ostavalle yritykselle. Mallia kutsutaan myös portfoliomalliksi. Keskeisessä roolissa on tällöin ostettavan yrityksen kyvykkyudet ja sen potentiaali. Ostettavan yrityksen rakenteeseen ei kohdistu muutoksia ja siitä tulee yritysoston jälkeen täysin itsenäinen tytäryhtiö. Ostettava yritys jatkaa samanlaisella strategialla ja organisaatiorakenteellaan kuin ennen ostoa. (Lees 2003, 115–117.)

Yritysjärjestelyn taustalla saattaa olla monia erityyppisiä motiiveja, kuten saada houkutteleva osuus kasvavasta markkinasta tai suunnitelma erilaistumisesta pitkällä tähtäimellä. Joitakin tekijöitä tulee kuitenkin kontrolloida ja näiden tekijöiden tulee olla selvillä. Näitä ovat muun muassa organisaation raportointisuhteet, suoritus-tavoitteet, taloudellinen kontrolli ja informaation kulku. (Lees 2003, 115–117.) Erkkilä (2001, 102) tiivistää, että ostettu yritys voi olla tällöin esimerkiksi jakeluyhtiö, joka jää

paikalliseksi jakeluyhtiöksi. Yhdistäminen tapahtuu, kuten myös Lees toteaa, taloushallinnon ja raportoinnin tasolla.

Oleellisesti itsenäisessä mallissa, jota kutsutaan myös Velcro-malliksi, kohdeyritys säilyttää korkean itsenäisyyden asteen, mutta joitakin muutoksia yrityksen johtoon kuitenkin tehdään. Ostavan yrityksen johtoa saattaa tulla johtoryhmään ja suorittavan päällikkötason paikoille. Uudelleen järjestely pidetään kuitenkin minimissä ja tällöin myös mahdollinen luopuminen kohdeyrityksestä jossakin vaiheessa on helpompaa. (Lees 2003, 117–118.) Uudelleenjärjestelyssä keskeistä on yhteisen taloudellisen järjestelmän luominen. Tämän avulla ostava yritys voi kontrolloida kohdeyrityksen strategian ja tavoitteiden taloudellista toteutumista. Tästä esimerkkinä on uuden teknologian, uusien työtapojen tai uuden johdon tuonti kohdeyritykseen. (Hubbard 1999, 57.)

Velcro-mallissa ostava yritys ajattelee näin omaavansa jonkin kyvykkyyden, jonka avulla arvionluonti on mahdollista, kun se siirretään kohdeyrityksen johtamisen tasolle. Mallin oleellinen idea täten onkin kyvykkyyden siirto yrityksestä toiseen. Mallissa pyritään välttämään seikkoja, jotka usein nostavat yritysjärjestelyn kustannuksia ja monimutkaisuutta. Muutos saattaa usein horjuttaa erityisesti ostettavaa organisaatiota, joten erityisesti kulttuuriset riskitekijät pyritään välttämään, pitämällä muutokset minimissä. Tärkeää Velcro-mallissa on kohdeyrityksen tietämyksen kunnioittaminen. Ostava yritys pyrkii kunnioittamaan kohdeyrityksen organisaatiota, sen työntekijöitä, rakenteita, järjestelmiä, systeemejä ja kontroleja, ottamalla nämä tekijät huomioon. Keskeistä on myös pyrkimys välttää kontrollityhjiö ja antaa kohdeyrityksen johtajien pyrkiä muutokseen. Erityisesti vertikaalisissa integraatioissa, ostettavassa yrityksessä tiedetään usein miten tietyllä teollisuuden alalla kannattaa toimia. Autoritaarista muutosta pyritään välttämään, jotta strategia pystytään implementoimaan rauhassa ja yhteistyössä, mikäli muutos on tarpeen. (Lees 2003, 118–119.) Erkkilä (2001, 102) antaa esimerkin mallista teknologiayrityksen yhdistämisen muodossa, jossa yhdistetään välittömästi taloushallinnon toiminnot ja tämän jälkeen vähitellen tuotekehitystoimintaa.

Kolmatta mallivaihtoehtoa kutsutaan *oleellisesti sulautetuksi malliksi* ja se lähtee ajatuksesta, että kohdeyritys järjestetään samaan muotoon kuin ostava yritys. Ainoastaan jotkin toiminnot yritysten välillä sulautetaan, muut toiminnot säilyttävät oman identiteettinsä. (Lees 2003, 119.) Näitä voivat esimerkiksi olla markkinointi ja taloushallinto (Hubbard 1999, 57). Koska toiminnot sulautetaan ainakin osittain, ostetun yrityksen johto menettää suuren osan itsenäisyydestään ja osa johdosta saatetaan vaihtaa. Kun rakenteita sulautetaan, on riski, että kustannukset ylittävät hyödyt eikä operatiivista tehokkuutta pystytä saavuttamaan. Edellä mainittu riski on olemassa, mutta sitä pystytään vähentämään, jos ostava yritys kunnioittaa integraation monimutkaisuutta jo etukäteen ja on realistinen. (Lees 2003, 120.)

Ostavan yrityksen kannattaa ottaa huomioon, että osittainen sulauttaminen luo jännitettä yritysten välille. Se voi jopa aiheuttaa kulttuurien yhteentörmäyksen. Tällöin staabiilia, olemassa olevaa, organisaation kulttuuria järkytetään ja erilaiset osatekijät eivät integroidu, vaan osapuolet pysyvät toisistaan erillään. Yhdistymisestä saattaa tulla eri osapuolten taistelukenttä ja oman alueen puolustamisesta, kun eri päämäärät ottavat yhdistymisessä vallan. Kontrollin menetys on mahdollista, kun useat ihmiset pyrkivät omiin päämääriinsä. Tällöin yhdistymisen lopputulos ja ajoitus on epävarmalla pohjalla, mikä taas aiheuttaa epävarmuutta organisaatiossa. Kun johtajat keskittyvät yritysten sulauttamiseen, sisäisiin prosesseihin ja toinen toisiltaan oppimiseen, saattaa keskittyminen ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinoihin ja kilpailuun häiriintyä. (Lees 2003, 120–121.)

Ainoastaan joidenkin toimintojen sulauttaminen saattaa aiheuttaa jakautuneen organisaation. Tällöin lopputuloksena saattaa olla sekava rakenne ja vastakkain asettelu sulautettujen toimintojen toimiessa ostavan yrityksen tyyliin ja muotoon, ja sulauttamattomien toimiessa vanhan ostetun yrityksen tyyliin ja sen muodossa. (Lees 2003, 121–123.) Erkkilä (2001, 102) antaa esimerkin kohdeyrityksestä joka toimii samalla liiketoiminta-alueella kuin ostava yritys ja kuten Leeskin mainitsee, toiminta sulautetaan osaksi ostajan toimintaa.

Teknologioiden sulauttaminen, jota kutsutaan myös Greenfieldin malliksi tarkoittaa osittaista sulauttamista, joka tapahtuu tietointensiivisillä tai korkean teknologian sektoreilla. Tässä ideana on luoda uusi organisaatio tuomalla yhteen tarkoituksenmukaiset elementit molemmilta osapuolilta, jotta lopputuloksena olisi uutta hyödynnettävää tietotaitoa tai teknologiaa. Myös tässä mallissa suunnittelulle on hyvä varata aikaa ennen varsinaista toteutusta. Osapuolten aiempi tunteminen auttaa yhteistyössä, jollaista on saattanut olla yhteisyrityksen muodossa tai tuotekehitysprojektissa. Tämän tyyppinen malli voi toteutua kahdessa erilaisessa tilanteessa. Ensimmäisessä tilanteessa suuri yritys, jolla on pieni erikoistunut liiketoiminta, ostaa samantyyppisen erikoistuneen liiketoiminnan. Päämääränä on tällöin tuoda liiketoiminnot yhteen teknologian kehitystä varten. Toisessa vaihtoehdossa ison yrityskaupan ollessa kyseessä, tuodaan tuotekehitystoiminnot yhteen. Tavoitteena on kehittää tietotaitoa tai teknologiaa, joka toimisi kasvun moottorina yhteiselle yritykselle. (Lees 2003, 123–124.)

Toinen variaatio osittain sulautetusta mallista on yhdessä sulauttaminen, jossa päämääränä on luoda yhdistetty organisaatio, jossa yhdistyy molempien puolien parhaat käytännöt. Jos selvät vahvuudet ovat olemassa molempien osapuolien osalta, voidaan päättää helpommin mitkä ovat parhaat käytännöt ja toiminnot, ja miten ne tulisi säilyttää. Tätä toimintamallia ei ole kuitenkaan välttämättä helppo toteuttaa, jo parhaiden käytäntöjen määrittely saattaa olla vaikeaa. (Lees 2003, 126.)

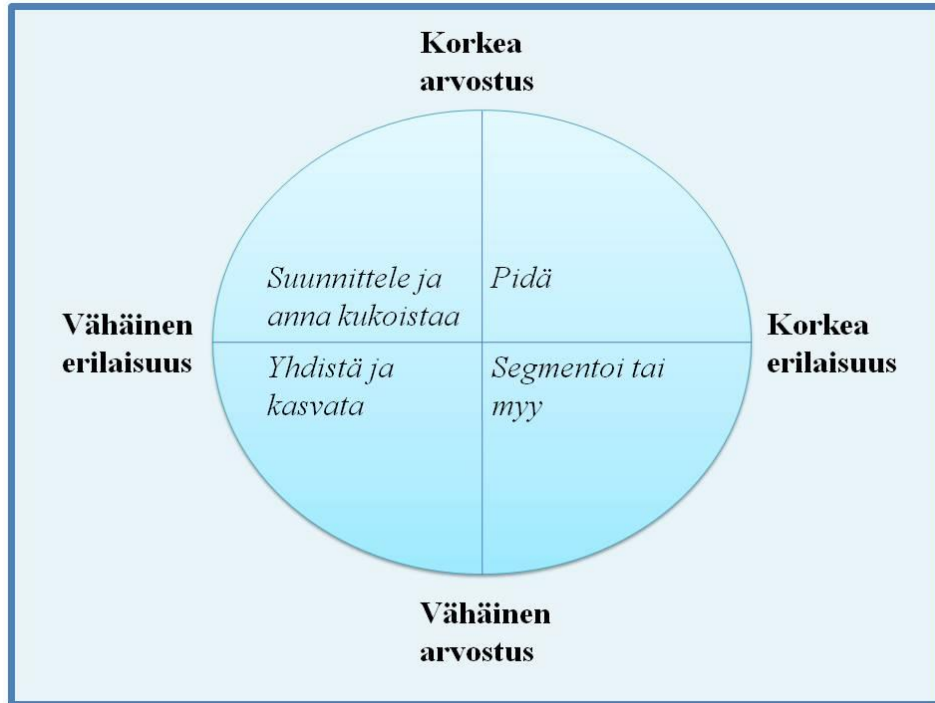
Neljännessä mallissa sulautetaan yritykset kokonaan, mallia kutsutaan myös salamasotamalliksi. Ostettu yritys sulautetaan täysin ostavan yrityksen muotoon ja tyyliin. (Lees 2003, 126.) Mallia voidaan kutsua myös *täydeksi integraatioksi* (Hubbard 1999, 57). Tällöin yritysjärjestelyosapuolien toiminnoista muodostetaan kokonaan uusi yritys (Erkkilä 2001, 102). Seurauksena saattaa olla tehtaiden sulkeminen, uudelleen sijoittelu ja työpaikkojen menetys. Vaikutus on suurin yleensä ostettavan yrityksen puolella ja usein moni asia muuttuu totaalisesti uuden johdon astuessa valtaan. Täysi sulauttaminen on käyttökelpoinen malli matalan teknologian horisontaalisissa kaupoissa. Tällöin ostava yritys näkee, että kohdeyrityksessä ei ole mitään erityistä säilyttämisen arvoista, joka voisi tuoda jollakin yhdistelmällä tulosta. Ostettava yritys tulee todennäköisesti suoriutumaan jopa paremmin uuden johdon alaisuudessa. Täydellä sulauttamisella on mahdollista saavuttaa monen tyyppistä tehokkuutta. (Lees 2003, 128–129.) Tehokkuutta voidaan saavuttaa mittakaavaeduilla, kustannusten laskemisella ja operationaalisten toimintojen yhdistämisestä saatavilla synergiaeduilla (Hubbard 1999, 57).

Todellisuudessa yritysjärjestelyn kustannukset ja monimutkaisuus ovat usein aliarvioituja. Ajallinen ulottuvuus toteutuksen suhteen saattaa olla useita vuosia. Tässä mallissa korostuvat kaikki osittaisen sulauttamisen huonot puolet, joita ovat: kulttuurien yhteentörmäys, poliittinen taktikointi, muutosvastarinta, työpaikkojen vähentäminen, markkinatarkkavaisuuden heikkeneminen, psykologiset prosessit ja logistiikka sekä sulkemis- ja uudelleen sijoittelu -kustannukset. (Lees 2003, 128–129.)

Menneinä vuosikymmeninä on opittu pari tärkeää seikkaa liittyen organisaatioiden täyteen sulauttamiseen. Kustannukset saattavat olla monta kertaa suuremmat kuin saata- vat hyödyt. Sulauttamisprosessin päätyttyä saattaa olla, että todellisuudessa on vielä olemassa kaksi eri organisaatiota. Tällöin rakenteiden, järjestelmien ja prosessin standardoinnin jälkeen on vielä omat ajatusmaailmat olemassa, joita ei ole helppo muuttaa. Kun ostavalla yrityksellä on huomattava kokoetu suhteessa ostettavaan yritykseen, käytettävissä on enemmän resursseja ja usein myös kokemusta. Tällöin prosessit on mahdollista toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, jolloin muutosvastarintakin saattaa olla pienempää. Ostavan yrityksen omatessa kyvykkyys- tai suoritus- etua, saattaa täysi sulautuminen olla helpompaa ostettavan yrityksen johdon ymmärtäessä, että heidän on parempi toimia uuden johdon alaisuudessa. Täysi sulautuminen saattaa olla sujuvaa silloin, kun kyseessä on standardoidut prosessit, kuten esimerkiksi vähittäiskaupassa. Yhdistyminen saattaa olla tällöin keskitetysti johdettua ja kohdeyritys voidaan muuttaa suhteellisen nopeasti halutunlaiseksi. (Lees 2003, 128–129.)

Lynch ja Lind (2002, 7–9) määrittelevät yritysostot neljään tyyppiin. Heidän määritelmässä otetaan huomioon kaksi muuttujaa, jotka ovat jatkumolla. Nämä ovat yritys-

osto-osapuolien erilaisuus (disparity) ja ostetun yrityksen arvostus markkinoilla (goodwill). Näin muodostuu nelikenttä, jonka ulottuvuudet on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Yritysoston johtamismalli (Lynch & Lind 2002, 8)

Kuviossa 8 määritellään neljä erilaista vaihtoehtoa, miten ostava yritys voi johtaa kohdeyritystä. Jos yritysjärjestelyosapuolien strategiat ja toimintamallit ovat samantapaisia, ja kohdeyrityksellä on korkea arvostus markkinoilla, kannattaa ostavan yrityksen tehdä ainoastaan vähäisiä muutoksia kohdeyrityksen toimintoihin. Silloin, kun yritysjärjestelyosapuolien strategiat ja toimintamallit ovat erilaisia, mutta kohdeyritys on arvostettu, kannattaa ostavan yrityksen johtaa kohdeyritystä portfoliomallin omaisesti sijoituksena, jolle ei ole aihetta tehdä muutoksia. Tällöin syvä integraatio saattaa vähentää yrityksen arvoa. Kun kohdeyrityksen arvostus on matala ja yritysjärjestelyosapuolien strategiat ja toimintamallit eroavat suhteellisen suuresti toisistaan, kannattaa ostavan yrityksen harkita kohdeyrityksen segmentointia tai myymistä. Tällöin yritysosto ei välttämättä edes ole strategisesti järkevää. Neljännen vaihtoehdon mukaan, kun kohdeyrityksen arvostus on matala ja yritysjärjestelyosapuolien strategioissa ja toimintamalleissa on samankaltaisuuksia, ostavan yrityksen kannattaa integroida ja yhdistää kohdeyritys omiin toimintoihinsa nopeasti ja kiinteästi. (Lynch & Lind 2002, 7–9.)

3.5 Brändiarvon siirto yritysjärjestelytilanteessa

Kuten johdannossa mainittiin, tutkimus brändien johtamisesta yritysjärjestelytilanteessa ei ole vielä ollut laajaa. Ennen kuin käsitellään tutkimuksen esimerkkiyritystä empiirissä osiossa, esitetään keskeiset tutkimustulokset Bahadirin ym. (2008) tutkimuksesta koskien sitä, miten yritysjärjestelyssä ostava yritys voi siirtää arvoa ostettavan yrityksen brändeille. Tutkimuksessa käsiteltiin 133 erilaista yritysjärjestelytilannetta, ja siinä huomioitiin sekä kohdeyrityksen että ostavan yrityksen brändiarvonäkökulma. Brändin arvoksi määriteltiin brändin tarjooman tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvo talousnäkökulman mukaisesti. Pelsmacker ym. (2001, 43) muistuttavat, että vaikka yritysten taseissa brändiarvoa ei yleensä oteta huomioon, niin fuusioissa ja yritysostoissa yrityksen brändiportfolion taloudellinen arvo on erittäin tärkeä. Brändiportfolion brändien arvioidaan usein olevan yrityksen tärkein varallisuuserä.

Vähän aikaa sitten julkaistussa tutkimuksessa, jossa analysoitiin 207 raportoitua yritysjärjestelyä vuodesta 1995 lähtien, karsittiin brändit kohdeyritysten brändiportfolioista 39,6 prosentissa tapauksista. Joten myös brändejä karsitaan eri yhteyksissä, erityisesti yritysjärjestelytilanteissa. Mitä monipuolisempi ostavan yrityksen brändiportfolio on, sitä arvokkaampi kohdeyrityksen brändiportfolion arvo on. (Bahadir ym. 2008, 52.)

Kuten aiemmin pohdittiin ja kuten Bahadir ym. muistuttavat (2008, 49), jokaisella brändillä on erilainen tulevaisuuden kassavirtapotentiaali. Tähän vaikuttavat erilaiset brändiin liittyvät tekijät kuten hinta- tai liikevaihtopreemio. Yritysostoa tekevällä yrityksellä saattaa olla myös erilaisia kassavirtaodotuksia brändien suhteen, jotka ovat riippumattomia ostettavan yrityksen brändiin liittyvistä ominaisuuksista. Yritysjärjestelyiden yhteydessä brändin arvolla on kaksi laajaa heterogeenisyyden lähdettä. Ensimmäinen lähde käsittää ostettavan yrityksen brändiominaisuudet ja toinen lähde käsittää ostavan yrityksen ostettavien brändien kassavirtaoletukset.

Yritysten markkinoinnillisilla kyvykkyyksillä on eroja, myös saman toimialan yritysten sisällä. Yritykset, joilla on vahvat markkinoinnilliset kyvykkyydet, pystyvät luomaan kohdeyrityksen brändeille lisäarvoa. Yritykset, joilla on vahvat markkinoinnilliset kyvykkyydet, kykenevät hyödyntämään kohdeyrityksen brändiportfolioita tehokkaasti. Tällä taas on merkitystä kohdeyrityksen brändiportfolion tasoon, kasvuun ja kassavirtaodotusten vaihtelevuuteen. Nämä yritykset pystyvät saavuttamaan saman tai korkeamman tulotason käyttämällä vähemmän rahaa markkinointiin eli tekemällä asiat tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Näillä yrityksillä on tämän lisäksi kykyjä laajentaa kohdeyrityksen brändiportfolioita uusille markkinoille aiempaa tuloksellisemmin eli ne ovat brändinlaajenuksessa huomattavasti kyvykkäämpiä kuin keskivertoyritykset.

