



Turun yliopisto
University of Turku

BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN SUOMALAISESSA MUODIN VÄHITTÄISKAUPASSA

Case Carlings ja Seppälä

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Tatu Raitis

Ohjaajat:

Rami Olkkonen

Lauri Pitkänen

7.11.2015

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	26.11.2015
Tekijä(t)	Tatu Raitis	Matrikkelinumero	415605
		Sivumäärä	141
Otsikko	Brändipääoman johtaminen suomalaisessa muodin vähittäiskaupassa		
Ohjaaja(t)	Rami Olkkonen ja Lauri Pitkänen		

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Suomessa toimivien muotibrändien tapaa johtaa brändipääomaansa. Aihealue jaettiin neljään tutkimuskysymykseen:

- Mitä on asiakaslähtöinen brändipääoma ja mistä se koostuu?
- Mistä brändipääoman johtaminen koostuu yleensä ja erityisesti muodin vähittäiskaupassa?
- Miten brändipääoma ja sen johtamistoiminta hahmotetaan kahden merkittävän Suomessa toimivan muotiketjun brändijohdoissa? Mitkä ovat hahmotusnäkökulmien ja johtamistoiminnan keskeisimmät erot ketjujen välillä ja miten nämä näkökulmat heijastavat ketjujen nykyistä asemaa Suomen muotimarkkinoilla?

Teoriatausta rakentuu ensisijassa David Aakerin ja Kevin Kellerin näkemyksiin asiakaslähtöisestä brändipääomasta. Aakerin (1991) mukaan brändipääoma koostuu neljästä komponentista: Bränditietoisuudesta, brändi-imagosta, kuluttajan kokemasta laadusta brändiä kohtaan sekä brändiuskollisuudesta. Kellerin (2003) mukaan brändipääoman johtaminen on brändiposition rakentamista luomalla brändille puhutteleva ja kilpailijoita parempaa arvoa tarjoava identiteetti, johon kuluttaja voi samaistua ja luoda suhteen.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Case yrityksiksi valikoituivat kotimainen Seppälä ja norjalainen Carlings, joista molemmista valittiin haastateltaviksi yhdet henkilöt, jotka molemmat ovat olleet keskeisesti mukana brändien johtamistyössä tahoillaan lähes koko 2000-luvun.

Tutkimuksen tuloksena voitiin havaita, että onnistuneella brändipääoman johtamisella on taloudellisia vaikutuksia. Carlings on onnistunut positioitumisessaan, eli puhuttelemaan valitsemaansa kohderyhmää sitouttavalla ja brändiuskollisuutta aikaansaavalla tavalla ja on siten onnistunut muodin kokonaismarkkinan supistumisesta huolimatta kasvamaan kannattavasti koko Suomessa olonsa ajan. Seppälä taas on kilpailun kiristyttyä Suomen muotimarkkinoilla 2000-luvulla radikaalisti epäonnistunut positionsa löytämisessä eikä se ole onnistunut puhuttelemaan mitään kuluttajaryhmää erityisen hyvin. Brändin imagoa on vaivannut ainutlaatuisuuden puute ja se on ilmentynyt myös ketjun viime vuosien raskaiden tappioiden muodossa.

Asiasanat	Brändipääoma, brändi-imagoo, bränditietoisuus, koettu laatu, brändiuskollisuus
Muita tietoja	



SISÄLLYS

SISÄLLYS	3
KUVIOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tarkoitus	8
1.2 Tutkielman rakenne	9
2 BRÄNDIPÄÄOMA KÄSITTEENÄ	11
2.1 Mitä brändillä tarkoitetaan	11
2.2 Brändipääomaan lähestymistavat	13
2.3 Asiakaslähtöisen brändipääoman komponentit – havainnointi ja käyttäytyminen	14
2.4 Bränditietoisuus	17
2.5 Brändi-imago	20
2.5.1 Brändi-imagon vahvuus, mieluisuus ja ainutlaatuisuus – mielleyhtymien voimakkuuden ja vaikuttavuuden määrittäjät	21
2.5.2 Mielleyhtymien tyypit	23
2.6 Koettu laatu	26
2.7 Brändiuskollisuus	29
3 BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN	33
3.1 Brändin positiointi - asiakasarvojen tunnistaminen ja vakiinnuttaminen	33
3.1.1 Brändi-identiteetti syvyys- ja leveyssuunnassa	34
3.1.2 Brändin tarkoitus – Suorituskyky ja mielikuvakieli	36
3.1.3 Kuluttajan reaktio – arviointi ja tuntemukset	38
3.1.4 Brändisuhde – Kuluttaja resonanssissa suhteessa brändiin	39
3.2 Brändin aseman mukaisen markkinointiohjelman suunnittelu ja jalkautus .	43
3.2.1 Brändielementit brändipääoman rakentamisessa	43
3.2.2 Brändipääoma viestintä-, tuote-, hinta- ja jakelustrategian punaisena lankana	45
3.3 Brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen	50
3.3.1 Laskentamallit: Brand Asset Valuator, EquiTrend ja Top Brands ..	52
3.3.2 Bränditietoisuuden mittaaminen	54
3.3.3 Brändi-imagon mittaaminen	55
3.3.4 Koetun laadun mittaaminen	56
3.3.5 Brändiuskollisuuden mittaaminen	57