Tämä mahdollistaa tulojen kasvattamisen. On myös todettu, että markkinoinnillisesti kyvykkäät, yritysostoja tekevät yritykset kykenevät aiempaa tehokkaammin solmimaan niin kutsuttuja yhteisbrändäyssopimuksia kohdeyrityksen ja muiden yritysten kesken. Nämä yritykset kykenevät taistelemaan muiden brändien aiheuttamaa kilpailullista painetta vastaan aiempaa tehokkaammin. Näin ne välttävät keskivertoyritystä paremmin altistumisen hintakilpailulle. Kaikki edellä mainitut seikat osoittavat sitä, että mitä vahvempi markkinoinnillinen kyvykkyys ostavalla yrityksellä on, sitä arvokkaampi on myös ostettavan yrityksen brändiportfolion arvo. (Bahadir ym. 2008, 51.)

Yritystotilanteessa on tärkeää huomioida ostettavan yrityksen ominaisuudet yritysoston aktualisoituessa. Empiiriset tulokset osoittavat vahvojen markkinoinnillisten kyvykkyysien johtavan yrityksen korkeaan tuottavuuteen. Kyvykkäät yritykset yltyvät samalla markkinointibudjetilla parempiin tuloksiin ja tehokkuuteen kuin yritykset joiden markkinoinnillinen kyvykkyys on alhainen. Tehokkuudella on vaikutusta kohdeyrityksen brändiportfolion tulo-odotuksiin. Ostavalla yrityksellä on mahdollisuus laajentaa kohdeyrityksen brändejä uusiin tuotekategorioihin ja myydä omia brändejään ostettavan yrityksen markkinoilla. Täten uutta brändiportfoliota voidaan hyödyntää tehokkaasti. Ostettavan yrityksen markkinoinnillinen kyvykkyys saattaa suojata ostavaa yritystä nykyisiltä ja tulevilta kilpailullisilta paineilta. Tällä tavalla ostettavan yrityksen brändiportfoliosta saatavat tulot eivät ole niin muutoksille herkät ja vähentynyt tulo-virtariski johtaa korkeaan brändiarvoon. Tämä kaikki viittaa siihen, että mitä parempi markkinoinnillinen kyvykkyys ostettavalla yrityksellä on, niin sitä arvokkaampi sen brändiportfolion arvo on. Odotettu ostetun yrityksen markkinoinnillisen kyvykkyuden positiivinen vaikutus suhteessa sen brändiportfolion arvoon on alhaisempi silloin, kun yritysjärjestelytilanteesta voidaan saavuttaa synergiaetuja. (Bahadir ym. 2008, 52–53.)

Mielenkiintoinen näkökulma on kohdeyrityksen tulojen kasvun perspektiivi. Yritys, jolla on vahva markkinoinnillinen kyvykkyys, pystyy tehokkaammin hyödyntämään markkinoinnillisia resurssejaan. Tämä johtaa yleensä korkeampaan kannattavuuteen. Ostavan yrityksen ei ole tarve muuttaa kohdeyrityksen markkinointia ja ostetun yrityksen markkinoinnillisen kyvykkyuden uskotaan tuottavan hyvän tulovirran ostavalla yritykselle. (Bahadir ym. 2008, 53.)

Yritysjärjestelykontekstissa ostava yritys, jolla on monipuolinen brändiportfolio, pitää valtaosan kohdeyrityksen brändeistä portfoliossaan yritysoston jälkeenkin. Kun ostavan yrityksen brändiportfolion monipuolisuus on alhainen, tulee ostava yritys todennäköisesti karsimaan suuren osan tai kaikki ostettavan yrityksen brändit. Pitämällä ostetut brändit portfoliossaan ostettava yritys vahingoittaisi skaalaetujaan markkinoinnissa. Mitä vähemmän ostettuja brändejä ostava yritys pitää brändiportfoliossaan, sitä

alhaisempi kassavirtapotentiaali brändiportfoliolla tulevaisuudessa on. (Bahadir ym. 2008, 51–52.)

Yrityksen brändiportfolion ollessa monipuolinen brändien onnistunut asemointi-strategia eri tuotemarkkinoilla mahdollistaa yritykselle hyvän tulopotentialin. Ongelmana on tosin se, että markkinointiin käytettävä rahamäärä muodostuu tällöin myös suuremmaksi verrattuna yrityksiin, jotka käyttävät yritysbrändistrategiaa. Empiirisiä tuloksia siitä, että onko yritysbrändistrategia parempi strategia kuin niin sanottu bränditalostrategia ei ole vielä paljoa olemassa. (Bahadir ym. 2008, 52.) Tutkimuksissa on kuitenkin saatu selville, että brändipääoman arvo voi laskea yritysjärjestelyiden kohdalla, kun kysymyksessä on yritysbrändi (Jaju ym. 2006, 216).

Yritysjärjestelytilanteissa brändiportfoliot, jotka eivät ole monipuolisia tarjoavat vähemmän kasvumahdollisuuksia verrattuna yrityksiin joiden brändiportfoliot ovat monipuolisia. Jos yrityksellä on vain muutamia brändejä, sen brändinlaajentamismahdollisuudet vähenevät, koska tällöin on pelko, että olemassa olevien brändien merkitys kohderyhmän silmissä häviää niiden brändiä laajentaessa. Ostetun yrityksen monipuoliset brändiportfoliot avaavat ostavalle yritykselle strategisia mahdollisuuksia. Tässäkin tapauksessa yksi suosituimmista vaihtoehtoista on nykyään suosiossa oleva brändien laajentamisstrategia. Kun brändejä, joiden laajentaminen on mahdollista, on paljon, on ostavalla yrityksellä tällöin mahdollisuus valita juuri se ostetun yrityksen brändi, johon se uskoo olevanärkevintä panostaa laajennuksen muodossa. Ostetun yrityksen brändiportfolio tarjoaa täten parantuneita tulo-odotuksia ostavalle yritykselle. Edellä mainittujen seikkojen perusteella on mahdollista tiivistää, että mitä monipuolisempi ostettavan yrityksen brändiportfolio on, sitä suurempi on myös sen brändiportfolion arvo. (Bahadir ym. 2008, 52.)

Ostavan ja ostettavan yrityksen markkinoinnillisilla kyvykkyyksillä ja niiden brändiportfoliostrategioilla on vaikutusta ostavan yrityksen tulo-odotuksiin kohdeyrityksen brändiportfoliosta. Yritysjärjestelyosapuolien toimiessa samoilla markkinoilla ovat osapuolten brändiportfoliot usein jossain määrin päällekkäisiä. Ostava yritys, jolla on monipuolisempi brändiportfolio kuin ostettavalla yrityksellä, kärsii täten enemmän brändiportfolion päällekkäisyydestä verrattuna yritykseen, jolla on erilaisia brändejä portfolioissaan eri kuluttajasegmenteillä. Edellä mainittu brändien päällekkäisyys samoilla kuluttajasegmenteillä saattaa aiheuttaa kannibalisaatiota yritysjärjestelyosapuolien brändiportfolioiden välillä. Tällöin brändien karsimisen todennäköisyys uuden yrityksen brändiportfoliosta kasvaa. Tilanne on myös samantyyppinen silloin, kun yritysjärjestelyn osapuolet toimivat samalla markkinasegmentillä. Näin saattaa käydä vaikka brändit olisi asemoitu yrityksen kannalta halutulla tavalla. Edellä mainitun perusteella voidaan sanoa, että odotettu ostavan yrityksen brändiportfolion monipuoli-

suuden positiivinen vaikutus suhteessa kohdeyrityksen brändiportfolion arvoon on alhaisempi silloin, kun yritysjärjestelytilanteesta voidaan saavuttaa synergiaetuja. (Bahadir ym. 2008, 53.)

Bahadirin ym. (2008, 53) mukaan edellä mainittujen tekijöiden lisäksi voidaan laskea neljä markkinoista juontuvaa tekijää, joilla on vaikutusta ostavan yrityksen tulo-odotuksiin ostetuista brändeistä. Nämä ovat: markkinoiden kasvu, markkinoiden kysyntäriski, markkinoiden kilpailu ja markkinoiden tyyppi. Markkinat voidaan jakaa yksinkertaistettuna tuoteliiketoimintaan ja palveluliiketoimintaan. Perinteisesti on ajateltu brändien merkityksen olevan suurempi tuoteliiketoiminnassa kuin palveluliiketoiminnassa. Brändien merkitys on kuitenkin erityisen tärkeä palveluliiketoiminnassa sen aineettomasta luonteesta johtuen. Brändien on arvioitu kykenevän aineistamaan palvelun luonnetta.

Tutkimuksen keskeinen tulos osoittaa, että yritysjärjestelyosapuolten markkinoinnillisilla kyvykkyyksillä, brändiportfolioiden strategialla ja brändiportfolioiden erilaisuudella on positiivisia vaikutuksia ostettavan yrityksen brändien arvoon. Ostavan yrityksen brändiportfolion monipuolisuus ja kohdeyrityksen markkinoinnillisten kyvykkyyksien positiivinen vaikutus on alhaisempi silloin, kun osapuolilla on olemassa olevia synergiaetuja. Keskimäärin kohdeyrityksen brändiportfolion arvo oli 7,3 % koko transaktion arvosta. (Bahadir ym. 2008, 49, 53.)

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisessä tutkimuksessa erotellaan yleensä kaksi tutkimussuuntausta. Nämä kaksi tutkimussuuntausta ovat laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Perinteisesti laadullisen tutkimuksen asemaksi on käsitetty myöhemmin tehtävän tilastollisen tutkimuksen edeltävää tutkimusta. Tällöin tilastollinen tutkimus olisi varsinaista tieteelliseen tietoon pyrkivää tutkimusta. Laadullista tutkimusta ei kannata kuitenkaan ymmärtää näin suppeasti. Laadullisen tutkimuksen arvostus on noussut ja laadullista tutkimusta voidaan tehdä syventämään tilastollisin menetelmin saavutettua tietoa. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005, 24–25, 30–32.) Eskola ja Suoranta (1998, 13–14) muistuttavat, että laadullista tutkimusta voidaan toisaalta pitää määrällistä tutkimusta laadukkaampana tutkimuksena. Heidän mukaansa koko keskustelu toisen menetelmän paremmuudesta suhteessa toiseen on harhaanjohtava ja turha. Tutkimusta olisi hyvä tehdä ongelmanratkaisukeskeisesti, jolloin tutkittava ongelma tai ilmiö määrää tutkimuksessa käytettävän menetelmän.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioidaan tutkijan vaikutus aineistoon, mutta tämä pyritään pitämään minimissä suosien luonnollisesti tapahtuvia aineistoja. Laadullisen tutkimuksen keskeinen elementti on ilmiöiden ymmärtäminen. (Koskinen ym. 2005, 24–25, 30–32.) Myös Denzin ja Lincoln (1998, 4) painottavat syvää ymmärtämistä yhdeksi keskeiseksi laadullisen tutkimuksen pyrkimykseksi. Huomattava osa liikeloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian perusongelmista ja havainnoista on laadullisista tutkimuksista peräisin. Sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on tulosten hyvä perustelu ja havaintojen toistettavuuden osoittaminen. Laadullisessa tutkimuksessa eritellään yksittäisiä tapauksia ja ollaan vuorovaikutuksessa yksittäisen havainnon kanssa. (Koskinen ym. 2005, 24–25, 30–32.)

Yksittäistapausten erittely kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuu niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Laadullisten tutkijoiden tarkentaessa tutkimuskysymyksiään, hypoteeseja ei yleensä johdeta etukäteen jostain teoriasta tai pyritä testaamaan hypoteeseja voidakseen selvittää, kuvaako teoria tutkittua ilmiötä ja sen dynamiikkaa. Tällaista laadullista tutkimusta kutsutaan induktiiviseksi. (Koskinen ym. 2005, 24–25, 30–32.) Induktiivisessa tutkimuksessa tärkeää on aineistolähtöisyys. Tutkimuksen kategoriat, teemat ja kaavat ovat lähtöisin tutkijan keräämästä materiaalista. (Denzin & Lincoln 1998, 47.)

Laadullista tutkimusta tehdään usein, jotta voitaisiin kerätä paljon tietoa pienestä tapausjoukosta. Tavoitteena tulisi olla tällöin runsas ja monipuolinen aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys on jatkuvasti keskustelun aiheena. Keskustelua kvantitatiivisessa tutkimuksessa aiheuttaa tapausmäärien pienuus ja tällöin oletukset saattavat olla yksinkertaistettuja. Johtopäätösten teko pienestä aineistosta ei ole klassisen tilastotieteen kriteereiden mukaisesti mahdollista. Tapauksia pyritäänkin analysimaan mahdollisimman perusteellisesti, ja tapauksen ainutlaatuisuuden vuoksi yleistettyyden kriteeri ei aina ole tärkeä. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Koskinen ym. 2005, 265–267.)

Kuten tässäkin tutkielmassa on toimittu, laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen voi tapahtua vertaamalla empiirisiä tuloksia teoriaan. Tällöin perusjoukkoon tapahtumaa vertaamista ei katsota tarpeelliseksi. Ohjaavana tekijänä on tällöin teorian pätevyys, ei tapausten määrä. (Koskinen ym. 2005, 268.) Tutkimus on tällöin tulkitsevaa, naturalistista. Pyrkimyksenä on saada tietoa ilmiöstä, johon ihmiset tuottavat merkityksiä. (Denzin & Lincoln 1998, 3.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia on mahdollista vertailla, jokaisen uuden tapauksen tuodessa lisätietoa tutkijan aiemmin muodostamille väitteille. Vertailu voidaan myös suorittaa kahden hyvin erilaisen tapauksen välillä. (Koskinen ym. 2005, 268–270.)

4.2 Case-tutkimus

Viime vuosina myös mediassa käsiteltyjen tapausten johdosta, on voinut huomata yritysjärjestelyiden kasvun sekä tilastollisesti että kokoluokallisesti. Tämä ohjasi mielenkiinnon pro gradu -työn tekoon yritysjärjestelyistä ja brändien johtamisesta. Empiiristä osuutta varten alkuperäisenä ajatuksena oli vertailla eri yritysten läpi käymiä yritysjärjestelyjä brändien johtamisen näkökulmasta. Eli tarkoituksena oli tehdä vertailtavaa tapaustutkimusta. Tämän pohjalta otettiin yhteyttä eri yrityksiin yrityksenä tavoittaa henkilöitä, jotka olivat aktiivisessa roolissa, joko ostettavassa tai ostavassa yrityksessä, yritysjärjestelyn aikaan. Suurimmassa osassa tapauksia yhteydenottoihin ei reagoitu tai kerrottiin, että asia on niin tärkeä strategisesti, että siitä ei voida keskustella. Myös Koskinen ym. (2005, 289) muistuttavat tiedon olevan yhä keskeisemmässä roolissa yritysten liiketoiminnassa ja, että tieto on kilpailuteknisesti arvokasta.

Yritykset, joihin oltiin yhteydessä, toimivat kuluttajaliiketoiminnassa. Hartwallilta lupauduttiin keskustelemaan aiheesta ja antamaan haastattelu, joten tutkimusaiheen käsittely yrityksen johdon näkökulmasta oli mahdollista. Tutkielman esimerkki-yrityksenä on siis yrityskaupan ostettuna osapuolena oleva yritys eli Hartwall, joka

kuuluu nykyään suureen, pääasiassa Euroopassa toimivaan Heineken-konserniin. Tässä tutkielmassa tutkimusstrategiana käytetään case-tutkimusta, joka pohjaa pääasiassa kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen. Metodologisesti klassiset case-tutkimukset pohjautuvat tulkinnallisen, etnografisen ja kenttätutkimuksen perinteisiin. Täten case-tutkimus eli tapaustutkimus eroaa kokeellisesta, määrällisestä ja deduktiivisesta tutkimusperinteestä liiketaloustieteessä, jossa pyritään tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.)

Case-tutkimuksen teko on mahdollista monella eri tavalla. Tärkeimpiä tekijöitä ovat filosofisesta taustasta, tutkimuksen tarkoituksesta tutkimuskysymysten ja tutkimuksen suunnittelun luonteesta sekä tutkittavien tapausten määrästä juontuvat tekijät. Erityisesti tutkimuskysymysten luonteen tulisi ohjata tutkimuksen suorittamista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117–120.) Case-tutkimus jakautuu kahteen tyyppiin. Ensimmäinen käsittää ns. single-case -tutkimuksen. Tässä tutkielmassa tutkitaan ainoastaan yhtä tapausta. Toinen sen sijaan käsittää tutkimuksen, jossa käsitellään useampaa kuin yhtä tapausta. (Yin 1984, 5.) Case-tutkimuksen tyyppiä kutsutaan myös intensiiviseksi case-tutkimukseksi ja ekstensiiviseksi case-tutkimukseksi. Intensiivinen case-tutkimus pyrkii ymmärtämään yhtä ainutlaatuista tapausta sisältä päin ja tavoitteena on tiheä, holistinen ja kontekstisidonnainen kuvaus. Tässä tutkielmassa käytetään intensiivistä tutkimusotetta. Intensiivisen tapaustutkimuksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on narratiivin konstruoiminen. Intensiivistä tapaustutkimusta kutsutaan myös klassiseksi tapaustutkimukseksi. Tämä tapaustutkimuksen tyyppi pohjautuu laadulliseen ja etnografiseen tutkimusperinteeseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117–120.)

Erona intensiiviseen tapaustutkimukseen, ekstensiivisessä case-tutkimuksessa tapauksia on useita ja siinä pyritään tarkennukseen, testaamiseen tai yleistettävien teoreettisten konstruktoiden luomiseen. Tavoitteena on empirian ja teorian jatkuva vuoropuhelu, jolloin tutkija on tärkeässä roolissa tulkitessaan tapausta. Tutkija konstruoi kyseessä olevaa tapausta ja analysoi sitä keskittyen tutkimuksessa olevien henkilöiden näkökulmiin, käsityksiin, vuorovaikutustilanteisiin ja niin kutsuttuihin merkityksellistämisprosesseihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117–120.)

Case-tutkimus soveltuu tutkimusmetodiksi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei ole mahdollista irrottaa sen kontekstista (Yin 1984, 3). Tapaustutkimusta ei kuitenkaan voida luonteensa puolesta kutsua ainoastaan metodiksi. Tapaustutkimus onkin ensisijaisesti tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää myös kvantitatiivista tietoa konstruoimaan tapaus. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116; Yin 2003, 14.) Myös muiden tutkijoiden mielestä case-tutkimuksessa on mahdollista yhdistää kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä (Yin 1984, 3). Tässä tutkielmassa metodiksi on valittu deskriptiivinen tapaustutkimus. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvailla

dynaamista ilmiötä eli brändien johtamista tosielämän kontekstissa eli yritysjärjestelytilanteessa. Aiempi tutkimus aiheesta on ollut vähäistä, mutta on kuitenkin tarpeeksi ohjaava tiedonkeruumenetelmiä varten. Tiedonkeruun lähteenä on käytetty useita haastatteluja ja toissijaisia lähteitä. (Yin 2003, 13–14.)

Case-tutkimuksella on pitkä historia akateemisessa tutkimuksessa kuten psykologiassa, lääketieteessä, valtiotieteessä, antropologiassa, sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa ja kasvatustieteessä. Case-tutkimukseksi voidaan luokitella monet klassiset organisaation ja johdon tutkimukset. Tutkimuskysymykset liittyvät tämän tyyppisessä tutkimuksessa tapauksen ymmärtämiseen, tapauksen ratkaisemiseen ja tapauksesta oppimiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.) Tapaustutkimus voi olla kokeellista, kuvailevaa tai selittävää. Kokeellisessa tapaustutkimuksessa pyritään määrittämään kysymyksiä ja hypoteeseja tietystä tutkimuksesta tai pyritään määrittämään mahdollisia halutun tutkimuksen prosesseja. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa kuvataan ilmiö sen kontekstissa. Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään sen sijaan määrittämään kausaalisia suhteita eli syy-seuraus -suhteita. (Yin 1984, 5; Yin 2003, 3.) Yin (2003, 3) kuitenkin muistuttaa, että tämän tyyppinen hierarkkisuus on aina hyvä kyseenalaistaa, kun tehdään tapaustutkimusta.