3.4	Brändipääoman vahvistaminen, säilyttäminen ja uudelleenjärjestely	58
3.4.1	Brändin vahvistaminen – johdonmukaisesti ajan mukana muuttuen	59
3.4.2	Brändien virkistäminen ja elävöittäminen	61
3.4.3	Brändin alasajo	63
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA – EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	64
4.1	Tutkimusmenetelmät ja valittu tutkimusstrategia – kvalitatiivinen case - tutkimus	64
4.2	Tutkimusprosessi – aineiston keruu ja analyysi	69
4.2.1	Aineiston keruu kvalitatiivisin menetelmin	69
4.2.2	Aineiston analyysi	70
4.3	Luotettavuuden arvioiminen	71
4.4	Case-yritykset	65
4.4.1	Seppälä	66
4.4.2	Carlings	68
5	ANALYYSI - BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN CASE-YRITYKSISSÄ... ..	74
5.1	Bränditietoisuuden johtaminen	74
5.1.1	Seppälä	74
5.1.2	Carlings	75
5.1.3	Case-vertailu: Bränditietoisuuden johtaminen	78
5.2	Brändi-imagon johtaminen	81
5.2.1	Seppälä	81
5.2.2	Carlings	84
5.2.3	Case-vertailu: Brändi-imagon johtaminen	87
5.3	Koetun laadun johtaminen	89
5.3.1	Seppälä	89
5.3.2	Carlings	91
5.3.3	Case-vertailu: Koetun laadun johtaminen	93
5.4	Brändiuskollisuuden johtaminen	96
5.4.1	Seppälä	96
5.4.2	Carlings	98
5.4.3	Case-vertailu: Brändiuskollisuuden johtaminen	101
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	103
6.1	Case-brändien brändi-identiteetit	104
6.1.1	Seppälän brändi-identiteetti: Brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina syvyys- ja leveysuunnassa	104

6.1.2	Carlingsin brändi-identiteetti: Brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina syvyys- ja leveyssuunnassa	108
6.2	Case-brändien tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktiot brändeihin.....	110
6.2.1	Seppälän tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktio brändiin	111
6.2.2	Carlingsin tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktio brändiin	112
6.3	Case-brändien ja kuluttajien suhde	113
6.3.1	Miten brändiside hahmotetaan case-ketjuissa.....	114
6.3.2	Minkälaisena suhdeosapuolina case-brändit haluavat itsensä nähdä	115
6.4	Case-brändien tulevaisuudennäkymät brändipääoman nykytilan valossa ja ehdotukset jatkotutkimuksille	117
6.4.1	Case-brändien tulevaisuudennäkymät brändipääoman nykytilan valossa.....	117
6.4.2	Ehdotukset jatkotutkimuksille	121
7	YHTEENVETO.....	123
	LÄHTEET.....	128
	Kirjat ja artikkelit	128
	Artikkeli muussa lehdessä.....	132
	Verkkolähteet	132
	LIITTEET	134
	Liite 1: Teemahaastattelurunko	134
	Liite 2: Haastattelut.....	138

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Bränditietoisuuden asteet Aakerin (1991) mukaan	18
Kuvio 2	Mielleyhtymien brändipääoman arvon määrittäjät Kellerin (2003) mukaan ja miellelyhtymien luoma arvo Aakerin (1991) mukaan	23
Kuvio 3:	Mielleyhtymien tyypit Aakerin (1991) mukaan	26
Kuvio 4:	Kuluttajat ryhmiteltyinä brändiuskollisuutensa suhteen (Aaker 1991, 40)	31
Kuvio 5:	Kellerin (2003) brändipääomapyramidi, brändipääoman rakennusprosessin kuvaus	34
Kuvio 6:	Storyn ja Hessin (2006) brändisuhdemalli	42
Kuvio 7:	Young & Rubicamin Powergrid -nelikenttä kuvaa brändin elinkaarta. Siihen kuuluu vahvistaminen, virkistäminen ja alasajoon	59
Kuvio 8:	Aakerin (1991) Bränditietoisuuspyramidi (engl. Brand Awareness Pyramid)	80
Kuvio 9:	Seppälän brändi-identiteetti, sisärengas kuvaa ydinidentiteettiä ja ulkorengas laajennettua identiteettiä	107
Kuvio 10:	Carlingsin brändi-identiteetti	109

1 JOHDANTO

Monen muun erikoistavaran kaupan alan tavoin Suomen muotimarkkinat ovat kokeneet pysyviä ja hyvin radikaaleja muutoksia. 1990-luvulle asti kotimaiset ketjut saivat toimia kohtuullisen suojatuilla markkinoilla ja ne saivat tuoda kansainvälisen muodin tuulahduksia sen mukaan kuin taitoivat. Muun muassa 1995 alusta voimaan tullut Suomen EU-jäsenyys tasoitti tietä Suomen muotimarkkinoiden kansainvälistymiselle.

Lopullinen käänne markkinoilla tapahtui kun ruotsalaisjätti H&M avasi ensimmäiset liikkeensä kovan kohun saattelemana vuonna 1997, napaten markkinajohtajuuden jo neljäntenä vuonnaan Suomessa. Uuden vuosituhatosen ensimmäisinä vuosina Suomeen rantautui kymmenkunta ulkomaista muotiketjubrändi, niiden mukana norjalainen Carlings, joka on vuosikymmenessä kasvanut maanlaajuiseksi, yli 30 liikettä kattavaksi ketjuksi. Uuden markkinatilanteen myötä useita kotimaisia muotibrändejä on lakkautettu joko kokonaan, kuten Keskon omistama Vaatehuone, tai asetettu hiljaiseloon pienimuotoisina, lähinnä maaseudulla toimivina ketjuina, kuten Jim & Jill.

Samana kohtalon näytti vuosien 2014 ja 2015 vaihteessa, tämän tutkimuksen ollessa teoriavaiheessa, kokevan myös vielä 90-luvun alussa suursuosiota ja edelläkävijän mainetta nauttinut Seppälä. Seppälä itseasiassa selvisi akuutista lakkautusuhasta samoihin aikoihin kun tämä tutkimus oli edennyt empiiriseen vaiheeseensa. Ketju löysi uuden omistajan toimitusjohtajastaan Eveliina Melentjefistä ja hänen puolisoistaan. Ilmiötä kuvaa ehkä konkreettisimmin se, että Seppälä ja ruotsalainen H&M olivat pitkälle 1980-luvulle samankokoiset muotiketjut. Molemmat olivat omissa maissaan muodin edelläkävijöitä, he toivat minihameet ja muut amerikanhienoudet pohjolaan, kumpikin tahollaan. Tämän jälkeen kehityskaaret lähtivät eri suuntiin. H&M on tätä nykyä liikevaihdollisesti maailman toiseksi suurin muotialan brändi. (Nalbantontoglu 2005) H&M:n brändi on niin ikään muotialan toiseksi arvokkain heti Louis Vuittonin jälkeen. Sen arvo on Interbrandin arvion mukaan vuonna 2015 runsaat 22,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria. (Interbrand: Best Global Brands 2015) Suomalaisessa erikoistavaran vähittäiskaupassa Seppälä ei ole poikkeus, eikä lähimainkaan karuin esimerkki, onhan se edelleen liikepaikkamäärässä mitattuna Suomen suurimpia muotiketjuja.

Tämä tutkimus haluaa etsiä selittäviä tekijöitä kuvatulle ilmiölle brändien johtamisen kentästä. Mistä siis kotimaisten erikoistavarakaupan ketjujen heikko kyky puhutella asiakkaitaan kilpailukykyisesti voisi olla peräisin? Selitystä voidaan toki etsiä suuruuden ekonomiasta, eli siitä että joillain ulkomaisilla ketjuilla on esimerkiksi enemmän resursseja riskinsietoon ja he voivat investoida suurempia määriä rahaa brändinsä tukemiseen uusilla ja vanhoilla markkinoilla. Suuruuden ekonomia ei kuitenkaan taida riittää selittämään koko ilmiötä. Rahoituksen riittävyys lienee kuitenkin luonteeltaan enemmän menestyksen katalyytti, kuin itse syy siihen. Tässä tutkielmassa yritysten eroja lähestytään brändäyksen kentästä, brändipääoman ja sen komponenttien bränditietoi-

suuden, brändi-imagon, koetun laadun ja asiakasuskollisuuden johtamisen näkökulmasta.

Brändi on markkinoinnillisena käsitteenä jo noin 100-vuotias. Yhdysvalloissa saatiin jo 1920-luvulla erinomaisia näytteitä siitä, että tuote ei ole vain nippu orgaanisia yhdisteitä joilla täytetään fysiologisia tarpeita. Monet yritykset, Coca Cola etunenässä, ymmärsivät että tuotteesta tulee enemmän kuin tuote kun sille rakennetaan myös symbolisia merkityksiä joista ihmiset voivat pitää, kokea jännitystä, ylpeillä, kokea yhteenkuuluvuutta muiden tuotteen hankkijoiden kanssa ja muuta sellaista. Ymmärrettiin myös, että symboliset merkitykset voivat olla jopa fyysisiä tuoteominaisuuksia huomattavasti merkittävämpiä kilpailuedun lähteitä. Tämän myötä havaittiin tarve brändin systemaattiseen johtamiseen: Kun yrityksellä on tuotekehitysorganisaatio, jonka tarkoitus on jatkuvasti kehittää tuotteen fyysisiä ominaisuuksia eteenpäin ja tuotanto-organisaatio, jonka tarkoitus on kehittää tuotannon tehokkuutta yhä paremmaksi, niin miksipä tuotteen symbolisia ominaisuuksia ei kehitettäisi vastaavalla systematiikalla. (Keller 2003, 8.)

Brändin johtamisen systematisoimiseen on markkinoinnin tiedekentässä tarjottu useita lähestymistapoja. Esimerkiksi Mats Urde (1994) puhuu brändiorientoituneesta yritystrategiasta ja ehdottaa, että koko yrityksen organisaatio tulisi rakentaa brändin tai brändien ympärille. Jossain määrin samoilla linjoilla Urden kanssa ovat tämän tutkimuksen kannalta kaksi keskeisintä tutkijaa, David Aaker (1991) ja Kevin Keller (1993). He esittävät että luomalla brändille tunnettuutta, voimakkaita, mieluisia ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä, tekemällä kuluttajan brändille kohdistamasta laatukokemuksesta mieluisa, sekä muodostamalla edellisten kolmen kautta brändin ja kuluttajaryhmien välille uskollista käytöstä sisältävä suhde, yritys aikaansaa pitkäkestoista kilpailuetua ja taloudellista menestystä. Pyrkimys pitkäkestoiseen taloudelliseen menestykseen tekee brändistä yhden pääoman osa-alueen, jonka yritys omistaa ja jolle se voi asettaa tulevaisuuden tuotto-odotuksia, aivan kuten vaikka omistamilleen teknologiapatenteille tai tehtaille.

1.1 Tutkielman tarkoitus

Tämän pro gradu -tutkielmalla halutaan tutkia brändipääoman komponenttien, brändin tunnettuuden, brändimielikuvan, brändin koetun laadun ja brändiuskollisuuden johtamista suomalaisessa muodin vähittäiskaupan ketjuissa. Tutkimuksen tieteellisen viitekehityksen tarjoavat ensisijaisesti David Aakerin ja Kevin Kellerin teoriat asiakaslähtöisestä brändipääomasta.