Case-tutkimuksessa tapausta tutkitaan sen historiallisessa, taloudellisessa, teknologisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Tapaustutkimusta käytetään paljon myös liiketaloudellisessa tutkimuksessa, jolloin tapaus on usein käytännöllisesti suuntautunutta, mutta se voi olla myös normatiivista. Tämän vuoksi case-tutkimus on usein kritiikin kohteena. Sen avulla voidaan kuitenkin saada tietoa ja lisätä ymmärrystä muuttuvista liiketoiminnan käytännöistä sosiaalisessa kontekstissa ilman yrityksen johdon näkökulman dominointia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.) Joidenkin tutkijoiden mielestä on ongelmallista, että case-tutkimukset eivät tarjoa kunnollista perustaa tieteelliselle yleistykselle. Täten, huolimatta siitä kuinka hyvin ne on suunniteltu ja toteutettu, niiltä puuttuu tieteellinen painoarvo ja yleinen käytettävyys perinteisenä tutkimusmetodina. (Yin 1984, 21.) Liiketaloustieteissä päädytään kuitenkin usein tutkimaan yhtä tiettyä tapausta, kuten tämäkin tutkielma osoittaa (Koskinen ym. 2005, 154).

Tapaustutkimuksen materiaalin analysoinnissa käytetyt menetelmät vaihtelevat riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. Tässä tutkielmassa pyritään tuottamaan tiheää kuvausta, joka tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa rikasta tulkintaa kulttuurista, sosiaalisista tilanteista, tapahtumista ja yksilöistä. Päämääränä on myös merkitysten tulkinta ja tapauksen ymmärtäminen. Sen sijaan, että pureuduttaisiin ainoastaan tapauksen yksityiskohtiin, on tärkeää myös tapauksen holistinen ymmärtäminen. Tapauksella olisikin hyvä yleensä olla tietyt rajat, joiden sisällä tutkimus on mahdollista suorittaa. Rajojen määrittämisen avulla kannattaa tutkia empiriaa tapauksen eläessä

tutkimuskysymysten muodossa koko tutkimusprosessin ajan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–117, 309.)

Tapaustutkimuksessa empiirinen materiaali ja data voi koostua dokumenteista, arkistomateriaaleista, median tuottamista teksteistä, organisaation jäsenten henkilökohtaisista päiväkirjoista, digitaalisessa muodossa olevista materiaaleista ja fyysisistä artefakteista. Dokumenteilla käsitetään kokousmuistiot, kirjeet, esityslistat, edistymisraportit, vuosikertomukset ja tilastot. Tutkijan tutkimusta varten tuottama materiaali koostuu haastatteluista, kyselyistä, protokollista, haastattelun osallistujien ohjatuista tarinoista ja päiväkirjoista, suorasta havainnoinnista ja osallistuvasta havainnoinnista. Haastattelut ovat yleensä avoimia, mutta keskitetyt ja strukturoidut ovat myös mahdollisia. Kyselyt tässä tapauksessa ovat yleensä pieniä kyselyitä. Protokolla käsittää osallistujien käännökset heidän puhuessaan ääneen, mitä he tekevät tiettyä asiaa tehdessään. Suora havainnointi voi olla muodollista tai epämuodollista ja usein on hyödyllistä olla useampi kuin vain yksi havainnoija. Osallistuvan havainnoinnin tarkoitus on omaksua rooli tilanteessa ja näin päästä tapahtumien sisälle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 126–126.)

Liiketaloustieteessä syvähaastattelut ovat usein käytetty empiirisen datan keruun muoto. Muita aineiston keruun muotoja käytetään usein edellä mainittua keruumuotoa tukevana, mutta kaikkiin tutkimusongelmiin syvähaastattelut eivät välttämättä tuota mielekästä empiiristä aineistoa. Tässä tutkimuksessa haastattelumuotona on käytetty puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, josta lisää seuraavassa alaluvussa. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista materiaalia. Näiden yhdistämisen yleisintä muotoa kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatiolla tiedon keruu- ja analysointimenetelmänä käsitetään tiettyjen materiaalien ja metodien avulla tuotettujen löytöjen tarkistamista toisella materiaalilla ja metodilla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 125–127.)

4.3 Teemahaastattelut tutkimuksessa

Haastattelu on yksi keskeisimmistä tiedonhankinnan keinoista, ja se on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämän vuoksi haastattelun tuloksia tulee tulkita kriittisesti, kuten myös yleistettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–12.) Tässä tutkielmassa haastattelun tyypeistä apuna käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja haastatteluja ja lähempänä ei-strukturoituja haastatteluja kuin strukturoidut haastattelut. Tärkeintä tämän tyyppisissä haastatteluissa ovat teemat, joiden tulisi olla yhtenäisiä ja etukäteen määritelty. Täten yksittäiset kysymykset tai kysymysten muoto

eivät ole niin tärkeitä kuin strukturoidussa haastattelumenetelmässä. Kysymysten esittämisjärjestys, niiden muoto, määrä tai haastattelun syvyys eivät ole joustamattomia, vaan vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelija huolehtii siitä, että teema-alueet on käyty haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastatteluissa pyritään pureutumaan haastateltavien kokemuksiin ja heidän käsityksensä erilaisista tilanteista ovat tärkeitä. Teemahaastattelussa, kuten ei muussakaan laadullisessa tutkimuksessa, hypoteesia ei muodosteta ennen tutkimusta. Erityisen tärkeää on oikeanlaisten teemojen määrittely haastatteluja ja haastattelusta saadun materiaalin analysointia varten. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.)

Teemahaastattelujen etuina aineistonkeruumenetelmänä ovat tehokkuus ja helppo ohjailtavuus haastattelutilanteessa. Verrattuna muihin aineistonkeruumenetelmiin haastateltavat ovat, yleensä, suostuvia haastateltavaksi. Teemahaastatteluihin ja yleisesti haastatteluihin päädytään juuri edellä mainitusta syystä, koska esimerkiksi pitkäkestoinen organisaatiossa tapahtuva havainnointi saatetaan kokea erityisesti kiireisten suuryritysten johtajien tasolta raskaaksi. (Koskinen ym. 2005, 105–106.) Teemahaastattelujen analysointi on sitä helpompaa mitä syvempää haastateltavan ja haastattelijan välinen dialogi on haastattelutilanteessa ollut. Haastattelujen analysointitapaa onkin hyvä harkita jo aineistoa kerätessä. Laadullista tutkimusta analysoitaessa aineisto on mahdollista, kuten myös tässä tutkimuksessa on toimittu, analysoida samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Edellä mainittu samanaikaisuus on yksi keskeinen tekijä, jonka erottelee kvalitatiivisen analyysin kvantitatiivisesta analyysistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–137.)

Laadullisen tutkimuksen päättelyssä on kaksi keskeistä päättelytapaa. Induktiivisessa päättelyssä olennainen lähtökohta on itse aineisto. Abduktiivisessa päättelyssä aineistosta sen sijaan pyritään todentamaan jo valmiina olleita teoreettisia johtoideoita. Laadullisen aineiston analyysissä haastattelija tulkitsee aineistoa, usein litteroitua aineistoa. Tässä varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua, narratiivin etsintää ja tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–137.)

Hartwallin toimitusjohtajan Yrjö Närhisen haastattelu muodosti ensisijaisen lähtökohdan case-tutkimukselle. Tämän jälkeen muutamien yhteydenottojen myötä kävi ilmi, että myös muita yrityksen johtoryhmän jäseniä olisi mahdollista haastatella. Tutkimuksen haastattelut tehtiin Hartwallin päätoimistolla Helsingissä. Haastattelut, joiden kestot vaihtelivat suurestikin johtuen haastateltujen kerrontatyylisestä ja vuorovaikutuksesta haastattelijan kanssa, sujuivat sekä teknisesti että sisällöllisesti hyvin. Teemahaastatteluja ei ole aina yksinkertaista tai helppo toteuttaa. Koskinen ym. (2005, 265–267) muistuttavatkin, että tunnin teemahaastattelu vie usein huomattavasti tutkijan aikaa ja aiheuttaa samalla kustannuksia matkustuksen takia.

Tutkimuksessa haastateltiin seuraavia Hartwallin johtoryhmän jäseniä:

- 1) Yrjö Närhinen, toimitusjohtaja, haastattelun kesto 54 minuuttia
- 2) Aki Käyhkö, kaupallinen johtaja, haastattelun kesto 80 minuuttia
- 3) Tuomas Kahri, markkinointi- ja viestintäjohtaja, haastattelun kesto 46 minuuttia
- 4) Pekka Lindroos, henkilöstöjohtaja, haastattelun kesto 63 minuuttia

Empiirisessä osassa nojaututtiin siihen näkökantaan, että haastattelujen tai tapausten määrällä ei ole ratkaisevaa merkitystä laadullisessa tutkimuksessa. Ensisijaisesti tällöin olisi hyvä kiinnittää huomiota haastatteluista saatuun materiaaliin, haastattelujen laatuun ja siihen, miten haastateltavat tai tapaukset on tutkimukseen valittu. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–291.) Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan tätä tapaa voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi otannaksi tai harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Kyse on tällöin tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perusteet, jotka omalta osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. Joissakin tapauksissa voidaan saada merkittävää tietoa jo muutamaa henkilöäkin haastatteleamalla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59).

Tässä tutkimuksessa on käytetty avuksi ns. lumipallo-otantaa. Tällöin etsitään avainhenkilö tai avainhenkilöitä, joiden haastattelun jälkeen, heiltä kysytään muita mahdollisia haastateltavia ja tämän jälkeen toistetaan tämä käytäntö. Tämä metodi voi jatkua, kunnes saturaatio on saavutettu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60.) Haastattelujen taltiointiin välineenä käytettiin sanelukonetta, jonka käyttöön kysyttiin haastatteluiden alkaessa haastateltavilta lupa. Sanelukone toimi moitteettomasti, ja kaikki haastatteluissa läpi keskustellut seikat tallentuivat nauhurille. Haastattelut litteroitiin tietokoneelle kirjoittamalla kaikki haastatteluissa puhutut sanat ylös. Teemahaastattelujen teemat muodostavat tutkimuksessa kehyksen, jonka avulla litteroitua haastatteluaineistoa on mahdollista lähestyä jäsentyneesti (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Haastateltavien kommentteja empiirisessä osiossa ei tuoda ilmi sillä tavalla, että ne voitaisiin suoraan jäljittää tiettyyn henkilöön. Anonyymisyyttä on korostettu sillä, että henkilöt on satunnaisesti arvottu. Esimerkiksi henkilö numero ykköseksi, josta lyhenne on H1 ja henkilö numero kakkoseksi, jonka lyhenne on H2. Litteroitua aineistoa on lähestytty teemoittelun hengessä, joka on suositeltava analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisussa. Tällöin aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa tukevia ja auttavia teemoja. Aineistosta voidaan poimia esille siinä esiintyvät keskeiset aiheet sekä olennainen tieto, jotka tukevat tutkimusongelman ratkaisua. Keskeinen tekijä teemoittelun onnistumisessa on teorian ja empirian vuorovaikutus. Tällöin ne

lomittuvat tekstissä toisiinsa ja palvelevat tutkimuksen intressejä. (Eskola & Suoranta 1998, 175–180.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä tieteellistä luonnetta tulisi arvioida koko tutkimuksen kulun aikana. Tutkimuksen arviointikriteerien korkeatasoisuus ei ole riittävää, jos tutkimusta arvioidaan vasta sen lopussa. Tutkimuksen arviointikriteerien tulisi olla linjassa laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti, tarkoittaen tutkimuksen metodologiaa, päämääriä ja olettamuksia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä hieman eri arviointikriteerejä kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–291.) Erot arviointikriteereissä juontuvat osaksi siitä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei ole mahdollista erottaa toisistaan samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus mahdollistaa määrällistä tutkimusta paremmin vuoropuhelun aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Kuten myös tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään, laadullisessa tutkimuksessa tutkija pohtii tekemiään ratkaisuja ja ottaa samanaikaisesti kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209.) Eriksson ja Kovalainen (2008, 291) käyttävät yleistettävyyden termiä tutkimuksen arvioitavuuden sijaan puhuessaan klassisesta hyvälaatuisen tutkimuksen kriteereistä.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan erotella kolme erilaista tapaa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen. Ensimmäisen tavan mukaan, hyvän laadullisen tutkimuksen arviointiin voidaan käyttää klassisia kvantitatiivisesta tutkimuksesta peräisin olevia kriteerejä. Toisen tavan mukaan arviointiin voidaan käyttää vaihtoehtoisia, mutta yleisiä laadullisen tutkimuksen kriteerejä. Viimeksi mainitussa vanhoille termeille on kehitelty uusia sisältöjä. Kolmannessa vaihtoehdossa hylätään idea yleisistä arviointikriteereistä laadullisessa tutkimuksessa, johtuen laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291; Eskola & Suoranta 1998, 212.)

Perinteisissä kvantitatiivisissa tutkimuksissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetin ja validiteetin käsite. Näiden käsitteiden avulla varmistetaan se, että tutkimuksen tuloksiin voidaan luottaa. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden rinnalla puhutaan joskus tutkimuksen arvioitavuudesta. Edellä mainittuja termejä käytetään normaalisti silloin, kun arvioidaan, voiko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteisiin luottaa. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat käyttökelpoisia termejä luotettavuuden arviointiin, mutta niihin liikaa keskittyminen saattaa johtaa tarpeettomasti riskien välttämiseen. (Koskinen

ym. 2005, 254–255.) Reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 212). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat sellaiseen ajatukseen, että tutkijalla olisi pääsy objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Näiden seikkojen vuoksi reliabiliteettia ja validiteettia ei käsitellä tässä yhteydessä perusteellisesti.

Reliabiliteetti viittaa perinteisesti toistettavuuteen eli siihen, kuinka samanlainen tulos saavutetaan toistamalla esimerkiksi mittaus. Tutkimuksessa termillä viitataan siihen, että onko toisella tutkijalla mahdollisuus toistaa ensimmäisen henkilön suorittama tutkimus samoin tuloksin. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksesta saadut tulokset kertovat siitä, mitä on oikeasti tapahtunut. Jos tutkimuksesta saadut tulokset ovat valideja, voidaan niiden sanoa olevan aitoja ja tosia. Reliabiliteetin ja validiteetin käytettävyys laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on jatkuvan keskustelun kohteena. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292.)

Laadullinen tutkimus saattaa nojautua relatiiviseen ontologiaan tai subjektiiviseen epistemologiaan, jolloin klassisia reliabiliteetin, validiteetin ja yleistettävyyden kriteerejä ei voida tyydyttävästi soveltaa laadullisen tutkimuksen arviointiin. Jotkut toiset tutkijat painottavat reliabiliteetin ja validiteetin korvaajiksi muun muassa johdonmukaisuutta, yhtenäisyyttä, uskottavuutta ja hyödyllisyyttä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295.) Tutkijalla on myös mahdollisuus käyttää Lincolnin ja Guban vuonna 1985 kehittämää seurattavuuden käsitettä tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä. Tähän vaihtoehtoiseen käsitteeseen luulua neljä osa-aluetta, jotka ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Konventionaalisessa tutkimusotteessa luotettavuudella tarkoitetaan sisäistä validiteettia, siirrettävyydellä ulkoista validiteettia, riippuvuudella reliabiliteettia ja vahvistettavuudella neutraalisuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295; Koskinen ym. 2005, 256–257.)

Tässä tutkimuksessa nojaututaan pääsääntöisesti siihen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja täten objektiivisuuden tiukimpia kriteereitä ei ole mahdollista noudattaa. Tutkija on pyrkinyt tekemään sekä empiirisen osan että teoreettisen osan mahdollisimman luotettavasti. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Case-tutkimuksessa muun muassa ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eli kahta samanlaista tutkimusta ei ole olemassa. Tällöin ei ole järkevää käyttää arvioinnissa perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus. Aineiston tuottamisen olosuhteet on pyritty kertomaan tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa on kerrottu haastattelun ajat ja paikat sekä haastateltavat. Empiiristä osiota on rikastutettu suorilla haastatteluotteilla autenttisuuden takaamiseksi. Myös aineiston analyysin

luokitteluihin ja tulkintoihin on kiinnitetty huomiota, ja niitä on punnittu tarkasti.
(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 217–218.)

5 BRÄNDIEN JOHTAMINEN YRITYSOSTOTILANTEESSA

5.1 Tutkimuksen case-yritys Hartwall

Tutkimuksen case-yritys on Hartwall, joka kuului vielä vuonna 2007 Scottish & Newcastle-yritysrhyppäeseen. Vuoden 2008 alkupuolella Scottish & Newcastle (S&N) siirtyi Heinekenin ja Carlsbergin omistukseen, jolloin se jaettiin kahteen osaan. (Hartwallin kotisivut.) Uudet omistajat ilmoittivat jakavansa Euroopan olutmarkkinat uusiksi. Carlsberg sai yritysjärjestelyssä venäläisen Baltic Beverages Holdingin, BBH:n kokonaan omistukseensa. Tällä hetkellä se omistaa BBH:sta puolet. Heinekenille tämä puolestaan mahdollistaa pääsyn Britannian olutmarkkinoille S&N:n kautta. (Korhonen 2009.) Yrityskaupasta maksettu hinta oli 10,5 miljardia euroa (Kähkönen 2008).

Heineken N.V. on kansainvälinen ja maailmanlaajuinen panimo, jonka omistukseen kuuluu yli 115 panimoa yli 65 maassa. Heineken valmistaa olutta 139 miljoonaa hehtolitraa vuodessa ollen maailman neljänneksi suurin panimo tuotantovolyymien mukaan laskettuna. Yrityksen tärkeimmät kansainväliset brändit ovat Heineken ja Amstel. Heineken valmistaa ja myy yli 170 olutmerkkiä, näiden joukossa on sekä kansainvälisiä, alueellisia, paikallisia että erikoisoluita. Henkilöstöä yrityksellä on yhteensä 54 000. (Hartwallin kotisivut.) Vuonna 2007 Heinekenin liikevaihto oli 12,6 miljardia euroa ja nettotulos ennen poikkeuksellisia eriä ja brändipoistoja 1,1 miljardia euroa. Heineken N.V.:n ja Heineken Holding N.V.:n osakkeet on listattu Amsterdamin pörssiin. (Hartwallin kotisivut.)

Heineken strategiana on pitää maailmanlaajuiset menestystuotteet brändiportfoliossaan panostaen samalla myös paikallisiin brändeihin. Painotus on Heineken-brändissä. (Hartwallin kotisivut.) Heinekenin luottamus omistamiinsa brändeihin on luja yrityksen nostaessa tuotteidensa hintoja useimmilla markkina-alueilla huolimatta maailmanlaajuisesta epävakaaasta taloudellisesta tilanteesta (Patrick 2008, B 2). Heineken pyrkii markkinajohtajuuteen painottaen kannattavaa kestäväää kasvua. Kasvun tärkeyden lisäksi Heinekenille on tärkeää tehokkuus ja ennen kaikkea kustannustehokkuus. Nopea päätöksenteko ja päätösten toimeenpano on keskeisellä sijalla Heinekenin strategiassa. Yritys haluaa laajentua sellaisille markkinoille, joilla se uskoo pystyvänsä markkinajohtajuuteen. Heineken-konsernin tavoitteena on olla markkinajohtaja eri tuotesegmenteillä ja yrityksen strategiana on kasvu yritysostojen kautta. Tämä toteutuu hankkimalla omistukseen vahvoja brändejä, jotka sulautetaan olemassa olevaan kasvaneeseen konserniryppäeseen. Päästääkseen tavoitteisiinsa, konserni pyrkii vahvis-

tamaan paikallisten brändien asemaa markkinoilla. Tämä tapahtuu työntekijöiden kouluttamisen, organisaation kehittämisen ja uusien teknologioiden tuottamisen kautta. Hankkimalla omistukseensa uusia yrityksiä ja brändejä konserni pystyy hyödyntämään skaalaetuja jakeluverkostossaan. Strategiansa mukaan Heineken pyrkii välttämään kovan hintakilpailun, vaikka sen markkinaosuudet tuotteidensa osalta olisivat tietyillä markkinoilla pienet. Tällöin strategiassa tärkeää on hyvien katteiden ylläpitäminen Heineken-olutbrändin tai paikallisten erikoisoluiden avulla. (Heinekenin kotisivut.)

Tutkimuksen case-yrityksen eli Hartwallin tuoteryhmävalikoimiin kuuluu oluita, siidereitä ja long drink -juomia, pulloitettuja vesiä, virvoitusjuomia sekä erilaisia erikoisjuomia. Hartwall tuo tytäryhtiönsä Hartwa-Traden kautta maahan myös viinejä ja muita alkoholijuomia. Yrityksen tunnetuimpia tuotemerkkejä ovat: Hartwall Jaffa, Hartwall Novelle, Upcider, Lapin Kulta, Karjala ja Foster's. Juomanvalmistusta yrityksellä on Lahdessa ja Torniossa. Lähdevesipullottamo sijaitsee Karijoella ja pääkonttori Helsingissä. Hartwallilla on myyntikonttoreita ja terminaaleja ympäri Suomen, kaikkiaan noin 30 toimipaikkaa. (Hartwallin kotisivut.)

Suomalainen panimoteollisuus on vahvasti kansainvälisessä omistuksessa kun tanskalainen Carlsberg osti Sinebryhoffin vuonna 2000 (Sinebryhoffin kotisivut). Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto julkaisee neljä kertaa vuodessa jäsenyritystensä juomien myyntitilastot mutta kilpailulainsäädännön takia panimoteollisuus ei kerää yritys- tai tuotemerkkikohtaisia tilastoja. (Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliiton kotisivut). Valitettavasti tämän vuoksi tarkkoja markkinaosuustilastoja ei ole saatavissa. Sinebryhoff ilmoittaa markkinaosuudekseen kuitenkin 47 % (Sinebryhoffin kotisivut). Vaikka tarkkoja lukuja ei ole saatavilla liikkuu sekä Hartwallin että Sinebryhoffin markkinaosuus noin 40 % paikkeilla (H2). Hartwall kasvatti vuonna 2008 markkinaosuuttaan ensimmäisen kerran kymmeneen vuoteen samaan aikaan kun oluen kokonaisymyynti supistui 3,5 prosenttia. Oluen kokonaisymyynnin laskun taustalla oli voimaan astunut tupakointikielto ja poikkeuksellisen huonot säät sesonkiaikana eli kesällä. (Rossi 2009.)

5.2 Brändien johtaminen Hartwallissa yritysostotilanteessa

Tässä osiossa tarkastellaan ja analysoidaan brändien johtamista yritysjärjestelytilanteessa ostetun yrityksen eli Hartwallin näkökulmasta. Luvussa vertaillaan hieman myös teoriaa ja empiriaa.

5.2.1 Yritysjärjestely prosessina

Viimeisten vuosien aikana Euroopassa ja muualla maailmassa suuret panimotalot ovat ostaneet pienempiä panimoita haltuunsa. Tämän hetkinen markkinatilanteen kehitys olutliiketoiminnassa noudattelee samantyyppistä kaavaa kuin muillakin liiketoiminta-alueilla. Hartwallissa kehitystä pidetään normaalina markkinakehityksenä.

[...] konsolidoituvat niin kuin mitkä tahansa markkinat. H4

Suomalainen Hartwall päätyi ensimmäisen kerran ulkomaalaisomistukseen vuonna 2002, kun Brittein saarilta toimintansa aloittanut Scottish & Newcastle osti sen. Yritysosto oli arvoltaan kaksi miljardia euroa ja järjestely tehtiin osakevaihtona. Hartwallin omistajasuku sai reilut 11 prosenttia Scottish & Newcastlen osakkeista saaden yhtiön hallitukseen kaksi paikkaa. Tuolloin mediassa pohdittiin omistajasuvun motiivina olevan pysyminen mukana olutliiketoiminnassa. (Korhonen 2009.) Tuolloin toteutunut yrityskauppa oli johtoryhmän mukaan luonteeltaan enemmän sopimusneuvottelun omainen kuin haltuunotto perinteisessä mielessä.

[...] omistajalähtöinen siis Hartwall, Hartwallin perhe oli itse aktiivisesti mukana etsimässä niin kun kumppania. Että se ei ollut haltuunotto [...] vaan tilanne oli käynyt kestävämmäksi. Bridge, joka [...] alun perin oli Hartwallin kanssa tehnyt yhteisyrittöksen BBH:sta, 50–50 yritys oli myyty Carlsbergille ja [...] Hartwall ja Carlsberg olivat jo ihan niin kun erikokoiset yritykset. H2

Hartwallin emoyhtiö eli Scottish & Newcastle sai uuden omistajan, kun hollantilainen Heineken osti yrityksen vuoden 2008 alkupuolella. Scottish & Newcastlen ostooperaatio poikkesi hieman tyypillisestä yritysostosta. Kaksi suurta eurooppalaista panimoalan yritystä ostivat yhdessä Scottish & Newcastlen liiketoiminnot, jakaen liiketoiminnot osiin. Carlsberg sai kaupassa omistukseensa Baltic Beverages Holdingin (BBH) ja Heinekenin Suomen liiketoiminnan eli Hartwallin. BBH toimii Venäjän, Baltian, Ukrainan, Kazakstanin, Uzbekistanin ja Valko-Venäjän markkinoilla (Carlsbergin kotisivut.)

Scottish & Newcastlen omistuksessa oleva suomalaispanimo Hartwall tuli siis Heinekenin omistukseen tämän oltua ainoa mahdollisuus kilpailulainsäädännön näkökulmasta. Carlsbergin oli nimittäin mahdotonta saada Hartwallia kokonaisuudessaan haltuun, koska se omisti Suomessa jo toisen suomalaisen ison panimoalan yrityksen eli Sinebryhoffin. (Korhonen 2009.) Hartwallin Heinekenin omistukseen päättymisen

takana oli ensisijaisesti Carlsbergin halu saada jalansija uusilta markkinoilta ja edellä mainitun BBH:n liiketoiminnan myyminen. Haastateltavien mukaan kaupanteon alkuperäinen motiivi ei siis ollut Scottish & Newcastle'n ostaminen, eikä aloite tullut Heinekenin puolelta. Yritysjärjestelyssä Heineken sai haltuunsa monia erikokoisia tytäryhtiöitä, jotka ovat seurauksena Scottish & Newcastle'n pilkkomisesta.

Scottish & Newcastle'n bisnekset jakaantuivat oikeastaan kahteen osaan. [...] osa meni Carlsbergille ja osa meni Heinekenille. H4

[...] me tiesimme koko ajan, että Carlsberg ei voi ostaa [...] S & N:ää yksinään koska [...] Carlsbergilla on Koff Suomessa, joka on runsaat 40 prosenttia markkinoista ja me olemme runsaat 40 prosenttia markkinoista. Niin sellaista kilpailuviranomaista ei löydy, joka [...] hyväksyisi yrityksen, jolla on 90 prosenttia markkinoista. H2

[...] tilanne kai oli se, että Scottish & Newcastle oli myynnissä ja [...] Carlsberg ei pystynyt ostamaan koko yhtiötä. H3

Ensimmäiset huhut yrityskaupasta henkilöstön keskuudessa liikkui vuodelta 2007 kesän aikana. Huhut lisääntyivät saman vuoden syksyllä. Hartwallin kohtalosta yritysjärjestelyssä liikkui myös erinäköisiä huhuja mediassa.

Huhujahan liikkui kaupasta jo, jo tuota aika paljonkin kesällä 2007. H2

Mediassa pohdittiin ja spekulointiin, että Hartwall myytäisiin joko kokonaisuutena tai myytävänä olisivat tietyt brändit. Potentiaalisina ostajina ajateltiin olevan Laitilan virvoitusjuomatehdas, Olvi tai Hartwallin suku. (Korhonen 2009).

5.2.2 Yritysjärjestely kasvustrategiana

Heinekenin kasvustrategiana on kasvaa yritysostojen kautta. Se on tehnyt paljon sekä isompia että erityisesti pienempiä kauppia viime vuosien aikana. Kasvustrategian perustuksessa pääasiallisesti yritysostostrategiaan, saattaa ostavan organisaation ylimmän johdon mielenkiinto laskea pienempiä yrityskauppia kohtaan. (Erkkilä 2001, 87.) Vaikka Heinekenin ostama Scottish & Newcastle olikin suhteellisen suuri yrityskokonaisuus, on Hartwall tästä kokonaisuudesta vain yksi osa. Monet suuret eurooppa-

laiset yritykset, Heinekenin lisäksi, ovat saavuttaneet huomattavaa kasvua ostamalla ja integroimalla useita pieniä yrityksiä. Näitä ovat muun muassa Allianz ja British Airways. (Mercado ym. 2001, 358.)

Heinekenin kotisivuilla mainitaan, että hankkimalla omistukseensa uusia yrityksiä ja brändejä, konserni pystyy hyödyntämään skaalaetuja jakeluverkostossaan. Heinekenin varsinainen yritysstrategiaa vaikuttaisi hoidettavan pitkällä tähtäimellä. Heineken on kasvanut paljon yritysostojen kautta orgaanisen kasvun ollessa suhteellisen pientä. Heinekenin Scottish & Newcastle-hankinta ja Hartwallin päätyminen Heinekenin alaisuuteen oli Heinekenin pitkän tähtäimen strategian mukaista, kuten johtoryhmäkin toteaa. Yritysostoa pidettiin kuitenkin luonteeltaan ja motiiviltaan jossain määrin defensiivisenä strategiana.

Että orgaanista kasvua Heineken ei ole oikein pystynyt generoimaan vuosikausiin. Että kaikki Heinekenin kasvu tulee siitä, että ne ostavat palasia. H1

Perimmäinen syy oli se, että jos ne eivät olisi ostaneet [...] niin ne olisivat antaneet viimeisen ison mahdollisuuden kasvaa Euroopassa, niin kun isoksi peluriksi, jollekin muulle [...] ostettiin, koska joku muukin olisi voinut ostaa H1

No onhan, se on ollut puolustusmetodi. Joskin [...] se ei ollut ihan puhtaasti puolustusmetodi, koska se on ollut tavallaan heidän strategiansa mukaista. H3

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että yksi syy Heinekenin tekemään yrityskauppaan saattaisi olla tietynlaisen organisaatiokulttuurin osto ja sitä kautta organisaation sisäisen tehokkuuden kasvu. Heinekenilla on perheyrityksen tausta ja perheyrityksissä päätöksenteko tai muu operatiivinen toiminta ei ole aina välttämättä kaikkein nopeinta.

[...] haluttiin niin kun sivutuotteena ostaa kulttuuri sisään. Että [...] tietyn tyyppinen, niin kun vähän kaupallisesti aggressiivisempi kulttuuri. H1

Scottish & Newcastlen vahvuutena on ollut erityisosaaminen olemassa olevien resurssien hyödyntämisessä. Haastateltavien mukaan tämän vahvuus saattaa näyttäytyä myös heikkoutena siinä mielessä, että tällöin organisaatiossa ei investoida tarpeeksi tulevaisuuden kasvumahdollisuuksiin.

5.2.3 Integraatiostrategia

Hartwallin ja Heinekenin välisen yritysoston jälkeisen integraation asteen voidaan sanoa olevan vielä suhteellisen alhainen. Useimmissa yritysjärjestelyissä mukana olleet henkilöt olisivat odottaneet tiukempaa integraatiota ja heidän mukaansa heti alusta lähtien oli näkyvissä se, että tiukkaa tai syvää integraatiota ei välttämättä lähdetä viemään läpi. Yritysjärjestelyillä on usein sanottu olevan tietynlainen etsikkoaika, jonka kuluessa on paras tilaisuus saada yrityksen henkilöstö ja sen eri sidosryhmät sitoutumaan uuteen yritykseen ja uskomaan toteutettavien muutosten tarpeellisuuteen. Etsikkooajan, jolloin organisaatio kestää epävarmuutta, sanotaan olevan sata päivää. (Erkkilä 2001, 144.) Ostavalla yrityksellä on siis hieman yli kolme kuukautta aikaa tehdä suuret muutokset ostettavan yrityksen organisaatiossa, jos se koetaan tarpeelliseksi. Tämän jälkeen muutoksia on vaikeampi toteuttaa. (Hubbard 1999, 17.) Johtoryhmän keskustelujen pohjalta tuli myös ilmi, että jos Heineken aikoo toteuttaa laajemman integraation myöhemmin, tulee se olemaan vaikeampaa, koska sen etsikkoaika on tietyssä mielessä jo ohi.

Minun mielestäni se on tällä hetkellä aika lepsu [...], jos minä olisin omistaja tässä tapauksessa, niin minä survoisin paljon voimakkaammin ja nopeammin läpi tämän integraation, kuin mitä ne ovat tehneet. H1

[...] en minä ihan niiden logiikkaa ymmärrä [...] että kyllä minä olen ainakin oppinut, että kun yrityskauppa tehdään, se integroidaan tiukasti ja nopeasti. H3

Heineken on aloittanut vuoden 2009 alkupuolella säästötoimet, joilla tähdätään kustannusten supistamiseen. Yhtenä syynä voimakkaisiin säästötoimiin nähdään Scottish & Newcastlesta maksettu korkea hinta. Toisena syynä nähdään tuloksen huonontuminen, joka oli 209 miljoonaa euroa. Tytäryhtiö Hartwall sen sijaan paransi tilikauden tulostaan. (Rossi 2009.) Johtoryhmän mukaan Heineken joutui maksamaan yrityskaupasta suhteellisen paljon ja yrityksellä on velkaa kaupan seurauksena enemmän kuin sillä on aiemmin ollut. Yritysoston ollessa liian kallis on mahdollisuus yrityskaupan epäonnistumiseen kasvanut. Tällöin implementointiin ei välttämättä jää tarpeeksi taloudellisia voimavaroja. (Hubbard 1999, 15.) Suhteellisen alhainen yrityskaupan integraatioaste ja hidat integraatiovauhti sekä yrityskaupan kallis hinta mietittävät johtoryhmän jäseniä.

[...] se aiheuttaa, vaikka sen ei pitäisi, niin tämmöistä joutokäyntiä organisaatiossa, että odotellaan, että sitten kun se muuttuu ja tämä nyt tässä pikkuhiljaa. H1

[...] toivottavasti he saavat siitä riittävästi lisäarvoa. H3

Kuten Hubbardkin (1999) mainitsee, synergiaetujen saavuttamisen kannalta ja tätä kautta yritysjärjestelyn onnistumisen kannalta tärkeää on yrityskaupan osapuolten strateginen yhteensopivuus. Strategisella yhteensopivuudella käsitetään liiketoimintafilosofian, päämäärään tähtäävien aitataulujen ja pääomien hyödynnettävyyden yhteensopivuus. Suomessa moni asia eroaa siitä, mihin Heineken on tottunut. Jakelumallin lisäksi merkittävää on panimoiden ja ravintola-asiakkaiden tiivis yhteistyö. Olemassa olevat järjestelmät ovat merkittäviä tässä asiassa.

[...] jos sen haluaisi muuttaa ja purkaa, niin siinä olisi, siinä on aika monta vipua, joita pitäisi kääntää. H3

Heinekenin johtamisjärjestelmä perustuu portfoliojohtamiseen, jossa yritysostot nähdään pääasiassa taloudellisina investointeina. Tässä mallissa tytäryhtiöt saavat toimia suhteellisen itsenäisesti tiettyjen Heinekenin vaatimien raportointijärjestelmien pohjalta. Hartwallin rakenteeseen ei ole kohdistunut muutoksia, kuten ei myöskään organisaatorakenteeseen. Leesin (2003, 115–117) mukaan yritysjärjestelyn taustalla saattaa olla monia erityyppisiä motiiveja, kuten saada houkutteleva osuus kasvavasta markkinasta tai suunnitelma erilaistumisesta pitkällä tähtäimellä. Joitakin tekijöitä tulee kuitenkin kontrolloida ja tiettyjen tekijöiden tulee olla selvillä. Näitä ovat muun muassa organisaationaaliset raportointisuhteet, suoritustavoitteet, taloudellinen kontrolli ja informaation kulku.

Hartwallin ja Heineken integraatiossa tähän asti on ollut keskeistä erilaisten yhteisten mittarien luominen johtamisjärjestelmään, jonka keskeisyyttä haastateltavatkin painottivat. Esimerkiksi Varadarajan ym. mukaan (2006, 197) yritys voi luoda itselleen mittariston, tiettyjen itse määriteltyjen kriteerien pohjalta, jonka mukaan se harkitsee ja lopulta tekee päätöksensä brändiportfolion kehittämisen suhteen. Tämän jälkeen jokainen itsenäinen kriteeri määrittelee omalta näkökannaltaan tietyn brändin karsimisen mielekkyyden.

He johtavat niin kuin globaalia yritystä varmaankin pääsääntöisesti pitääkin johtaa, hyvin [...] talousperusteisesti. H2

[...] iso työmäärä, mutta sinänsä niin kun yllätyksetön tässä yhteydessä, niin on nimenomaan tämän niin kun järjestelmäintegraatiovaativuus ja se, että niin kun opitaan, saadaan mittaristo kuntoon ja se tapa, millä katsotaan vaikka myyntikatetta; niin muodostuu samoista komponenteista ja kaikilla on vähän oma tapansa. Se minä tiesin, että se on mittava; ja se on mittava. H4

Yksi merkittävä syy siihen, miksi Hartwallin johtoryhmä käytti niin paljon energiaa tuodakseen ilmi millainen yritys Hartwall loppujen lopuksi on, juontuu siihen, että Heineken ei tarkkaan ollut selvillä, siitä millaisen yrityksen se tarkalleen osti. Hartwallin johtoryhmä tuntuu olevan tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen siinä mielessä, että heillä on säilynyt suuri valta päättää asioista itsenäisesti.

[...] nehän ostivat tavallaan sian säkissä, että niin kun ne eivät oikeastaan tiedneet [...] Hartwallista [...] että eihän niillä ollut niin kun pääsyä meidän kirjoihin. Ennen kuin kauppa oli tehty. H1

[...] mutta toisaalta niin kun maayhtiön ja [...] suomalaisten kuluttajan kannalta tämä on vain ja ainoastaan positiivinen asia, koska se tarkoittaa, että meillä on suomalaiselle kuluttajalle suunniteltuja laadukkaita tuotteita. H3

Haastateltavat korostivat tämän hetkisen tilanteen olevan hyvä, koska paikalliset brändit on tarkoitus suurilta osin pitää Suomen markkinoilla. Haastattelujen perusteella johtoryhmä arvostaa yrityksiä, jotka kykenevät säilyttämään paikalliset brändit markkinoilla kovasta kilpailutilanteesta huolimatta.

5.2.4 Viestintä yritysjärjestelyssä

Hartwallin johtoryhmän jäsenten näkemyksen mukaan henkilöstön jäsenet olivat hyvin informoituja koko osto- ja kaupantekoprosessin ajan. Kuitenkin normaalia tulevaan varautumista ja huhuja Hartwallin organisaatiossa liikkui jonkin verran. Onnistunut viestintä nähdään erityisen tärkeäksi yritysjärjestystilanteessa, koska se vähentää riskiä implementoinnin epäonnistumiseen vähentämällä henkilöstön stressiä ja epäluuloa (Hubbard 1999, 15). Johtoryhmän jäsenten mukaan Scottish & Newcastle tiedotti osto-prosessin aikana erittäin hyvin asioiden edistymisestä. Joidenkin mielestä tietoa saattoi tulla jopa liikaa. Erkkilä (2001, 177–178) kuitenkin muistuttaa, että tiedottamista ei voi

koskaan olla liikaa. Organisaatiossa on tiedon tarve siihen, minne yrityksen toimintoja ollaan tulevaisuudessa suuntaamassa. Viestinnällä on organisaatiota yhdistävä rooli sen pitäessä organisaation työmotivaatiota yllä.

Tehtiin tietysti aika paljon töitä sen eteen, niin kun johtoryhmänä, että pyrimme kommunikoimaan, että hei, että olkaa niin kun järkeviä, katsokaa. Heinekenilla ei ole mitään organisaatiota täällä. H1

[...] niin pirun hyvin me olimme koko ajan informoituja siinä, että missä mennään. [...] skotit vielä, Scottish & Newcastle [...] piti kohtuullisen hyvin huolta siitä, että ihmiset tiesivät missä mennään. H1

[...] se täytyy sanoa niin kun edellisen [...] omistajan kunniaksi, että he tosiaan pitivät huolta, että joka perjantai tuli tieto, mitä tämän viikon aikana on tapahtunut. H2

Huolimatta siitä, että Hartwallin organisaatio oli koko ajan suhteellisen hyvin tietoinen, mitä sen emoyhtiössä eli Scottish & Newcastlessa tapahtuu, kaupantekoprosessi aiheutti tietynlaista huolestumista organisaatiossa. Yritysjärjestelytilanteissa henkilöstö usein pelkää pahinta ja pyrkii suojelemaan itseään ja työpaikkoja jopa pyrkimällä estämään tiedonkulkua (BenDaniel ym. 2002, 510). Olemassa olevat, suuret päällekkäisyydet puuttuivat, joten kaupan varmistuttua ei ollut tarvetta myöskään yhteistoimintaneuvotteluille.