Tutkielman rakenne voidaan jakaa tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

- Mitä on asiakaslähtöinen brändipääoma ja mistä se koostuu?
- Mistä brändipääomaan johtaminen koostuu yleensä ja erityisesti muodin vähittäiskaupassa?

- Miten brändipääoma ja sen johtamistoiminta hahmotetaan kahden merkittävän Suomessa toimivan muotiketjun brändijohdoissa? Mitkä ovat hahmotusnäkökulmien ja johtamistoiminnan keskeisimmät erot ketjujen välillä ja miten nämä näkökulmat heijastavat ketjujen nykyistä asemaa Suomen muotimarkkinoilla?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähdetään avaamaan tutkimalla miten brändipääomaa on hahmotettu markkinoinnin tutkimuksen kentässä. Uraauurtavimmat markkinointitehteilijät brändipääoman kentässä ovat Kevin Keller ja David Aaker ja teoriarunko muodostuu pitkälti heidän tutkimuksiinsa. Toisessa tutkimuskysymyksessä hahmotetaan prosessia, jonka avulla yritykset pyrkivät korkean vahvaan ja pitkäaikaiseen brändipääomaan, eli puhtaan brändipääoman johtamisprosessista. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä brändipääoman pyritään hahmottamaan brändipääoman komponenttien ja sen johtamisprosessin ilmenemismuotoja käytännössä, kahdessa merkittävässä muotiketjussa.

Tutkimuksen case-yrityksiksi valikoituivat muotiketjut Seppälä ja Carlings. Tutkimuksen olisi yhtä lailla voinut toteuttaa myös millä tahansa muilla Suomessa toimivilla muodin vähittäiskaupan brändeillä. Tutkielman tarkoitusta palvelee laajan näkökulman ja strategisemmän aseman vuoksi parhaiten se, että haastatteluun osallistuva henkilö edustaa ketjunsä korkeimpää johtoa. Yritysten avainhenkilöt ovat aikataulullisesti rajoitteellisia antamaan suhteellisen pitkäkestoisia haastatteluja, tämä rajasi tarjolla olevia vaihtoehtoja. Toisaalta Seppälä ja Carlings ovat mielenkiintoinen tutkimuskaksikko, sillä ne ovat luonteeltaan ja asemaltaan suhteellisen erilaisia; Seppälä on Suomessa hyvin perinteikäs, Carlings taas melko tuore tulokas.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu siten, että luvussa 2 esitellään brändipääoman käsite ja ennen muuta se miten brändipääoma hahmotetaan asiakkaan näkökulmaan asettuen. Luvussa esitellään asiakaslähtöisen brändipääoman asiakkaan havainnointiin ja käyttäytymiseen rakentuvat komponentit, bränditietoisuus, brändi-imago, brändin koettu laatu, sekä brändiuskollisuus, perusteellisesti ja yksi kerrallaan, omina alalukuinaan.

Luvussa 3 käsitellään markkinoinnin tiedekentän malleja hahmottaa brändipääoman johtamisprosessia. Tämä pitää sisällään pysyvän tai ainakin pitkäaikaisen aseman löytämisen brändille, eli brändin asemoinnin, ja sen mukaisten markkinointisuunnitelmien laatimisen. Brändin asema tulee heijastua niin brändin viestintä-, hinnoittelu- ja jakelustrategiaan, kuin itse tuotteeseenkin. Toisaalta brändin suorituskyvyllä on olemassa mitareita. On hyvin tärkeää, että yritysten johdot mittaavat brändien tilaa ja tekevät johtopäätöksiä saaduista tuloksista. Tulosten perusteella tehdään siis päätöksiä brändipää-

oman vahvistamista tai säilyttämistä tukevista toimenpiteistä, tai sitten uudelleenjärjestelyistä, ja ääritapauksena brändin alasajosta.

Luvussa 4 esitellään tutkielmassa käytetyt menetelmät, valittu empiirisen osion laatimismalli, sekä analysointimenetelmissä tehdyt valinnat. Empiirinen tutkimus toteutetaan noudattaen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerätään case-tutkimusstrategialla käyttäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Luvussa 5 esitellään ja analysoidaan case-yritysten, Seppälän ja Carlingsin brändipääomaa ja niiden koostumuksia komponentti kerrallaan. Analyysi perustuu ennen muuta tulkintoihin johtohenkilöiden haastatteluista. Analyysiin sisällytettiin myös cross case -osio, joissa hahmottuvat ketjujen väliset näkökulmaerot. Luvussa 6 tutkimuksen tulokset kootaan yhteen ja tehdään johtopäätöksiä käyttäen apuna brändipääoman johtamisen ydinprosessia, eli brändin positiointia. Lopuksi arvioidaan haastattelutietojen ja muun saatavilla olevan brändikohtaisen tiedon pohjalta case-brändien nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä käyttämällä apuna Brand Asset Valuator -nimistä brändipääoman vahvuuden mittaussmallia.

2 BRÄNDIPÄÄOMA KÄSITTEENÄ

2.1 Mitä brändillä tarkoitetaan

Brändi-sanan etymologia ulottuu muinaisnorjan sanaan *brandr*, joka tarkoittaa suomen verbiä polttaa. ”Brändäyksen” alkujuuret ovat ilmeisesti karjanomistajien tavassa poltomerkitä karjansa ja näin erottaa omat eläimet muiden eläimistä. Pohjimmiltaan juuri tästä brändäyksessä on nykyäänkin kyse; brändillä pyritään erottamaan oma tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä kilpailijan tarjoamasta. Jos erottuminen onnistuu jollain tavalla, ainutlaatuisella ja asiakkaalle mieluisalla tavalla, on brändäys onnistunut. (Keller 2003, 3.) Vuonna 1960 arvovaltaisen yhdysvaltalaisen The American Marketing Associationin mukaan brändi on nimi, termi, tunnus, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, joka on tarkoitettu identifioimaan myyjän tuote tai palvelu ja erottamaan se kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista.

Nykyään vallalla on näkemys, jonka mukaan Brändi on myös paljon muutakin kuin nippu yrityksen tuotteilleen kehittämiä ulkoisia tunnuksia. Brändi on tapa luoda tuotteelle tietoisuutta, mainetta, merkittävyyttä ja muita positiivisia merkityksiä kuluttajien mielissä ja näin saavuttaa parempaa liiketoiminnallista menestystä muun muassa korkeamman hinnan ja uusintaostoksien myötä. Kuluttajien mieli nähdään ensisijassa brändin muodostumispaikkana. (Keller 2003, 5; Noble 2006, 207; Kepferer 2004, 9.) Näin ollen brändi on lisäarvo, jonka kuluttaja kokee saavansa ja on siitä valmis maksamaan yli hinnan, jonka hän maksaisi ”merkittömästä” tuotteesta (Vuokko 2003 118–121).

Yllämainittuun liittyen, brändin määrittelyssä keskeistä on nähdä brändin ja tuotteen määritelmällinen ero. Asiaa lähestyttäessä ensin tulee kyseeseen tuotteen määrittäminen. Esimerkiksi Phillip Kotler (2013) kuvailee tuotetta seuraavasti: ”Tuote on mikä tahansa asia, jonka voi tarjota markkinoille kuluttajien hankittavaksi, käyttöön ja tyydyttämään tarpeita ja haluja”. Niinpä tuote voi olla fyysinen tuote, palvelu, vähittäiskauppa, henkilö, organisaatio tai idea. Kotler (2013) määrittää tuotteelle viisi tasoa:

1. Ydinetu: Perustarpeen tyydyttäminen tuotteen kuluttamisella. Halu pelata jääkiekkoa johtaa kuluttajan tarpeeseen hankkia luistimet
2. Geneerinen tuotetaso: Tuotteita jotka sisältävät vain kaikkein keskeisimmät ominaisuudet perustarpeiden ja -halujen tyydyttämiseen ilman mitään kilpailijoita toisistaan erottelevia ominaisuuksia. Luistimissa on kiristettävissä olevat kengät, sekä metalliset terät terävillä kulmilla.
3. Odotukset täyttävien tuotteiden taso: Sisältää yllämainittuun nähden myös ominaisuuksia, joita asiakas normaalisti olettaa tuotteen sisältävän. 2000-luvulla jääkiekkoluistimissa on tavan takaa ilmatyynyt pehmustamassa iskua, sekä jalan mukaan muovautuva lesti.

4. Kasvatetun hyödyn tuotetaso: Sisältää ominaisuuksia, jotka erottavat tuotteen kilpailijoista. Bauer Vapor APX2 luistimissa on TUUK Lightspeed Edge -terät, joissa terämetallin voi vaihtaa sekunneissa – näin pelaaja ei ole ulkona pelistä hetkeäkään varusterikon vuoksi.
5. Potentiaalisen hyödyn tuotetaso: Sisältää kaikki ominaisuudet ja muunnokset, joita tuote voi tulevaisuudessa tuoda mukanaan.

Kotlerin näkemyksen mukaan kilpailu markkinoilla tapahtuu ennen muuta tasolla neljä. Odotusten tyydyttämisestä ei markkinoilla vielä ole kilpailueduksi, se on oletustaso. Sen sijaan hyödyn kasvattamisella, lisäarvolla käydään kilpailua. Ted Levittin (2006) mukaan puolestaan kilpailuetua ei juuri saavuteta itsestään tuotteesta, vaan lisäarvo aikaansaadaan ydintuotteen ulkopuolella. Esimerkkeinä mainitaan muiden muassa pakkausratkaisu, palveluelementit, mainonta, asiakasneuvonta, rahoitusratkaisut, toimitusratkaisut. Brändi on näin ollen tuote, joka sisältää ulottuvuuksia, joilla se eroaa samaa tarvetta ja halua tyydyttävästä kilpailevasta tuotteesta. Erottavat ulottuvuudet voivat olla aineellisia ja rationaalistyyppisiä ominaisuuksia jotka liittyvät brändin tuotteen suorituskykyyn, tai ne voivat olla aineettomia, symbolisia ja emotionaalistyyppisiä ominaisuuksia jotka liittyvät siihen mitä brändi edustaa ja mitä merkityksiä se luo kuluttajien mielissä.