[...] organisaatio selkeästi oli vähän varpaillaan, että mitä tapahtuu. Että tuleeko yt-neuvottelut heti. H1

[...] lehdistöhän oli [...] Lahdessa niin tuota portilla odottamassa pääluottamusmiestä [...] toimittajat oli ihan suu ymmyrkäisenä, että miten voi olla mahdollista, että työntekijä Suomessa tietää, että omistaja Skotlannissa on myyty ja tietää mitä tässä on tapahtunut. H2

Hartwallin ja Heinekenin johtoryhmien yhteistyö ja keskinäinen kommunikaatio on sujunut haastateltavien mielestä hyvin, vaikka ostetun yrityksen johto yritysjärjestelytilanteessa on usein heikommassa asemassa. Uudelle omistajalle ollaan usein lojaaleita, ja tätä tuki myös se huomio, että haastateltavat mainitsivat keskusteluyhteyden ja

yhteistyön olevan Heinekenin kanssa huomattavasti mukavampaa kuin se oli Scottish & Newcastlen aikana.

5.2.5 *Brändiarkkitehtuuri*

Hartwall on bränditalo eli se toteuttaa erillisbrändistrategiaa. Hartwall kuitenkin nimenä linkittyy ja yhdistetään jossain määrin brändiensä kautta Jaffaan ja Vichyyn. Eli Hartwall on tietyllä tavalla myös yritysbrändi. Yritysbrändi korostuu muun muassa silloin, kun halutaan pätevää työvoimaa yritykseen. Haastateltavien mukaan sen suomalaiset kilpailijat, Sinebrychoff ja Olvi saatetaan yhdistää sen sijaan enemmän oluisiin. Yritysjärjestelyn vaikutuksia Hartwallin yritysimageon ei ole Hartwallin sisällä vielä tutkittu, mutta johtoryhmä aavistelee, että yritysimageon ei ole kohdistunut negatiivisia mielikuvia uuden omistajan myötä. Yksi syy tähän on se, että Hartwall on ollut jo ennen yritysostoa viisi vuotta ulkomaalaisomistuksessa. Toinen syy tähän on se, että mediassa ei oltu mitenkään erityisesti kiinnostuneita yrityskaupasta. Johtoryhmän jäsenten mielestä tärkeää on, että Heinekenin ostettua Hartwallin brändien omistussuhde ei ole muuttunut, vaan brändit ovat edelleen Hartwallin omistuksessa. Eli täten ei voida sanoa, että Hartwallin omistamien brändien määrä olisi paljoka muuttunut yritysjärjestelyn myötä.

[...] kun ne eivät johda, kun he eivät johda brändejä, niin eiväthän he myöskään silloin johda meidän liiketoimintaa. H3

Hartwallin brändien johtamiseen liittyvät prosessit ovat olleet Heinekenin johtoryhmän mielenkiinnon kohteena. Hartwallin omistamien brändien identiteetteihin tai brändien asemointiin Hartwallin omistajan vaihtuminen ei ole kuitenkaan vielä aiheuttanut muutosta. Hartwallin ja Heinekenin keskustelujen ja pohdintojen kautta Hartwall on kuitenkin, erityisesti oluissa, hieman terästännyt sitä, millaisia identiteettejä brändeille kannattaisi luoda ja miten ne tulisi asemoida markkinoilla. Muutokset brändien johtamisen toiminnoissa perustuvat pääasiassa kuitenkin kuluttajien preferenssien muutoksiin ja kilpailutilannemuutokseen. Hartwallin strategiaan ja sitä kautta brändien johtamiseen yrityskaupalla ei vielä siis ole ollut olennaisia vaikutuksia. Johtoryhmän jäsenet ovat kuitenkin hieman odottavalla kannalla sen suhteen, että joitakin muutoksia saattaa olla tulossa. Heinekenilla on erilainen brändiportfolio kuin Hartwallilla, joten sillä on merkitystä brändien johtamiseen liittyviin prosesseihin. Heineken ei ole vielä

aloittanut aktiivisesti muuttamaan paikallista brändien johtamisen prosesseja Hartwallissa.

[...] meidän brändit ovat sen verran vahvoja paikallisesti että, [...] ei siinä kyllä olisi [...] synergistä vaikutusta edes Heinekenin puolelta. Ja koska Heineken on pääsääntöisesti oluttalo ja me ollaan pääsääntöisesti monijuomabisnes [...] H4

Pitää varmaan mennä pari vuotta taaksepäin, [...] me olemme tehneet ison jumpan viimeisen neljän-viidentoista kuukauden aikana niin kun talontasostrategiaan. [...] Päivityksessä, kiteyttämisessä ja sen sitten niin kun rullaamisessa sitten brändien ja [...] kaupallisten funktioiden strategiaan. H1

Heinekenin brändiosaamisesta on, johtoryhmien välisten keskusteluiden ja palaverien myötä ollut kuitenkin hyötyä myös Hartwallin brändien johtamisprosessiin. Hartwallin brändienjohtamisprosessiin kuuluu kuluttajaparametrien muutosten tarkkailu noin 3–4 kertaa vuodessa. Tällöin tutkitaan muun muassa sitä, miten brändit kannattaisi asemoida suhteessa kilpailevien yritysten tuotteisiin.

[...] sieltä on tullut niin kun itse asiassa aika hyviä kysymyksiä, jotka ovat pakottaneet meitä niin kun menemään takaisin piirustuspöydälle pari kertaa ja miettimään, että okei, onko tämä tarpeeksi kirkas. H1

[...] kyllä me sitä katsomme niin kun aika usein, että mikä on [...] kuluttajaparametrien muutos. Ehkä tuommoinen, varmaan kolme neljä kertaa vuodessa. H4

Yrityskaupan seurauksena Hartwallissa kiinnitetään huomiota myös Heinekenin vahvojen brändien johtamiseen. Yksi keskeisistä haastatteluissa keskustelluista asioista oli se, että Hartwallin brändien johtamisprosessissa Heineken-brändin johtamiseen käytetään jonkin verran organisaation voimavaroja Heineken-brändin ollessa erittäin tärkeä koko Heineken-organisaatiolle, ja tätä kautta vaikutus tuntuu myös sen tytäryhtiöissä asti. Heineken-konsernin keihäänkärkibrändi Heineken-olut, tuli Hartwallin jakeluun Suomessa vuoden 2008 syksyn aikana sen oltua aiemmin Hartwallin kilpailijalla, Olvilla. Heineken ja Hartwall käyvät tällä hetkellä keskusteluja siitä, millainen Heineken-olutbrändin positiointi Suomen markkinoilla lähitulevaisuudessa tulee olemaan. Heineken keskittyy siis Heineken-brändin johtamiseen muiden brändien jäädessä huomattavasti pienemmälle huomiolle. Heinekenin tytäryhtiöt saavat tiettyjen

puitteiden sisällä päättää omien brändiensä johtamisesta. Heineken haluaa kuitenkin yhtenäistää eri maissa vallitsevia sisäisiä käytäntöjä myös markkinoinnin osalta. Heineken antaa paikallisesti tytäryhtiöilleen kuitenkin suhteellisen paljon vapauksia, yrityskaupan integraatioasteen ollessa tällä hetkellä vielä suhteellisen alhainen.

[...] niillä on yksi brändi, joka on markkinoilla globaalisti, se on Heineken. Kaikki muut brändit ovat paikallisia. [...] Heinekenilla ei ole niin kun brändin johtamisprosessia. Heineken johtaa puoltatoistabrändiä, minä sanon näin. Ne johtavat Heineken-brändiä ja sitten ne johtavat brändiä nimeltä Amstel. H3

[...] mikä Heinekenista vielä paistaa läpi, on se, että ne ovat [...] aika paljon yhden brändin varassa vaikka niillä on sataseitsemänkymmentä eri brändiä. H1

[...] punainen tähti kun on pullon kyljessä niin sitten [...] luetaan tarkkaan että. Että se tuntuu jopa hysteeriseltä. H1

Hartwallin johtoryhmä myöntää, että Heineken on onnistunut hyvin Heineken-brändin identiteetin rakentamisessa, sen johtamisessa ja brändi-imagon viestimässä markkinoille. He kuitenkin luottavat omaan ammattitaitoonsa Hartwallin omistamien brändien johtamisessa.

[...] minä en näe välttämättä, että tuota [...] Heinekenin ekspertillä on hirvittävästi annettavaa [...] Lapin kullaan syvimmän DNA:n niin kun paremmin sitouttamiseen suomalaiseen yhteiskuntaan. H1

Haastatteluissa korostui Hartwallin johtoryhmän luottamus paikalliseen osaamiseen. Paikallinen osaaminen voi olla brändien johtamisen erityistuntemuksen lisäksi muun muassa paikalliseen jakeluun liittyvä erikoisosaaminen.

5.2.6 Brändiorganisaatio

Yrityskaupan jälkeisen puolen vuoden aikana henkilöstövaikutuksia ei vielä ole suuresti näkyvissä markkinoinnin tai myynnin toiminnoissa. Hartwall on saanut, Heinekenille raportointia lukuun ottamatta, hoitaa suhteellisen itsenäisesti brändien johtamisen toimintoja. Heineken ja Hartwall kuitenkin kiinnittävät, kuten edellä mainittiin, erityistä huomiota Heinekenin keihäänkärkibrändiin eli Heineken-olueeseen.

Meillä on [...] kuuden kuukauden diili nyt yhden kaverin kanssa, jonka pitäisi työstää itse [...] Heineken-brändin [...] jalkauttamista Suomeen. Ja siinä, siinä sivussa muutaman muunkin, mitä nyt en uskalla ääneen vielä sanoa. H1

Yritysjärjestelyn lyhytaikaiset vaikutukset näkyvät sisäisten prosessien yhtenäistämisenä ja uusien sisäisten prosessien jalkauttamisena organisaatioon. Jokaisella yrityksellä on hieman erilaiset käytännöt johtamis- ja raportointijärjestelmissä. Sisäisten prosessien yhtenäistäminen ja jossain määrin standardointi Heinekenin toimesta on suurena erona Hartwallin vanhaan omistajaan eli Scottish & Newcastleen. Heineken on jo aloittanut Hartwallin prosessien yhtenäistämisen samantyyppiseksi kuin ne heillä itsellään ovat, ja pyrkii yhtenäistämään brändien johtamiseen liittyviä prosesseja konsernin sisällä. Heineken haluaa lisätä organisaatioonsa eri tytäryhtiöistä lähtöisin olevia parhaita käytänteitä. Hartwallin ollessa Scottish & Newcastleen omistuksessa, painotettiin enemmän brändien johtamiseen liittyviä tuloksia. Heinekenin omistuksessa huomioidaan siis myös yrityksen sisäisiä prosesseja. Täten omistajan vaihtumisella on ollut jonkin verran vaikutuksia organisaatioon ja siihen mitä työkaluja ja mittareita brändien johtamisessa käytetään.

[...] backofficeduuni mikä ei näy oikeastaan muualle kuin [...] no sanotaan nyt finanssissa, HR:ssä, IT:ssä, siellä se niin kun yhteistyö on paljon syvempää. H1

[...] aika paljon tuolla tukitoimissa käytetään [...] Heinekenin ihmisiä nyt apuna. H1

[...] aloitetaan niin kun työstämään organisaatioon sisälle [...] parhaita, best-practises -toimintamalleja, että meillä olisi jonkin näköinen yhdenmukainen tapa toimia. Nyt kun puhutaan niin kun myynnin kaupalliselta puolelta, niin tapa suunnitella, tapa budjetoida, tapa piirtää, tapa analysoida liiketoimintaa [...] tietyn tyyppinen standardointi. H1

Scottish & Newcastle antoi enemmän vapauksia maayhtiöillensä liiketoiminnan johtamisessa ja entiselle Hartwallin omistajayritykselle riitti enemmän se, että loppu-tulos oli hyvä. Heineken taas pyrkii prosessien yhtenäistämisen kautta saavuttamaan tavoitteensa.

Heineken pyrkii ehkä niin kun prosessia yhdenmukaistamaan enemmän ja [...] sitten toki niin kun on kiinnostunut lopputuloksesta, mutta ehkä niin kun edeltävä firma oli, ei ollut niinkään painottanut sitä, että miten siihen tulokseen päästään, vaan he halusivat nähdä vaan sen lopputuloksen ja sitten niin kun antoivat ehkä markkinoille siinä mielessä enemmän niin kun, miten sitten siellä profit-lossin sisällä eri parametrit. H4

Johtoryhmän mukaan Hartwallin brändiorganisaatiossa ei ole vielä paljoa näkynyt muutoksia. Kuitenkin yritysjärjestelyllä on ollut vaikutusta siinä mielessä, että Heinekenin mukana tuoma brändien johtamisen kulttuuri ja brändien johtamiseen liittyvät käytännöt muokkaavat koko ajan Hartwallin brändiorganisaatiota tietoisesti ja tiedostamattomasti.

5.2.7 Brändiportfolion roolit ja karsiminen

Hartwall johtaa brändejä Boston Consulting Groupin (BCG) portfoliojohtamiseen oppeihin perustuvalla matriisilla. Hartwallilla on eri termistö verrattuna BCG:n termeihin, mutta itse sisältö on pitkälti samanlainen. Ydinbrändien osuus liikevaihdosta on suuri, mutta varsinainen kasvu on pientä. Aaker ja Joachimsthalerin kielenkäytössä brändin rooli on strateginen ja BCG:n matriisissa ydinbrändi on lähinnä tähteä. Tähtiä on hoivattava ja vahvistettava. Ydinbrändit ovat Hartwallille strategisesti, rakenteellisesti ja henkilöstöpoliittisesti erityisen tärkeitä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202; Ansoff 1984, 75–76.)

Kulmakivibrändin rooli on selkeästi Hartwallin energiajuomalla, EDillä. Markkina kasvaa ja kannattavuus on korkea. Hartwall investoi voimakkaasti EDin brändinrakennukseen ja positiointiin. BCG:n matriisissa tämä rooli on nimeltään kysymysmerkki tai villikissa. Hartwall kutsuu brändiä kasvu- tai investointibrändiksi. Sillä on tulevaisuudessa potentiaalia nousta tähdeksi. BCG:n määrittelyssä koirat ovat matalan kasvun ja matalan markkinaomaisuuden omaavia brändejä, joista yrityksen tulisi pyrkiä pääsemään eroon. Sen sijaan Aaker ja Joachimsthaler kutsuvat tätä nelikentän osaa ja brändin roolia hopealuotibrändiksi, jolla on erilainen merkitys. Nelikentän nimeä alla olevassa kuviossa 9 onkin muutettu yhdistämällä Aakerin ja Joachimsthalerin sekä Boston Consulting Groupin malli. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202; Ansoff 1984, 75–76.)

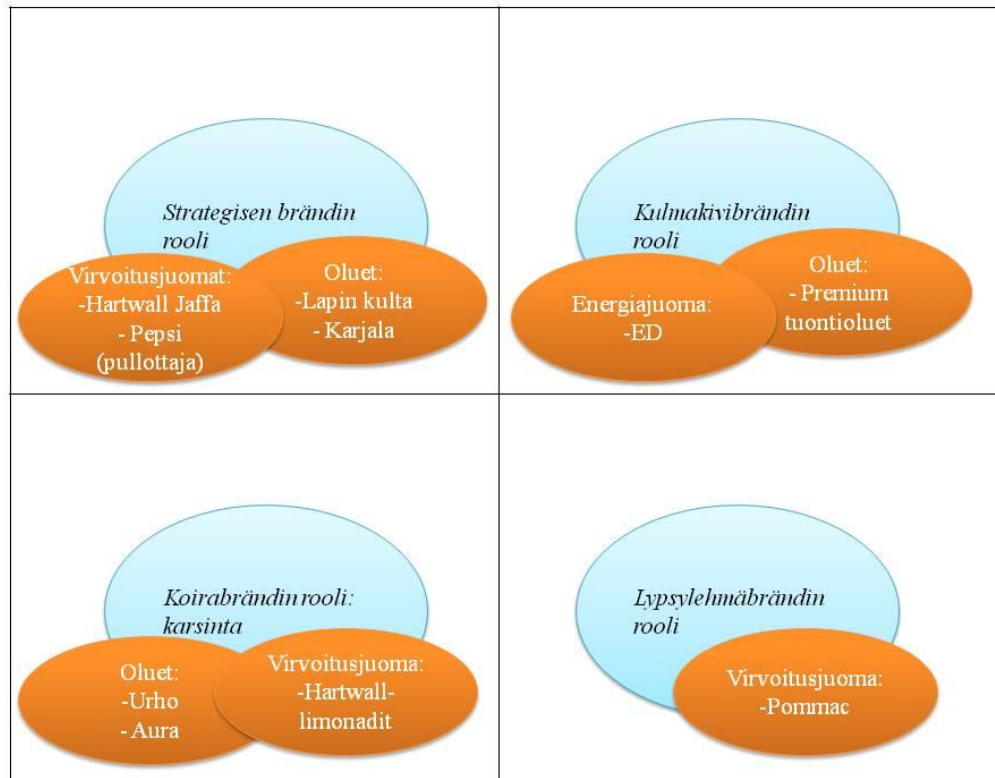
Koirabrändin roolina on tulla ennemmin tai myöhemmin karsituksi yrityksen brändiportfoliosta. Esimerkkinä koiraroolista ovat olleet kuten Urho ja Aura, joilla ei ole

Hartwallin brändien johtamisessa strategista, kulmakivi- tai lypsylehmäroolia. Lypsylehmä yhdistää edellä mainittuja kahta portfolioa. Lypsylehmäbrändin tulee tuottaa yritykselle katetta ja voittoja, joiden turvin voidaan investoida muihin yrityksen portfoliobrändeihin. Näin taataan ja rakennetaan tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia ja elinvoimaisuutta koko brändiportfoliolle kokonaisuudessaan. Yrityksellä tulisi olla tasaisesti brändejä eri portfolion nelikentissä ja erityisesti lypsylehmiä, jotta tulorahoituksella voidaan mahdollistaa investoinnit yrityksen muihin brändeihin. Lypsylehmän rooli kuuluu muun muassa virvoitusjuoma Pommacille. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202; Ansoff 1984, 75–76.)

[...] oluilla on tällainen ydinrooli. Sanotaan, että [...] jos puhutaan näistä niin kun investoi, investoi-kategorioista niin oluista koko kategoria ei missään nimessä ole sellainen [...]. Se on kategoria, joka ei kasva. Se on kategoria, joka on tällä hetkellä aika pahassa arvopuristuksessa. H1

ED on hyvä esimerkki siitä. Että markkina kasvaa. Se on pieni, mutta äärettömän kannattava. Ja [...] meillä on niin kun tietysti sen niin kun positioinnin kautta halua investoida brändiin niin paljon kuin meillä vaan on rahaa. H1

Virvoitusjuomissa on Jaffa. Sen lisäksi me olemme Pepsin, [...] pullottaja Suomessa. Eli siellä nyt on siis nämä kaksi. Ja [...] ne ovat ne isot, jotka ovat keihäänkärjet. Kaikki muut brändit virvoitusjuomissa, Pommac mukaan lukien, on tavallaan niin kun, ne eivät ole niin kun strategisessa roolissa. H3



Kuvio 9. Hartwallin brändiportfolion roolit (soveltaen Aaker & Joachimsthaler 2000, 199–202; Ansoff 1984, 75–76)

Hartwall on pyrkinyt rakentamaan toiminnoistaan arvoketjun, jossa keskeisinä tekijöinä ovat brändien johtaminen ja brändivetoisuus. Muita keskeisiä elementtejä Hartwallin arvoketjussa ovat muun muassa tuotanto ja logistiikka, sekä kuluttajiin että mediaan liittyvä aktivointi. Arvoketju toimii siis samantyyllisellä periaatteella kuin Michael Porterin vuonna 1985 luoma arvoketju, jossa yrityksen jokainen aktiviteetti ja toiminto luovat arvoa tuotteelle tai palvelulle näkökulmana loppukäyttäjän näkökulma (Mercado ym. 2001, 330–331).

Hartwallin tämän hetkinen taloudellinen tuloksenteekokyky on sen verran hyvä, että se on osaltaan hillinnyt Heinekenin suunnitelmia brändien johtamisprosessin muuttamisen suhteen. Hartwall teki vuonna 2007 hyvän tuloksen, vaikka oluiden myynti yleisen trendin mukaisesti laskikin yli 15 prosenttia. Hyvän tuloksen tekijöinä olivat pääroolissa virvoitusjuomat, kivennäisvedet ja energiajuomat. Hartwall teki omistajalleen Scottish & Newcastlelle voittoa koko kuuden vuoden ajan. Voittoja kertyi arviolta noin 270 miljoonaa euroa, sisältäen BBH:sta saadut osingot. (Korhonen 2009.) Heineken on globaalisti profiloitunut pääsääntöisesti olutyrietykseksi. Hartwall taas toimii hyvin laajalla brändiportfoliolla. Tämän vuoksi Hartwallin johtoryhmällä oli

tarve yrityskaupan varmistuttua perustella, miksi Hartwallilla on niin monta tuotekategoriaa ja sitä kautta niin laaja brändiportfolio. Johtoryhmä puolusti Hartwallin olemassa olevan strategian toimivuutta. Keskeinen lopputulos oli se, että laajalla tuotekategoriolla pystytään tuottamaan tällä hetkellä paras tulos.

Heinekenillehan tämä on niin kun jännä tilanne siinä mielessä, että tämä alkaa olla yksi niistä tai niillä on kaksi yhtiötä [...] tällä hetkellä, jossa selvästi on niin kun tällöinen multibeverage-malli. H3

[...] meidän on täytynyt näyttää heille, että Suomessa multibeverage-malli on käytännössä ainoa, millä kannattaa toimia. H3

[...] niin kauan kun meiltä tikittää numerot siihen tahtiin sisään kuin niiden suunnilleen pitäisi, niin ne ovat ihan tyytyväisiä. H1

Hartwallin brändiportfolio on tällä hetkellä suhteellisen laaja ja tulevaisuudessa osa Hartwallin omistamista brändeistä todennäköisesti karsitaan. Koska brändiportfolio on jo laaja, Hartwall ei aio tuoda uusia brändejä markkinoille, kuin ainoastaan poikkeustapauksissa. Hartwall tulee siis lähitulevaisuudessa painottamaan enemmän olemassa olevien brändien laajennusta uusille tuotemarkkinoille sen sijaan, että se keskittyisi tuomaan uusia brändejä markkinoille. Yrityskaupalla ei ole ollut tähän mennessä vaikutusta siihen, miten Hartwall tulevaisuudessa tulee hoitamaan brändien laajennusprosesseihin liittyvän työn. Prosessiin, jolla tuotteita lanseerataan markkinoille, ei ole haastateltavien mukaan myöskään tullut muutoksia omistajan vaihdoksen myötä.

Yksi merkittävä syy, miksi Heineken ei ole halunnut tehdä muutoksia Hartwallin brändiportfolioon vaikuttaisi olevan se, että vaikka Suomessa on ollut jo kauan saatavilla erityyppisiä ulkomaisia oluita, niin niiden yhteenlaskettu markkinaosuus ei ole kuitenkaan vielä noussut järin suureksi.

Suomessakin niin viisi-kuusi brändiä oluissa muodostaa yhdeksänkymmentäviisi prosenttia markkinoista. [...] olut on yllättävän paikallinen [...] paikallisyanssit ovat aika merkityksellisiä. H1

Hartwallin kokonaisynttiin Heinekenilta Hartwallin jakeluun tulleilla brändeillä ei ole erityisen suurta taloudellista merkitystä. Tämä realiteetti näyttäisi ohjaavan Heinekenia brändien johtamisessa ja Hartwallin brändien karsimisen välttämässä. Hartwallilla on jakelussa tällä hetkellä suurin piirtein saman verran brändejä kuin ennen yritys-

ostoakin. Johtoryhmän mukaan Heinekenin tultua Hartwallin omistajaksi tämän kyseisen yritysjärjestelyn vaikutus suomalaisiin olutmarkkinoihin on ollut vielä tähän asti suhteellisen vähäinen. Olutliiketoiminnassa paikalliset brändit ovat vielä valttia, vaikka itse liiketoiminta yhä lisääntyvässä määrin onkin isojen, maailmanlaajuisten toimijoiden hallitsemaa.

5.2.8 Jakelukanavastrategiat

Heinekenin tultua Hartwallin omistajaksi, Hartwallille avautuu suuremmat jakelutiet ja paremmat jakelutiemahdollisuudet. Yrityskaupan seurauksena Hartwallilla on helpotunut brändien hankinta omiin jakeluteihinsä, kun sillä on pääsy Heinekenin omistamien tytäryhtiöiden tuotteisiin ja se pystyy edullisesti hankkimaan niitä.

[...] jos me haluamme jonkun muun heidän brändinsä lanseerata tänne, niin me käymme neuvottelut sen brändin omistajan kanssa, joka on yleensä joku Heineken-yhtiö jossakin. H3

Heinekenin laaja organisaatio- ja jakeluverkosto tarjoaa Hartwallille runsaasti mahdollisuuksia, esimerkiksi Keski-Euroopan kilpailuilla markkinoilla. Hartwallilla onkin toiveikkuutta, mutta myös realistisuutta tulevaisuuden suhteen. Haastateltavat toivat erityisesti esiin heidän energiajuomansa eli EDin sekä Lapin Kulta -oluen potentiaalin. Heinekenilla on jakelusopimus Red Bull -energiajuomamerkin kanssa, joten ED voitaisiin esimerkiksi ottaa rinnalle jakeluun. Energiajuomien tuottopotentiaali on suurempi kuin oluiden. Tämän vuoksi Hartwall näkisi mieluusti oman energiajuomansa muiden maiden kauppojen hyllyillä. BenDaniel ym. (2002, 511) mukaan yritykset voivat saavuttaa synergiaetuja yhdistämällä jakeluverkostot ja laajentamalla tuotevalikoimaansa. Haastateltavat kuitenkin ymmärtävät prosessin keston.

[...] taidamme olla Red Bullin suurin jakelija Euroopassa. Ja miksi me jakelemme Red Bullia kun meillä on oma, omiakin energiajuomia. H3

[...] kilpailija tekee kohtuullisen ison kasan raha tuolla omalla energiajuomallaan ja [...] taas niin kun Heinekenin jakeluverkosto antaa, antaisi meille mahdollisuuden levittää tätä omaa tuotettamme hyvinkin laajalti. H2

Ei tapahdu tammikuussa 2009. Voi tapahtua tammikuussa, mutta vuosiluku voi olla vähän erilainen. H2

Hartwall eroaa myös monella muulla tavalla Heinekenista, kuin ainoastaan tuotekategorioiden ja sitä kautta brändiportfolion perusteella. Erona on muun muassa jakelumalli, joka poikkeaa monesta muusta maasta. Suomessa asiakkaita palvellaan eri tavalla ja kattavammin. Tähän liittyy Suomen pinta-ala ja pitkät välimatkat. Yhtenä erona ovat myös tuotantolaitokset, jotka on Suomessa rakennettu siten, että niissä on mahdollista tuottaa monen eri tuotekategorian tuotteita.

Meillä on niin kun hyvin poikkeuksellinen jakelumalli verrattuna niin kun moneen muuhun Heineken-maahan. Että en minä tiedä missään muualla, missä viedään joka nimeen ja notkoon [...] suoraan kioskin takaovelle. Eli se, että meillä on viisitoista tuhatta toimituspistettä, kun taas Keski-Euroopassa se on hyvin yleistä, että toimitaan tukkureiden välityksellä. Joka sitten niin kun kokoa useammasta eri yrityksestä tuotteet. H1

Hartwallin brändien johtamisessa tärkeää on huomioida myös valmistavan teollisuuden suhteellisen suuri rakenteellinen kustannus verrattuna joihinkin muihin liiketoiminta-aloihin, joissa tuotemerkit ovat myös tärkeitä. Haastatteluissakin ilmeni, että Suomessa tuotantolaitokset juomateollisuudessa on pääsääntöisesti tehty siten, että niissä tehdään monen tuotekategorian tuotteita. Tämän tyyppisen rakenteen purkaminen vaikuttaisi Hartwalliin monella tavalla, alkaen tuotekategorioiden tiputtamisella ja brändien lukumäärän karsimisella.

[...] kun me olemme vaan valmistavaa teollisuutta niin [...] strukturaalinen kustannus on aika suuri. H1

[...] rakenteen purkaminen itsessään olisi ihan järkyttävän kallista, että se ei niin kun myöskään ole niin kun tietysti kauhean järkevää. H3

Johtoryhmän jäsenten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta vaikuttaisi siltä, että Heinekenin tulisi tehdä strategisesti merkittävä muutos nykyiseen valittuun strategiaansa verrattuna, jotta tämän hetkiseen tuotantolaitosriippuvuuteen tulisi jonkinlainen muutos. Erilainen strategia voisi olla esimerkiksi paikallisten brändien voimakas karsinta.

5.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Yrityksen ostaessa toisen samalla toimialalla toimivan yrityksen voi kauppa olla joko vertikaalinen integraatio tai horisontaalinen integraatio. Horisontaalisen yrityskaupan toteutuessa ostava yritys eli tässä tapauksessa Heineken ja ostettava yritys eli Scottish & Newcastle ja sen tytäryhtiö Hartwall toimivat samalla toimialalla ja samassa tuotantoketjun vaiheessa. (Tenhunen & Werner 2000, 13.) Kuten tämäkin yritysjärjestely osoitti, horisontaaliset yrityskaupat voivat toteutua suorien kilpailijoiden kesken (Kusstatscher & Cooper 2005, 12). Yritystostoksi kutsutaan yleensä tilannetta, jossa toinen yritys ostaa yli 50 % toisen yrityksen osakkeista. (Kusstatscher & Cooper 2005, 2.) Yritysjärjestelynä Heineken-Hartwall -yritysjärjestely oli puhtaasti yritysosto. Hartwall jatkaa näin ollen Heinekenin konsernissa tytäryhtiönä.

Heineken on ostanut viimeisten vuosien aikana paljon pienempiä yrityksiä ja se on jonkin verran velkaantunut, joten saattaa olla, että sillä ei ole tällä hetkellä resursseja toteuttaa laajempaa integraatiota. Ilman onnistunutta integraatiota yrityskaupasta maksettu korkea hinta on hukkainvestointi. (When mergers mean... 2004, 16.) Tällöin myös mahdolliset synergiaedut saattavat jäädä saavuttamatta integraation asteen ollessa vähäinen. Kannattaa kuitenkin ottaa huomioon se, että Heinekenin ja Hartwallin strategiat ja toimintamallit ovat samantapaisia, ja kohdeyrityksellä on korkea arvostus markkinoilla. Tämän perusteella Heinekenin kannattaa tehdä ainoastaan vähäisiä muutoksia kohdeyrityksen toimintoihin. (Lynch & Lind 2002, 7–9.) Koska Heineken ei ole lähtenyt viemään nopeaa ja aggressiivista integraatiota läpi Hartwallin tapauksessa, eikä monessa muussakaan hankkimassaan tytäryhtiössä ja keskittää voimavaransa pääasiassa Heineken-brändin johtamiseen, ei ole tällä hetkellä todennäköistä, että tähän strategiaan tulisi nopeaa suunnan muutosta.

Yksi keskeisistä syistä tämän hetkiseen integraatioon asteeseen saattaa olla se, että Heinekenin voimavarat eivät riitä voimakkaaseen integraatioon kaikissa sen ostamissa tytäryhtiöissä. Toisaalta Heineken saattaa ainoastaan toteuttaa tässä tapauksessa normaalia toimintamalliaan. Yritysjärjestelyn rakenteellisen suhteen perusteella Heinekenin Hartwall-ostossa on täysin itsenäisen mallin ja oleellisesti itsenäisen mallin piirteitä. Heineken vaikuttaa pitävän Hartwallia pääasiassa sijoituskohteena, mutta haluaa yhtenäistää brändinjohtamisen prosessia ja brändinjohtamisen keskeisiä toimintoja. Heineken pyrkii kunnioittamaan kohdeyrityksen markkinatietämystä ja kokemusta oleellisesti itsenäisen mallin mukaisesti. Tämän mallin mukaan pyritään kunnioittamaan kohdeyrityksen organisaatiota, sen työntekijöitä, rakenteita, järjestelmiä, systeemejä ja kontroleja. Heineken on siis pyrkinyt välttämään kontrollityhjiön ja antanut kohdeyrityksen johtajille mahdollisuuden pyrkiä muutokseen. (Lees, 2003.)

Hartwallin kohdalla näyttää siltä, että yrityksen brändistrategia linkittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan. Täten brändien johtaminen edellytykset ovat hyvät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.) Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 23) brändinjohtamis-mallissa vertaillaan uudenlaista ja perinteistä brändinjohtamisstrategiaa eri tekijöiden kesken. Hartwallin/Heinekenin tapauksessa näkökulma ja brändijohdon asema ovat selkeästi haastattelujen perusteella ensin mainitun mallin mukaisia eli brändien johtamisen toiminnot ovat yrityksen johdon vastuulla ja yritykselle strategisesti tärkeitä. Näkökulma on siis strateginen ja visioita luova aikaperspektiivin ollessa suhteellisen pitkäaikainen. Yrityksen brändijohdo on organisaation ylimmällä tasolla eli brändi-vastuussa on viime kädessä yrityksen toimitusjohtaja.

Hartwallin brändiarkkitehtuuri on monitahoinen ja sen tuotemarkkina-alue kattaa useita tuotteita ja markkinoita. Brändien määrän suhteen tärkeää on huomioida brändit tuoteryhmittäin. Kuten edellä tarkasteltiin, Hartwall johtaa brändejään portfoliomallin mukaisesti. Hartwallille ja erityisesti sen omistajalle, Heinekenille tärkeää on varmasti osakkeiden tuotto ja liikevaihto. Hartwall kuitenkin painottaa pitkäjänteistä brändien identiteettien johtamista ja määrittelyä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23.)

Brändiarkkitehtuurin johtamiseen kuuluu muun muassa brändien johtaminen ja brändien lukumäärä. Kuten edellä analysoitiin, Heinekenin ostettua Hartwallin brändien omistussuhde ei ole muuttunut, vaan brändit ovat edelleen Hartwallin omistuksessa. Hartwallin omistamien brändien määrä ei täten ole muuttunut yritysjärjestelyn myötä, mutta jakelukanavavaihtoehdot ovat lisääntyneet jonkin verran. Heineken on jonkin verran kiinnittänyt huomiota Hartwallin brändiorganisaatioon ja sen toimintoihin sekä keskeisiin prosesseihin. Heineken pyrkii yhtenäistämään konsernin tytäryhtiöissä brändien johtamiseen liittyviä prosesseja. Kun Hartwall oli Scottish & Newcastle omistuksessa, painotettiin enemmän brändien johtamiseen liittyviä tuloksia. Heinekenin omistuksessa huomioidaan, kuten edellä mainittiin, siis myös yrityksen sisäisiä prosesseja ja pyritään parempaan lopputulokseen myös osaltaan sisäisten prosessien yhtenäistämällä. Täten omistajan vaihtumisella on ollut jonkin verran vaikutuksia organisaatioon ja siihen, mitä työkaluja ja mittareita brändien johtamisessa käytetään.

Brändien johtamisen neljän osatekijän mukaiset brändinrakennusohjelmat ovat brändi-identiteetin jalkauttamisen apukeinoina. Tässä vaiheessa voidaan sanoa, että brändinrakennusohjelmiin tai Hartwallin brändi-identiteetteihin ei ole omistajayrityksen vaihtuminen vaikuttanut. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 33.) Olutliiketoiminnassa on myös sellainen tilanne, että oluen suosio on koko ajan laskemassa, joten tämä osoittaa Hartwallin strategian eli laajan brändiportfolion ja keskittymisen monelle eri tuotekategorialle oikean suuntaiseksi. Suomessa yritysten katteet olutliiketoiminnassa ovat olleet alhaiset, johtuen kovasta hintakilpailusta eri markkinatoimijoiden kesken, joten

keskittyminen oluisiin ja muiden tuotekategorioiden brändien karsiminen ei ole strategisesti tässä markkinatilanteessa järkevä vaihtoehto.

Bahadirin ym. (2008, 53) mukaan ostavan ja ostettavan yrityksen markkinoinnillisilla kyvykkyyksillä ja yritysten brändiportfoliostrategioilla on analysoitu olevan merkitystä ostavan yrityksen tulo-odotuksiin kohdeyrityksen brändiportfoliosta. Yritysjärjestelyosapuolien toimiessa samoilla markkinoilla, yritysten brändiportfolioissa on usein jonkin verran päällekkäisyyksiä. Ostava yritys, jolla on monipuolinen brändiportfolio, kärsii täten enemmän brändiportfolion päällekkäisyydestä verrattuna yritykseen, jolla on erilaisia brändejä portfolioissaan eri kuluttajasegmenteillä. Edellä mainittu brändien päällekkäisyys samoilla kuluttajasegmenteillä saattaa aiheuttaa kannibalisaatiota yritysjärjestelyosapuolien brändiportfolioiden välillä. Tällöin brändien karsimisen todennäköisyys uuden yrityksen brändiportfoliosta kasvaa. Tilanne on myös samantyyppinen silloin, kun yritysjärjestelyn osapuolet toimivat samalla markkinasegmentillä. Näin saattaa käydä vaikka brändit olisi asemoitu yrityksen kannalta halutulla tavalla. Tämän perusteella voi Heineken-Hartwall -tapauksessa arvioida brändiportfoliosta, että tuotemarkkinayhteydessä ne täydentävät toisiaan. Hartwallilla ei ole Suomessa tarvetta panostaa erityisen paljon Heinekenin omiin brändeihin. Se, että brändiportfoliot täydentävät ainakin jossain määrin toisiaan, johtuu osittain siitä, että Heineken painottuu pääasiassa oluisiin, kun taas Hartwallin brändiportfolio on hyvin monipuolinen käsittäen useita tuotekategorioita.

Olutliiketoiminnassa Heinekenilla ja Hartwallilla on jonkin verran samantyyppisiä brändejä samoissa tuotekategorioissa, mutta olutbrändien asemointi on hieman erilainen. Oluessa asemointi markkinoilla ja erityisesti brändeihin liittyvät mielikuvat ovat tärkeitä, koska suomalaisten Lager-oluiden voidaan arvioida olevan suhteellisen homogeenisia keskenään. Silloin, kun oluen merkki tiedetään, arvioidaan se paremmaksi kuin sokkotestissä. Tämän vuoksi olemassa olevien, merkityksellisten brändien karsiminen Hartwallin brändiportfoliosta Heinekenin toimesta olisi lyhytnäköistä toimintaa ja aiheuttaisi todennäköisesti ärtymystä asiakkaiden keskuudessa ja Hartwallista saatavissa olevissa tuottojen pienenemistä.

Bahadirin (2008, 51–52) tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että silloin, kun ostavan yrityksen brändiportfolion monipuolisuuden aste on alhainen, tulee ostava yritys todennäköisesti karsimaan suuren osan tai kaikki ostettavan yrityksen brändit. Pitämällä ostetut brändit portfolioissaan ostettava yritys vahingoittaisi skaalaetujaan markkinoinnissa. Yritysten kannattaa kuitenkin huomioida, että mitä vähemmän ostettuja brändejä ostava yritys pitää brändiportfoliossaan, sitä alhaisempi kassavirtapotentiaali brändiportfoliolla tulevaisuudessa on. Tässä suhteessa tutkielmani esimerkkiyritys eli Hartwall eroaa Bahadirin ym. tutkimuksista. Ainakin tähän saakka

Heineken ei ole katsonut oikeaksi ratkaisuksi karsia Hartwallin brändien määrää. Suuri syy tähän lienee se, että Heineken on jo ollut Suomen markkinoilla Olvin jakelussa ja Heineken-oluen myynti ei tällöin liene ollut erityisen suuri. Kokonaisuudessaan ulkomaisten tuontiluiden markkinaosuus Suomen olutmarkkinoista ei ole järin suuri.