Brändit ovat ennen muuta ihmisten mielten tuotosta, kuluttajien tulkintoja tuotteesta tai palveluista. Brändi on kuluttajan pitkällä aikaperspektiivillä tekemien tulkintojen summa, johon vaikuttavat kaikki kuluttajan kokemukset brändistä. Voimakkaimmin vaikuttavia kokemuksia kuluttajan mielessä ovat suorat vuorovaikutustilanteet brändin ja sen elementtien kanssa. (Noble 2006, 210.) Brändielementeiksi voidaan mieltää kaikki sellaiset resurssit jotka identifioivat tuotetta ja erottavat sen kilpailijoista, esimerkiksi nimi, logo, pakkausdesign, liiketiladesign, henkilökunta, teknologia tai muu. (Keller 2003, 3.) Brändi voidaan kuvata myös lupauksena, jonka yritys tekee kuluttajalle. Brändilupauksessa yritys lupaa tarjota kuluttajalle jonkin mielekkään ja ainutlaatuisen yhdistelmän ominaisuuksia kuluttajalle kerta toisensa jälkeen. Näin kuluttaja voi luottaa, että luvattu halun tai tarpeen tyydytys toteutuu aina, kun hän brändin tuotetta käyttää. Brändit siis vähentävät kuluttajan kokemaa riskiä valintapäätöstilanteessa. Keskeisiä käsitteitä brändi-ilmiön hahmottamisessa ovat brändin ominaisuudet (engl. Brand Attributes) ja brändin edut (engl. Brand Benefits). Ominaisuudella viitataan tuotteen piirteisiin ja toiminnallisuuksiin jotka ovat brändille leimaa-antavia ja annettavan lupauksen keskeisin sisältö, kun taas edut ovat kuluttajan henkilökohtaisia ja subjektiivisia arvoja ja merkityksiä, jotka kuluttaja liittää tuotteeseen tai sen ominaisuuteen. (Vuokko 2003, 118–121; Keller 2003, 71.)

2.2 Brändipääomaan lähestymistavat

Brändipääoma on jo hyvän aikaa laajasti tunnistettu keskeiseksi tekijäksi liiketoiminnan menestymisen kannalta. Vahvaa brändipääomaa omaava yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla esimerkiksi mahdollistamalla menestyksekkään brändilaajenuksen uusille markkinoille ja tuotekategorioihin, vahvistamalla sietokykyä kilpailijoiden markkinointitoimenpiteille sekä muodostamalla suojan kilpailijoiden markkinoille pääsulle. (Lassar, Mittal & Sharma 1995, 11.)

Brändipääomalle ei markkinoinnin tiedekentässä ole yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan sille on annettu useita merkityksiä ja näkökulmia. Karkeasti brändipääoman määritelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään tarkastelunäkökulman mukaan. Ensiksikin brändipääomaa voidaan tarkastella yrityksen itsensä näkökulmasta ja taloudellisesta näkövinkkelistä käsin. Toisaalta brändipääomaa on tarkasteltu asiakkaan näkökulmasta käsin, jolloin keskiössä on asiakkaiden reaktiot yrityksen tekemiin markkinointitoimenpiteisiin. Kaksi näkökulmaa eivät ole toistensa kanssa ristiriidassa, vaan tutkivat samaa ilmiötä eri perspektiiveistä. Jakoa voidaan kuvailla siten, että brändipääoman taloudellinen näkökulma mittaa asiakaslähtöisen brändipääoman komponenttien tuloksellisuutta. (Kim, Kim & An 2003, 336; Lassar ym. 1995, 12; Kamakura & Russell 1993, 9.)

Tässä tutkielmassa brändipääomaa tarkastellaan muotiliiketoiminnan ympäristössä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Niinpä brändipääomasta puhuttaessa tarkoitetaan asiakaslähtöistä brändipääomaa, jos ei toisin mainita. Tarkastelu rajataan asiakaslähtöiseen brändipääomaan siksi, että nimenomaan se on yrityksen kilpailuedun lähde, ja kuten sanottua, taloudellinen näkökulma käsittelee lähinnä sen tuloksellisuuden mittaamista. Tutkielman asiakaslähtöisestä painopisteestä huolimatta, on brändipääoman hahmotamisen kannalta hyvä paneutua myös yrityksen sisältä tarkasteltavaan taloudelliseen näkökulmaan.

Aineettomuutensa johdosta brändipääoman laskennallisen arvon määrittäminen ei ole aivan yksinkertaista ja siihen on esitetty useita erilaisia metodeja. Taloudellinen näkökulma perustuu ajatukseen, että brändin arvo lasketaan kuten minkä tahansa omaisuuden arvo, diskontatuista tulevaisuuden kassavirroista, tuotoista ja kuluista, jotka brändätty tuote aikaansaa verrattuna brändäämättömään tuotteeseen. Tuottopuolella puhutaan esimerkiksi brändipreemiosta, lisähinnasta, jonka kuluttaja on markkinoiden yleiseen hintatasoon nähden valmis brändituotteesta maksamaan, tai hänen brändille suosiollisesta kulutuskäyttäytymisestään, tiheään tehtyjen uusintaostosten ja suurempien kertaostosten muodossa. Kulupuolelle voidaan listata esimerkiksi brändin tuotekehityskustannukset, laadunvalvonnan kustannukset, mainonnan ja muun brändiviestinnän kustannukset, myyntihenkilöstön (esim. Brand Managerien) kustannukset sekä brändiin sidotun pääoman kustannukset (korot ja oman pääoman palautukset yms.). Tämä tieto on yrityksen talouden ohjaamisen kannalta keskeistä, sillä se on oman pääoman erä sii-

nä missä vaikkapa tuotantolaitoskin. (Kapferer 2008, 31–32.) Toisaalta perinteisen diskontattuihin kassavirtoihin perustuvan sijoitetun pääoman tuottovaatimuslaskelman lisäksi brändipääoman laskennallista arvoa on perustettu myös osakkeen pörssikursseihin ja brändin korvaamisen aiheuttamiin muutoksiin yrityksen taloudellisessa tilassa. (Myers 2003, 40.)