Heineken ei todennäköisesti halua uhrata Hartwallin omistamien brändien tuottamaa kassavirtapotentialia aloittamalla voimakkaasti karsimaan Hartwallin brändejä. Toisaalta voidaan ajatella, että Heinekenin brändiportfolio on oluttuotteissa monipuolinen, vaikka se ei ole monipuolinen, jos ottaa huomioon kaikki tuotekategoriat. Tällöin yritysjärjestelykontekstissa ostava yritys, jolla on monipuolinen brändiportfolio, pitää valtaosan kohdeyrityksen brändeistä portfolioissaan yritysoston jälkeenkin (Bahadir ym. 2008 51–52).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan pro gradu -työn keskeisiä teoreettisia ja empiirisiä löydöksiä. Lopuksi pohditaan myös suosituksia liikkeenjohdolle ja aiheita, joita voi hyödyntää jatkotutkimuksessa.

6.1 Tutkielman yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut tarkastella, miten brändien johtaminen toteutuu yritysjärjestelytilanteessa ottamalla erityisesti ostetun yrityksen näkökulma huomioon. Aihetta lähestyttiin muodostamalla teoreettinen viitekehys ja johdannossa esiteltiin teoreettinen malli, joiden tarkoituksena on huomioida keskeiset aihealueet esillä olevasta ilmiöstä. Tutkielmassa teoreettisen viitekehysten lisäksi tärkeänä nähtiin empiirinen tutkimus, joka toteutettiin tutkimalla ostetun yrityksen brändinjohtamisprosessin osa-alueita. Tutkielmassa painotettiin siis erityisesti ostavan yrityksen näkökulmaa, tutkimuksen esimerkkiyrityksen mukaisesti.

Tutkielman teoria- ja empiriaosuudessa vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä käsitetään yritysjärjestelyillä?
- Miten yritys voi johtaa brändejään?
- Mikä on yritysjärjestelyiden merkitys brändien johtamiseen erityisesti ostetavan yrityksen näkökulmasta?
- Mitä keinoja yrityksellä on vaikuttaa brändien johtamisprosessiin yritysjärjestelytilanteessa?

Tutkielman alkuosassa käsiteltiin brändin ja brändipääoman käsitteitä, jotta brändien johtaminen ilmiönä kyettäisiin ymmärtämään paremmin. Brändipääoman voidaan asiakasnäkökulman mukaan sanoa olevan erä vastaavia ja joissakin tapauksissa vastattavia. Nämä ovat linkitettyinä brändin nimeen ja symboliin, joka lisää, tai joissakin tapauksissa vähentää sitä arvoa, jonka tuote tai palvelu tarjoaa yrityksen asiakkaille. Brändin pääomakategorioita ovat tietoisuus brändistä, brändiuskollisuus, mielletty laatu ja brändin miellelyhtymät. Muihin omistuksellisiin brändin varallisuuseriin voidaan laskea esimerkiksi patentit, jakelutiesuhteet ja tavaramerkit. (Aaker 2002, 7–8.) Tämän lisäksi käsiteltiin brändeihin liittyviä mielikuvia, assosiaatioita, arvoja ja asenteita, sekä mainetta yritysjärjestelytilanteen kontekstissa.

Yrityksen brändistrategian käsiteltiin luvussa 2.2 määrittävän sitä, miten yrityksessä johdetaan brändejä. Yrityksen brändistrategian tuleekin linkittyä tiukasti yrityksen liiketoimintastrategiaan, jotta brändien johtaminen edellytykset olisivat hyvät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22–31.) Brändien johtamisen osatekijöiden määriteltiin olevan: 1) brändiorganisaatio, 2) brändi-identiteetti ja positointi, 3) brändiarkkitehtuuri, johon voidaan laskea kuuluvan muun muassa brändiportfolion roolit ja brändien karsiminen, sekä 4) brändinrakennusohjelmat, jotka jätettiin tässä tutkielmassa vähemmälle huomiolle tutkielman luonteesta ja kontekstista johtuen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49). Tekijät 1–3 ovat keskeisiä brändien johtamismallissa yritysjärjestelytilanteen kontekstissa, joka muodostettiin tutkielman teorian ja empirian pohjalta ja esiteltiin johdannossa. Samassa pääluvussa käsiteltiin myös tarkemmin brändiportfolion johtamista.

Yrityksen brändiportfolion tulisi kyetä maksimoimaan yrityksen brändipääoma. Teoreettisessa viitekehyksessä pohdittiin sitä, että yrityksen kannattaa pohtia sellaisten brändien karsimista portfoliosta, jotka mahdollisesti vahingoittavat yrityksen muiden brändien arvoa. Optimaalisessa brändiportfoliossa brändien ajatellaan tukevan toisiaan brändiportfolion arvon maksimoituessa. (Keller 2008, 434; Metromili ym. 2002, 22.) Yleensä brändien lukumäärän kasvaessa, esimerkiksi yritysostotilanteen jälkiseurauksena, yritys saattaa kohdata ongelmia muun muassa myynnin kannibalisaationa ja brändien ylimääränä (Varadarajan ym. 2006, 200).

Yritysjärjestely-luvussa määriteltiin yritysjärjestelyihin luettavan yritysfuusio ja yritysosto. Yritysfuusio tehdään yhteisymmärryksessä yritysjärjestelyyn osallistuvien osapuolten kesken, osakkeiden välityksellä. Yritysfuusiossa on usein kaksi samankokoista yritystä, jotka ovat voimasuhteeltaan tasaväkisiä. Näiden tarkoituksena on muodostaa aidosti uusi kokonaisuus fuusioon osallistuvista yrityksistä. Myös useampi kuin kaksi yritystä voi sulautua taloudelliseksi ja lailliseksi uudeksi yksiköksi. (Hubbard 1999, 6; Kusstatscher & Cooper 2005, 2–3.) Yritysostossa yritys hankkii toisen yrityksen haltuunsa ostamalla sen, joko käteisenä tai osakkeiden välityksellä. Yritysosto voi olla luonteeltaan joko ystävällinen tai vihamielinen. (Hubbard 1999, 6–7; Mercado ym. 2001, 358.) Luvussa pohdittiin myös hieman yritysjärjestelyyn linkittyvää yhteisyritystä.

Kansainvälisen kaupan vapautumisen ja globalisaation ilmiönä analysoitiin lisäävän valtioiden rajat ylittävien yritysjärjestelyjen määrää. Yritysjärjestelyiden nähdäänkin olevan yritykselle tärkeitä strategisista syistä johtuen. (Albaum ym. 2005, 128; BenDaniel, Rosenbloom & Hanks 2002, 506; Hijzen ym. 2008, 850.) Orgaanisen kasvun lisäksi yritykset usein hakevat kasvua jossakin vaiheessa yritysostojen kautta (Weston, Chung & Siu 1998, 1). Tämän jälkeen pohdittiin sitä, että yritysjärjestelyjen taustalla tulisi olla yrityksen strategian ja vision toteuttaminen. Yrityskaupan tai fuusion

tulee tuoda lisäarvoa kaupan osapuolille tai vähintään toiselle osapuolelle. Muuten järjestelyä ei ole järkevä toteuttaa. Yritysjärjestelyjä suunniteltaessa olisi hyvä ottaa erityisesti toteutus huomioon. Ilman kunnollista yritysjärjestelyn suunnittelua ja toteutusta yritys saattaa huomata kuuluvansa niihin 50 prosenttiin tapauksista, joiden kohdalla yritysjärjestely on tavalla tai toisella epäonnistunut. Onnistumista on mahdollista arvioida taloudellisten ja strategisten tavoitteiden toteutumisenä.

Yritysjärjestelyn onnistumista pohdittaessa yhdeksi keskeiseksi yritysjärjestelyn onnistumista edesauttavaksi tekijäksi analysoitiin oikeanlainen ostavan ja ostettavan yrityksen integraatiosuhde. Yritysjärjestelyn integraatiolla tarkoitetaan ostavan yrityksen ja kohdeyrityksen eli ostetun yrityksen tai vaihtoehtoisesti ostetun yksikön toimintojen yhdistämistä (Erkkilä 2001, 82). Samassa luvussa käsiteltiin myös yritysjärjestelyjen rakenteellisia suhteita, jotka voidaan tiivistää jatkumoksi täysin itsenäisen ja täysin integroidun mallin välillä. Luvussa tultiin siihen lopputulokseen, että integraatiolle nähdään lähes aina tarvetta, mutta jotkut yritykset saattavat olla haluttomia syvään integraatioon, koska sitä on usein vaikea toteuttaa (Mercado ym. 2001, 360).

Yritysjärjestely-luvun viimeisessä alaluvussa perehdyttiin yhden viimeaikaisen tutkimuksen löydöksiin koskien sitä, miten ostava yritys kykenee siirtämään arvoa ostettavan yrityksen brändeille ja sitä kautta brändiportfolioon. Tutkimuksen keskeinen tulos osoitti, että yritysjärjestelyosapuolten markkinoinnillisilla kyvykkyyksillä, brändiportfolioiden strategialla ja brändiportfolioiden erilaisuudella on positiivisia vaikutuksia ostettavan yrityksen brändien arvoon.

Tutkielman tutkimusosa toteutettiin laadullisen tutkimuksena. Tutkielman aihetta ei ole vielä paljoa tutkittu, joten laadullinen tutkimus valittiin soveltuvuuden perusteella tutkimusmenetelmäksi. Tämän lisäksi oli tärkeää, että haastateltavat pystyivät omin sanoin kertomaan ilmiöstä keskeisiä tekijöitä ja luomaan itse merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa tarkastellut teemat johdettiin ja määräytyivät tutkielman teoriaosuuden perusteella. Keskeisimpiä teemoja olivat: 1) yritysjärjestely prosessina, 2) brändien johtamiseen perustuva brändien johtamisen malli, 3) brändiportfolioon linkittyvät brändien lukumäärä, brändien roolit ja brändien karsinta sekä 4) kuluttaja- ja kansainvälistymisperspektiivi.

Tutkimuksessa käytettiin case-tutkimusta tutkimusmetodinä, koska sen katsotaan olevan hyvä tutkimusmetodi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei ole mahdollista irrottaa sen kontekstista (Yin 1984, 3). Tapaustutkimus nähdäänkin ensisijaisesti tutkimusstrategiana, jossa voidaan käyttää myös kvantitatiivista tietoa konstruoimaan tapaus (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116; Yin 2003, 14). Tutkielmassa metodiksi valittiin deskriptiivinen tapaustutkimus, koska tässä pro gradu -tutkielmassa kuvailtiin

dynaamista ilmiötä eli brändien johtamista tosielämän kontekstissa eli yritysjärjestelytilanteessa. Aiempi tutkimus aiheesta on ollut vähäistä, mutta on kuitenkin tarpeeksi ohjaava tiedonkeruumenetelmiä varten. Tiedonkeruun lähteenä käytettiin useita haastatteluja ja toissijaisia lähteitä (Yin 2003, 13–14.) Case-tutkimuksen tyyppiä kutsutaan myös intensiiviseksi case-tutkimukseksi ja ekstensiiviseksi case-tutkimukseksi. Tässä tutkielmassa tutkimuksen tyyppinä käytettiin intensiivistä tutkimusotetta, joka pyrkii ymmärtämään yhtä ainutlaatuista tapausta sisältä päin ja tavoitteena on tiheä, holistinen ja kontekstisidonnainen kuvaus. Intensiivisen tapaustutkimuksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on narratiivin konstruointi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117–120.)

Tutkielman analyysivaiheessa, haastattelujen litterointien ja haastattelujen lukemisen jälkeen, teemoteltiin haastateltavien vastauksia ja pyrittiin löytämään olennaisia sisältöjä, jotka tukevat tutkimuksen tekoa. Teemottelussa keskeistä oli löytää aineistosta piirteitä, jotka muodostavat teemoja. Piirteet pohjautuivat pääasiallisesti tutkielmassa jo etukäteen tiedettyihin teemoihin. Kuluttajanäkökulma jäi empiriassa vielä pienempään rooliin kuin teoriassa, jossa sen rooli oli jo valmiiksi kohtuullisen suppea. Kansainvälistymisnäkökulmaan linkittyvä jakelukanava-teema nousi esiin haastatelluissa. Case-yrityksestä haastateltaviksi valikoitui neljä yrityksen johtoryhmän jäsentä. Teemahaastattelujen analysointia edesauttoi haastateltavan ja haastattelijan välinen syvä dialogi haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–137).

Tässä tutkimuksessa nojaututtiin pääsääntöisesti siihen näkökantaan, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja täten objektiivisuuden tiukimpia kriteereitä ei ole mahdollista noudattaa. Tutkija pyrki tekemään sekä empiirisen osan että teoreettisen osan mahdollisimman luotettavasti. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus. Aineiston tuottamisen olosuhteet pyrittiin myös kertomaan tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa kerrottiin haastattelun ajat ja paikat sekä haastateltavat. Empiiristä osiota rikastutettiin suorilla haastatteluotteilla autenttisuuden takaamiseksi. Myös aineiston analyysin luokitteluihin ja tulkintoihin kiinnitettiin huomiota ja niitä punnittiin tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 217–218.)

6.2 Keskeiset löydökset

Tässä luvussa pohditaan tutkielman keskeisiä löydöksiä. Löydöksiä käytiin jo osaksi läpi luvussa 5.2 brändien johtaminen Hartwallissa yritysostotilanteessa ja luvussa 5.3 tutkimustulosten yhteenveto.

Suomalaisetkin yritykset ovat todennäköisesti yritysjärjestelyissä yhä lisääntyvissä määrin mukana, yritysjärjestelyiden määrän ja koon kasvaessa samalla, kun globalisaatio lisääntyy. Tällöin olisi hyvä pohtia, miten liiketoimintaan ja kannattavuuteen usein kiinteästi linkittynyt brändien johtamisen prosessi kannattaisi yrityksissä hoitaa. Kuten tutkielman esimerkkiyrityksen ostanut osapuoli toimi ja kuten Chernatony de ja McDonaldkin (1998, 9–11) toteavat, ovat brändit niin merkittävä voimavara yritykselle, että nykyään saattaa olla mielekkäämpää ostaa brändi yritysjärjestelyn avulla ja hyödyntää siihen jo edellisen omistajan investoimia rahavirtoja, kuin aloittaa brändinrakennusprosessi täysin alusta itse. Vallalla on siis suuntaus, jossa ostetaan toisia yrityksiä ja sitä kautta saadaan haltuun merkittäviä, uusia brändejä yrityksen brändiportfolioon. Yritykset toimivat strategisista syistä näin, koska uusien brändien lanseeraus kilpailuille markkinoille saattaa tulla kalliiksi ja lopputuloksesta ei ole tietoa.

Usein brändien lukumäärän kasvaessa, yritysjärjestelytilanteen jälkiseurauksena, yritys tulee kohtaamaan ongelmia muun muassa myynnin kannibalisaationa ja brändien ylimääränä brändiportfolioiden yhdistämisen seurauksena (Varadarajan ym. 2006, 200). Tämä näyttää koskevan erityisesti tilanteita silloin, kun yritykset toimivat samalla markkina-alueella horisontaalisen yritysjärjestelytilanteen ollessa kyseessä. Täten ei voida liikaa yleistää sitä, että kaikenlaisissa yritysjärjestelytilanteissa ja kaikilla toimialoilla brändin karsinta nähtäisiin järkeväksi ja tarkoituksenmukaiseksi ratkaisuksi. Tämän seikan osoitti myös tämän tutkielman empiriaosuus. Silloin, kun tietyllä tuotemarkkina-alueella ostetun yrityksen brändi on erityisen vahva ja sillä on suuri markkinaosuus, ei ostavan yrityksen kannata karsia tätä brändiä, jos sillä ei ole lähes yhtä vahvaa brändiä asettaa markkinoille, jolla olisi hyvin samantyyppinen brändi-imago ja asemointi markkinoilla, kuin ostetun yrityksen brändillä. Heikkoja brändejä sen sijaan kannattaa karsia yrityksen brändiportfolioista, jos sen avulla yrityksen brändiportfolioon arvo ja brändipääoma kasvaa, vaikka kysymyksessä ei edes olisi yritysjärjestelytilanne.

Teoreettisen ja empiirisen osion perusteella vaikuttaisi siltä, että yritysten tulisi kehittää yritysjärjestelyn suunnittelua, implementointia ja integrointia vielä huomattavasti nykyistä paremmaksi. Yhden tapaustutkimuksen perusteella ei toki voi yleistää, mutta yritysjärjestelyn suunnittelun prosessi ei ole tässä tapauksessa niin järjestelmällinen kuin se teoriassa käsitellyn aineiston perusteella voisi olla. Yritysjärjestelyillä on usein sanottu olevan tietynlainen etsikköaika, jonka kuluessa on paras tilaisuus saada yrityksen henkilöstö ja sen eri sidosryhmät sitoutumaan uuteen yritykseen ja uskomaan toteutettavien muutosten tarpeellisuuteen (Erkkilä 2001, 144). Tutkielman empiiriset tulokset tukevat huomiota, jonka mukaan ostavalla yrityksellä on hieman yli kolme kuukautta aikaa tehdä suuret muutokset ostettavan yrityksen organisaatiossa, jos se

koetaan tarpeelliseksi. Mittavien muutosten toteutus on tämän jälkeen vaikeampaa. (Lynch & Lind 2002, 6; Hubbard 1999, 17.)

Viestinnän todetaan olevan yksi keskeinen elementti yritysjärjestelyn onnistumisessa, erityisesti sen vuoksi, että onnistunut viestintä yritysjärjestystilanteessa vähentää implementoinnin epäonnistumisen riskiä vähentämällä henkilöstön stressiä ja epäluuloa (Hubbard 1999, 15). Yritysjärjestelyn integroinnin hitaus tai osittainen puute saattaa aiheuttaa sekä tehokkuuden puutetta uudessa organisaatiossa että epätietoisuuden lisääntymistä, vaikka viestinnälliset elementit olisikin toteutettu onnistuneesti. Edellä käsitelty tilanne pätee suurilta osin myös tutkielman esimerkkiyrityksen kohdalla. Tämän perusteella voidaan todeta yritysjärjestelyn olevan prosessi, jossa yrityksen kannattaa ottaa useita elementtejä huomioon samanaikaisesti, koska tiettyjen elementtien huono hoitaminen saattaa aiheuttaa ongelmia uudessa yhdistyneessä yrityksessä.

Teorian ja empirian pohjalta voidaan pohtia, että yritysjärjestelyn integraation aste ja ostetun yrityksen brändien karsiminen yrityksen brändiportfoliossa saattavat olla jossain määrin toisiinsa linkittyneitä. Jos ostava yritys ei halua tehdä voimakasta integraatiota yritysjärjestelyosapuolien välillä, brändien karsimisen todennäköisyys pienenee. Vastaavasti taas, jos ostava yritys tekee järeän integraation ja sulauttaa voimakkaasti ostavan yrityksen toimintoja omiin toimintoihinsa, kiinnitetään ostettavan yrityksen brändiportfolioonkin enemmän huomiota ja siitä todennäköisesti karsitaan brändejä. Toisaalta voidaan ajatella, että jos ostava yritys ei halua tehdä mitään muutoksia ostavan yrityksen toiminnoissa ja ajattelee kohdeyritystä ainoastaan sijoituskohteena, ostava yritys saattaa päätyä myymään osan ostetun yrityksen toiminnoista tai brändeistä pois.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että kuluttajille merkitykselliset, vahvat brändit auttavat ja suojaavat erityisesti ostettua yritystä sen suhteen, että brändejä ei välttämättä tulla karsimaan yritysjärjestelytilanteen seurauksena. Tämän vuoksi hyvin hoidettu brändien johtamisen prosessi on hyvä strategia normaalin markkinakilpailun lisäksi myös yritysjärjestelytilanteessa. Hyvin hoidettu brändiportfolion johtaminen ja brändiportfolion arvo nostaa usein yrityksen arvoa ja estää vihamielisiä yritysvaltauksia, sekä yritysbrändistrategiaa että erillisbrändistrategiaa toteuttavassa yrityksessä. Tällöin voidaan todeta, että brändi-investoinnit eivät ole menneet hukkaan.

6.3 Suositukset liikkeenjohdolle

Edellä on esitetty tutkimustuloksista esille nousseet keskeiset löydökset. Seuraavaksi annetaan muutamia kehitysideoita siihen, miten yrityksen johdon tulisi lähestyä brän-

dien johtamista ja mitä tekijöitä kannattaisi erityisesti huomioida yritysjärjestelytilanteessa.

Jotta yritys pystyisi välttämään globalisaation lisääntyessä vihamieliset yritysvaltaukset, kannattaa sen hoitaa brändien johtamisen prosessit kunnolla, koska brändiportfolion arvo nostaa usein yrityksen arvoa. Näin yrityksestä joudutaan maksamaan korkeampi hinta ja yritysostoa tavoitteleva yritys saattaa päätyä toiseen vaihtoehtoon. Vahvoilla, korkean markkinaosuuden omaavilla brändeillä on myös suurempi todennäköisyys välttää karsituksi tuleminen uuden yhdistyneen yrityksen brändiportfoliosta kuin heikoilla brändeillä. Tämän vuoksi yrityksen johdon kannattaa vaalia vahvoja brändejä ja hoitaa brändien johtaminen siten, että yrityksen brändipääoma maksimoituu.

Teorian pohjalta vaikuttaa siltä, että yritysjärjestelyn seurauksena brändejä usein karsitaan yhdistyneen yrityksen brändiportfoliosta, erityisesti ostetun yrityksen brändiportfoliosta. Ostavan yrityksen johdon kannattaa lähestyä asiaa pohtimalla, miten maksimoida yhdistyneen yrityksen brändiportfolion arvo, ottaen huomioon sekä nykyhetken että tulevaisuuden. Sen kannattaisi myös analysoida omien brändien taloudellinen arvo ja pohtia brändien karsimista omasta portfoliosta, ei automaattisesti ostetun yrityksen portfoliosta. Tällöin brändien arvon tarkastelu asiakasnäkökulmasta saattaisi tuottaa hedelmällisen lopputuloksen, ja voitaisiin analysoida teoriaosuudessakin tarkasteltuja kuluttajien brändimielleyhtymiä, brändiassosiaatioita, arvoja ja asenteita. Markkinatutkimuksen hyväksikäyttö voisi olla yksi keino, jolla voidaan mitata brändien arvoa ja brändipääoman mittareita. Tutkimustulokset saattavat antaa merkittävää tietoa yrityksen johdolle, jonka pohjalta voidaan ohjata toimenpiteet brändien tasolle ja niiden johtamiseen.

Yrityksillä saattaa olla tiukka prosessi, jonka avulla yritysjärjestelyn toteuttamista ja yritysjärjestelyosapuolien integraatiota lähestytään ja jonka pohjalta toimitaan. Tällainen prosessi vaikuttaisi olevan mielekäs myös teorian pohjalta. Ostavan yrityksen järjestelmällinen prosessi, jossa on määritelty tietyt vaiheet ja aikataulut, joiden pohjalta yritys toteuttaa yritysjärjestelyjä edesauttaisi yritysjärjestelyn onnistumista. Tässä yhteydessä ei ole tarkoitus todeta, että tiukka integraatio olisi aina tarpeellista, koska se on usein myös kallista toteuttaa. Kuitenkin voi todeta, että kuten empiirisessä tutkimuksessa tuli ilmi ja kuten Leeskin (2003, introduction xiv–xv, 131) toteaa, tiukka integraatio on usein keskeistä, jotta voitaisiin saavuttaa: arvotavoitteet, sitoutuminen, strategian toteutuminen käytännössä ja kulttuuristen konfliktien välttäminen. Yritysten tulisikin pyrkiä kehittämään yritysjärjestelyn suunnittelua, implementointia ja integrointia vielä huomattavasti nykyistä paremmaksi, jotta yritysjärjestelyn taloudelliset ja strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkielmassa on pyritty muodostamaan käsillä olevasta ilmiöstä teoreettinen viitekehys ja tarkastelemaan brändien johtamista esimerkkiyrityksessä laadullisen tutkimuksen keinoin. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista toteuttaa aiheesta kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkielman tuloksia ja johtopäätöksiä voitaisiin testata suuremmalla yritysjärjestelyyn osallistuneista yrityksistä koostuvalla kohdejoukolla. Tällöin olisi mahdollista saavuttaa yleistettäviä johtopäätöksiä ilmiöstä, mikä ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista.

Mielenkiintoista olisi saada tietoa siitä, onko yritysjärjestelyosapuolien integraation asteella korrelaatiota ja kuinka voimakas mahdollinen korrelaatio on, sen suhteen, että kuinka paljon ja missä määrin brändejä karsitaan yhdistyneen yrityksen brändiportfoliosta. Tämän lisäksi mahdollinen tutkimuskohde olisi tutkia toimialakohtaisia eroja siinä, miten brändiportfolion arvo saadaan maksimoitua ja mahdollisesti sen arvoa vähentävät heikot brändit sieltä karsittua. Tutkielman esimerkkiyritys toimii juomateollisuudessa, ja esimerkkiyrityksen kivijalan muodostaa panimoliiketoiminta. Paikalliset brändit ovat tällöin erittäin merkityksellisiä, mutta tilanne saattaa olla erilainen muilla toimialoilla.

Resurssien salliessa olisi ollut mielenkiintoista tutkia ostavan yrityksen brändinjohtamisprosessin osa-alueita, mikä ei valitettavasti ollut mahdollista välimatkan vuoksi, koska Heineken on hollantilainen yritys. Näin olisi saatu laajempi, molempien yritysjärjestelyosapuolien näkökannat kattava tutkimus aiheesta. Tutkimusta voitaisiin jatkaa pyrkimällä ottamaan selvää: Miksi Heineken toteuttaa nykyistä integraatiopolitiikkaansa? Mitkä tekijät määrittelevät Heinekenin tämän hetkistä brändien johtamisprosessia? Onko Heinekenilla olemassa prosessia, jossa määritellään muun muassa brändien roolit ja brändien karsinta kohdeyrityksessä?

Tässä tutkielmassa näkökulmana oli yrityksen johdon näkökulma. Brändien johtamista voidaan ajatella tutkittavan myös kuluttajien näkökulmasta. Tällöin järkevä tutkimuskohde olisi rajoittaa brändien tutkiminen yritysbrändeihin. Tämä sen vuoksi, että usein kun yritykset toteuttavat erillisbrändistrategiaa, eivät asiakkaat välttämättä huomaa brändin omistajan vaihtumista. Tämä pätee myös pitkälle tämän tutkielman esimerkkiyrityksen kohdalla. Toteuttamistapa olisi myös joustavampi, sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus todennäköisesti tuottaisivat tutkimuksen kannalta mielekkään lopputuloksen. Kiinnostavaa olisi saada tietoa myös neuvotteluista, joissa keskustellaan brändiportfolioiden yhdistämisestä ja tarvittaessa brändien karsimisesta. Tämän tyyppisen havainnoivan tutkimuksen suorittamisen yhtenä esteenä saattaa kuitenkin olla tietojen kilpailutekninen arvo. Tämänkin tutkimuksen näkökulmasta eli

yritysjohdon näkökulmasta tutkiminen oli vähällä jäädä toteutumatta, johtuen yritysten haluttomuudesta keskustella aiheesta. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että aihetta on mahdollista lähestyä ja tutkia monelta eri näkökannalta.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit

- Aaker, David A. (1995) *Managing brand equity. Capitalising on the value of a brand name*. The Free Press: New York
- Aaker, David A. (2002) *Building strong brands*. Simon & Schuster UK Ltd: USA
- Aaker, David A. (2004). Even brands need spring cleaning. *Brandweek* Vol. 45, No. 10, 36–40.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich (2000) *Brandien johtaminen*. WS Bookwell Oy: Porvoo
- Albaum, Gerald – Strandskov, Jesper – Duerr, Edwin (2002) *International marketing and export management*. 4th ed. Pearson Education Limited: England.
- Albaum, Gerald – Strandskov, Jesper – Duerr, Edwin (2005) *International marketing and export management*. 5th ed. Pearson Education Limited: England.
- Ansoff, Igor H. (1984) *Strategisen johtamisen käsikirja* Otava: Keuruu.
- Ataman, Berk – Ülengin, Burç (2003) A note on the effect of brand image on sales. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 12, No. 2, 237–250.
- Aula, Pekka – Mantere, Saku (2005) *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki
- Bahadir, Cem S. – Bharadwaj, Sundar G. – Srivastava, Rajendra K. (2008). Financial value of brands in mergers and acquisitions: is value in the eye of the beholder. *Journal of Marketing*. Vol. 72, 49–64.
- BenDaniel, David J. – Rosenbloom, Arthur H. – Hanks, James J. Junior (2002) *International M&A, joint ventures & beyond. Doing the deal*. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc: New York.
- Chailan, Claude (2008) Brand portfolios and competitive advantage. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 17, No. 4, 254–264.
- Chernatony, Leslie, de – McDonald, Malcolm. (1998) *Creating powerful brands-in consumer, service and industrial markets*. Butterworth-Heineman: Great Britain.
- Delgado-Ballester, Elena – Munuera-Alemán, José L. (2005) Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 14, No. 3, 187–196.

- Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (1998) *Strategies of qualitative inquiry*. Sage Publications Inc.: USA.
- Doorley, John – Garcia, Helio F. (2007) *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge: USA.
- Erkkilä, Kaija Katariina (2001) *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet –Integraatio yrityskaupassa*. WS Bookwell Oy: Porvoo
- Eriksson Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd: London
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Hijzen, Alexander – Görg, Holger – Manchin, Miriam (2008). Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs. *European Economic Review*. Vol. 52, No. 5, 849–866.
- Hill Samuel Bank Limited (1989) *Mergers, acquisitions and alternative corporate strategies*. W.H.Allen & Co. Plc: Great Britain.
- Hirsjärvi, Sirkka. – Hurme Helena. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka. – Remes Pirkko. – Sajavaara Paula. (2005) *Tutki ja kirjoita. 11. p.* Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka. – Remes Pirkko. – Sajavaara Paula. (2007) *Tutki ja kirjoita. 13. p.* Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hubbard, Nancy. (1999) *Acquisition strategy and implementation*. Macmillan press ltd: London.
- Immonen, Raimo. (1996) *Yritysjärjestelyt*. Lakimiesliiton kustannus: Helsinki.
- Jaju, Anupam – Joiner, Christopher – Reddy, Srinivas K (2006). Consumer evaluations of corporate brand redeployments. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34, No. 2, 206–215.
- Kapferer, Jean-Noël (2004) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. 3rd ed.* Kogan Page: UK.
- Kapferer, Jean-Noël (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. 4th ed.* Kogan Page: UK.
- Keller, Kevin Lane (2003) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. 2nd ed.* Pearson Education Ltd: New Jersey.
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. 3rd ed.* Pearson Education Inc: New Jersey.

- Kotler, Philip – Armstrong, Gary (2001) *Principles of marketing*. 9th ed. Prentice Hall International, Inc : USA.
- Koskinen, Ilpo. – Alasuutari Pertti. – Peltonen Tuomo. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kusstascher, Verena – Cooper, Cary L (2005) *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Edward Elgar Publishing Ltd: USA.
- Lees, Stan (2003) *Global acquisitions-Strategic integration and the human Factor*. Palgrave Macmillan: New York, USA.
- Lynch, John G. – Lind, Barbara (2002) Escaping merger and acquisition madness. *Strategy & Leadership*. Vol. 30, No. 2, 5–12.
- Mercado, Simon – Welford, Richard – Presscott, Kate (2001) *European business*. 4th ed. Pearson Education Limited: England.
- Noble, John. (2006) Branding: from a commercial perspective. *Brand management*. Vol. 13, No. 3, 206–214.
- Pablo, Amy L. – Javidan Mansour (toim.) (2004) *Mergers and acquisitions: creating integrative knowledge*. Blackwell Publishing Ltd: USA.
- Page, Graham – Fearn, Helen (2005). Corporate reputation: What do consumers really care about? *Journal of Advertising research*. Vol. 45, No. 3, 305–313.
- Pappu, Ravi – Quester, Pascale, G – Cooksey, Ray, W (2006) Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5/6, 698.
- Patrick, Aaron O (2008) International business: Acquisition lifts Heineken's net; Profit jumps 35 % as brewer battles increase in costs, *Wall street journal*, August 28, B 2.
- Pelsmacker, Patrick – Geuens, Maggie – Van den Bergh, Joeri (2001) *Marketing communications*. Pearson Education Ltd: UK.
- Petromili, Michael – Morrison, Dan. – Million, Michael. (2002) Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*. Vol. 30, No. 5, 22–28.
- Raro Pérez, Carlos (2005) *Mergers, collusion and congestion: Essays on merger policy*. Department of Economics, Stockholm University: Sweden.
- Rokeach, Milton (1968) *Beliefs, attitudes and values: A Theory of Organization and Change*. Jossey-Bass Inc. Publishers: San Francisco, USA.

- Savela, Ari (1999) *Hostile takeovers and directors: Regulation of takeover defences in Finland, the United Kingdom, the United States and the European Union*. Publications of the faculty of law of the university of Turku, the private law series A98/1999: Turku.
- Solomon, Michael – Bamossy, Gary – Askegaard, Søren (1999) *Consumer behaviour - A European perspective*. Prentice Hall Inc.: USA.
- Štrach, Pavel – Everett, André M (2006). Brand corrosion: mass-marketing's threat to luxury automobile brands after merger and acquisition. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 15, No. 2, 106–120.
- Tenhunen, Lauri – Werner, Rauno (2000) *Yrityskaupan käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Varadarajan, Rajan – Defanti, Mark P. – Busch Paul S. (2006) Brand Portfolio, Corporate Image and Reputation: Managing Brand Deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34, No. 195, 194–205.
- Vuokko, Pirjo (2003) *Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Walker, J. W. – Price, K. F. (2000) Perspectives: Why do mergers go right? *HR Human Resource Planning*. Vol. 23, No. 2, 6–8.
- Weston, Fred J. – Chung, Kwang S. – Siu Juan A. (1998) *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. 2nd ed. Prentice Hall Inc.: New Jersey, USA.
- When mergers mean acquisition of headaches. Taking a broader view. (2004) *Strategic direction*. Vol. 20, No. 4, 16–18.
- Wood, Lisa (2000) Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*. Vol. 38, No. 9, 662–669.
- Yin, Robert K (1984) *Case Study Research. Applied Social Research Methods Series*. Sage Publications: USA.
- Yin, Robert K (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. 3rd ed. Sage Publications, Inc.: USA.

Verkkolähteet

- BBC news. P&G to acquire Gillette for \$57bn,
 <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4214485.stm>>, haettu 27.9.2008

Carlsbergin kotisivut.

<<http://www.carlsberggroup.com/INVESTOR/FACTS/OURSTRATEGY/Pages/BBH.aspx>>, haettu 18.2.2009.

FactSet MergerStat Free Report M&A Activity,

<https://www.mergerstat.com/newsite/free_reports_m_and_a_activity.asp>, haettu 28.9.2008.

Hartwallin kotisivut. <<http://www.hartwall.fi/fi/Hartwall/>>, haettu 27.9.2008.

Heinekenin kotisivut. < <http://www.heinekeninternational.com/strategyandgoals.aspx>>, haettu 17.11.2008.

Korhonen, Riitta. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/article168166.ece>>, haettu 6.3.2009.

Kähkönen, Heikki. <<http://www.viisitahtea.fi/content/view/2719/129/>>, haettu 6.3.2009.

Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliiton kotisivut.

<<http://www.panimoliitto.fi/panimoliitto/tilastot>>, haettu 27.9.2008.

Procter & Gamblen brändit. <http://www.pg.com/common/product_sitemap.shtml>, haettu 28.9.2008.

Rossi, Juhana. <<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Hartwallin+ostanut+Heineken+ aloittaa+s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6t/1135243626480?ref=rss>>, haettu 6.3.2009.

Sinebryhoffin kotisivut. <http://www.koff.fi/?page_id=66>, haettu 27.9.2008.

Typpö, Annemari. SAS:n ongelmakoneiden lentokielto johti kaaokseen. <<http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/SASn+ongelmakoneiden+lentokielto+johdi+kaaokseen/1135230227595>>. Haettu 7.10.2007.

Unileverin brändit. <<http://www.unilever.com/ourbrands/>>, haettu 28.9.2008.

Haastattelut

Närhinen, Yrjö, toimitusjohtaja, Hartwall, Helsinki. Haastattelu 20.10.2008.

Lindroos, Pekka, henkilöstöjohtaja, Hartwall, Helsinki. Haastattelu 25.11.2008.

Käyhkö, Aki, kaupallinen johtaja, Hartwall, Helsinki. Haastattelu 27.11.2008.

Kahri, Tuomas, markkinointi- ja viestintäjohtaja, Hartwall, Helsinki. Haastattelu 5.12.2008.

LIITE HAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelun runko (arvioitu kesto n. 1h)

Nimenne ja toimenkuvanne yrityksessä?

A. Yritysjärjestely prosessina:

Heinekenhan osti Scottish & Newcastle'n alkuvuodesta 2008. Kertoisitteko hieman tästä yritysjärjestelystä?

Auttavat kysymykset tarvittaessa:

Miksi näkemyksenne mukaan Heineken osti Scottish & Newcastle'n ja miten tämä näkyy teidän organisaatiossanne?

Miten uusi omistaja näkyy strategiassanne?

Miten Hartwall on integroitu Heinekenin organisaatioon?

Mitkä tekijät ovat toteutuneet halutulla tavalla yritysjärjestelyssä? Mitkä tekijät ovat tulleet yllätyksenä uuden omistajan alaisuudessa?

Miten olette kokeneet vuoropuhelun uuden omistajan kanssa?

B. Brändien johtaminen

Kertoisitteko hieman, miten brändien johtaminen on muuttunut yritystoston jälkeen?

C. Brändien johtamisen malli

Kertoisitteko onko organisaatiossanne muuttunut jokin asia uuden omistajan myötä? Mitkä?

Auttavat kysymykset tarvittaessa:

Kertoisitteko ovatko jotkin liiketoimintaprosessit muuttuneet uuden omistajan myötä?

Kertoisitteko onko brändien positiointiin tullut muutoksia? Esimerkkinä Lapin kulta tai Karjala.

Onko omistajan vaihtuminen vaikuttanut siihen, miten johdatte tärkeimpiä brändejänne?

Mitkä brändit ovat näkemyksenne mukaan Hartwallin avainbrändeja?

Onko brändien rooleihin tullut tai onko suunnitteilla muutoksia? Aiotteko investoida joihinkin brändeihin eri tavalla kuin aiemmin?

Onko markkinointibudjetteihin tullut muutoksia? Jos on, niin minkä tyyppisiä?

Miten Heinekenin omistamat vahvat brändit näkyvät teidän brändien johtamisessa? (Luin uutisen, jonka mukaan Heineken-olut on tulossa tuotevalikoimiinne).

D. Tarkemmat kysymykset brändeihin liittyen (lukumäärä ja karsiminen)

Onko Hartwallin omistuksessa olevien brändien lukumäärä muuttunut yrityskaupan myötä jollain tavalla?

Osaatteko arvioida ennen kauppaa omistuksessa olleiden brändien lukumäärän? Mikä on omistamianne brändien lukumäärä tällä hetkellä? (Miksi päädyitte brändien harvennamiseen?)

Jos olette karsineet omistamianne brändejä, mitä kriteerejä olette käyttäneet tätä prosessia tehdessänne?

E. Kuluttaja- ja kansainvälistymisperspektiivi

Koetteko Te, että kuluttajat kokevat muutokset brändien imagoissa kun Hartwallin omistajayritys vaihtui? Oletteko tehneet tutkimuksia tähän liittyen?

Miten arvioitte muutoksen näkyvän kuluttajalle?

- jakelutiet? (marketit, ravintolat)
- mediamainonta (televisio, radio, netti, printti)

Onko Heineken suunnitellut Hartwallin tuotteiden kansainvälistämistä / kansainvälistämisen lisäämistä? Jos on, niin mitkä brändit ovat kyseessä?

Tuleeko teille mieleen jotain brändien johtamiseen liittyvää tai muuta jota emme ole käsitelleet?

Kiitos haastattelusta!