Brändin arvo pääoman eränä on monilla yrityksillä jopa sen aineellista omaisuutta, kuten tehtaita tai muuta irtainta omaisuutta, huomattavasti arvokkaampi. Moni globaalin suurbrändin omistava yritys onkin lisensoinut pääasian tuotannostaan ja luopunut suurelta osin tehtaiden kaltaisesta aineellisesta omaisuudesta ja keskittynyt brändinsä johtamiseen. (Simon & Sullivan 1993, 29–30.)

2.3 Asiakslähtöisen brändipääoman komponentit – havainnointi ja käyttäytyminen

Asiaksnäkökulmasta brändipääomaa tarkastellaan kahden konseptin avulla; brändin vahvuus sekä brändin arvo. Brändin vahvuus muodostuu asiakkaiden kokemuksista ja käytösmalleista, jotka aikaansaavat brändille kestävän ja muista erottuvan aseman markkinoilla. Brändin arvolla viitataan taloudellisiin lopputuloksiin joita brändin vahvuudella saavutetaan. (Srivastava & Shocker 1991, 91–93.)

Tutkimus on jakautunut markkinoinnin kirjallisuudessa kahteen näkökulmaan. Toisissa tutkimuksissa brändipääoman katsotaan rakentuvan yksinomaan kuluttajien havainnoinnista ja kokemuksista (engl. customer perceptions), toiset taas katsovat brändipääoman syntyvän edellä mainittujen havainnoinnin ja kokemusten lisäksi kuluttajien käyttäytymisestä (engl. customer behavior). Havainnointiin ja kokemuksiin liittyviä pääomakomponentteja ovat brändin tunteminen, brändiin liittyvät miellelyhtymät tai assosiaatiot sekä koettu laatu. Käyttäytymiseen liittyviksi pääomakomponenteiksi on esitetty kuluttajien käyttäytyminen brändille uskollisesti ja valmius maksaa brändistä korkeampaa hintaa. Ensin mainittu näkökanta katsoo kuluttajien käyttäytymisen olevan pikemminkin seurausta heidän kokemuksistaan ja havainnoinnista, kuin brändin vahvuuden lähde itsessään. (Myers 2003, 40–41; Yoo & Donthu 2001, 2–5; Lassar ym. 1995, 11–12; Cobb-Walgren, Ruble & Donthu 1995, 26–27.)

Kaksi mahdollisesti keskeisintä asiakslähtöistä brändipääoman teoriaa ovat David Aakerin vuodelta 1991 peräisin oleva malli, sekä Kevin Lane Kellerin vuodelta 1993 oleva asiakslähtöisen brändipääoman malli (engl. Customer Based Brand Equity Model, CBBE). Molemmissa malleissa toistuu komponentit bränditietoisuus, brändiin liittyvät mielikuva ja miellelyhtymät sekä koettu laatu. Mallit eroavat siinä, että ensimmäisessä, Aakerin mallissa kuluttajien käyttäytymismalli, brändiuskollisuus, rakentuu osaksi brändipääomaa kuluttajien havainnoinnin ja kokemusten rinnalle, kun taas Kellerin mal-

lissa brändipääoma rakentuu kuluttajien havainnoinnista ja kokemuksista brändiin ja sen markkinointiin liittyen, ja näiden markkinointitoimenpiteiden suotuisana seurauksena puolestaan syntyy käytösmalleja kuten uskollisuutta. Uskollisuus on molemmissa näkemyksissä hyvin keskeinen, tulkinta sen roolista osana pääomaa on eriävä. (Kim ym. 2003, 336–338; Romaniuk & Nenycz-Thiel 2013, 67–68).

David Aakerista tuli 1990-luvun alussa brändipääoman tutkimuskentässä suunnannäyttäjä yhdistämällä havaintoihin ja käytökseen liittyvät näkökulmat. Brändipääoma on joukko omaisuuseriä, jotka liittyvät brändiin, sen nimeen ja symboleihin, ja lisäävät tai vähentävät asiakkaan hyödykkeestä kokemaa arvoa (Aaker 1991, 15–18). Aaker (1991) esittää brändipääoman komponenteiksi seuraavia:

1. Brändiuskollisuus (engl. Brand Loyalty)
2. Bränditietoisuus (engl. Brand Awareness)
3. Koettu laatu (engl. Perceived Quality)
4. Brändiin liittyvät mielleyhtymät (engl. Brand Associations)
5. Mahdolliset muut brändiomaisuuserät (engl. Other Brand Assets)

Aakerin näkemyksen mukaan kuluttajien käsitykset ja havainnointi eivät yksin selitä riittävän hyvin kuluttajien toimintaa todellisella markkinapaikalla ja katsoo siksi, että myös kuluttajien käytösmallit on syytä ottaa huomioon osana brändipääomaa. Brändipääoman muodostumisen ymmärtäminen ei siis riitä, on myös ymmärrettävä niiden yhteys kuluttajan käytökseen. (Myers 2003, 40–41.) Aaker siis katsoo brändiuskollisuuden olevan samanaikaisesti yksi brändipääoman muodostajista, että voimakkaan brändipääoman seuraus. Vastaavia keskinäisiä riippuvuussuhteita on komponenttien välillä muutenkin. Esimerkiksi kuluttajan kokemaan laatuun vaikuttavat voimakkaasti bränditietoisuus ja brändimielikuvat. Aaker listaa voimakkaan brändipääoman eduiksi muun muassa:

- Parantaa mahdollisuuksia asiakaskunnan laajentamiseen ja vanhojen asiakkaiden palaamiseen
- Asiakasuskollisuuden saavuttaminen helpottuu. Uskollisuus syntyy ennen muuta bränditietoisuudesta, suotuisista brändimielleyhtymistä sekä koetusta laadusta
- Korkeammat tuottomarginaalit mahdollistuvat, puhutaan premiohinnoittelusta
- Tarjoaa mahdollisuuden laajentaa voimakasta brändiä uusiin tuotekategorioidiin, puhutaan brändin laajennuksesta (engl. Brand Extension)
- Tarjoaa neuvotteluvoimaa toimitusketjussa
- Heikentää uusien kilpailijoiden markkinoille tulomahdollisuuksia

Keller (2003) lisää näihin:

- Markkinointikommunikaation tehostuminen, vähemmällä kommunikaatioresursseilla saadaan kuluttajien huomio vangittua ja aiemman suuruisilla resursseilla laajempaa huomiota
- Tarjoaa markkinat tuotannon lisensointiin, voidaan keskittää resursseja tuotannosta markkinointiin ja brändijohtamiseen

Kellerin mallin pääkomponentit ovat bränditietoisuus (engl. Brand Awareness) ja brändimielikuvat (engl. Brand Image). Tietoisuus ja mielikuvat ovat kokempohjaisia komponentteja. Kellerin (2003) mukaan markkinoinnin ydintehtävä on vastata kahteen kysymykseen: Mitä brändi tarkoittaa kuluttajalle? Miten kuluttajien bränditietoisuus vaikuttaa heidän reaktioihinsa yrityksen markkinointitoimenpiteisiin? Brändin voima piilee siinä mitä kuluttajat ovat oppineet, tunteneet, nähneet, kuulleet ja kokeneet ajan myötä siitä. Niinpä markkinoijan tehtävä on taata kuluttajalle tavoitellunlaiset kokemukset tuotteista ja niihin liittyvistä markkinointitoimenpiteistä. Markkinoinnilla luodaan linkkejä brändin ja tarkoitetunlaisten positiivisten ajatusten, tunteiden, mielikuvien, uskomusten, aistimusten ja mielipiteiden välille kuluttajien mielissä. Tämän seurauksena yrityksellä on positiivista brändipääomaa kun kuluttaja reagoi kyseiseen tuotteeseen positiivisemmin kuin kilpailijoiden vastaaviin. Kellerin mukaan brändipääoman arvo muodostuu kolmesta osasta:

1. Erilaistumisvaikutus (engl. Differential Effect): Ilman tätä brändipääoman osaa yrityksen tuote voidaan katsoa hyödykkeeksi muiden joukossa ja kilpailukeinot rajoittuvat hintaan.
2. Brändin tunteminen (engl. Brand Knowledge): Erilaistuminen on tulosta kuluttajien tietämyksestä brändiin liittyen. Keskeisiä ovat ne kuluttajan oppimat, tuntemat, näkemät ja kuulemat asiat, jotka ovat varastoituneet kuluttajan mieleen muistikuvina
3. Asiakkaan vastaus yrityksen markkinointiviestiin: Käsitykset, mieluisuusjärjestys ja käyttäytyminen suhteessa kaikkiin markkinoinnillisiin toimenpiteisiin brändiin liittyen.

Brändin tunteminen on brändipääoman muodostumisen perusedellytys, sillä se mahdollistaa erilaistumisvaikutuksen kuluttajien mielissä. Erilaistumisvaikutuksen päälle puolestaan rakentuu brändipääoma. Brändipääoma voidaan itse asiassa kuvata miellelyhtymien verkostona, jossa solmukohtat (Keller käyttää termiä brand note) edustavat mieleen varastoituneita informaation osia ja linkit niiden välillä miellelyhtymien voimakkuutta näiden informaation osien välillä. Brändin tunteminen muodostuu siis brändinformaatiosta ja erilaisista miellelyhtymistä linkittyneinä niihin.

CBBE –mallissa Brändin tunteminen hahmotetaan kahden yllämainitun brändipääoman pääkomponentin kautta: Bränditietoisuus ja brändimielikuva. Bränditietoisuus tarkoittaa mainittujen solmukohtien, eli viestitettyjen informaatio-osasten voimakkuutta kuluttajan mielessä, toisin sanoen kuluttajan kykyä tunnistaa brändi erilaisissa olosuhteissa. Brän-

dimielikuva on puolestaan joukko käsityksiä tai miellelyhtymiä, joita kuluttajan mieli on linkittänyt viestitettyihin brändi-informaation osiin. Positiivista brändipääomaa omaavalla tuotemerkillä nämä miellelyhtymät ovat kuluttajalle voimakkaita, mielekkäitä ja ainutlaatuisia. (Keller 1993, 64–67) Rutiininomaisessa, matalan osallistumisen päätöksenteossa saattaa usein kuluttajan tietoisuus brändistä auttaa jo melko pitkälle, mutta korkeamman osallistumisen ja monimutkaisemman päätöksentekoprosessin läpikäyvis- sä hankinnoissa pelkkä tunnettuus ei riitä, vaan parhaiten menestyy brändi, joka aikaan- saa kuluttajissa laajan tunnettuuden lisäksi mieluisia, voimakkaita ja ainutlaatuisia miel- leyhtymiä. Fairy on monen perheenäidin valinta tiskiaineeksi koska se on tuttu, BMW puolestaan on monen nuoren menestyjän autovalinta, sillä se on tuttu, mutta ennen muu- ta sillä siihen moni liittyy mieluisia, voimakkaita ja ainutlaatuisia mielikuvia esimerkiksi menestyksestä, urheilullisuudesta ja tyylikkyydestä.

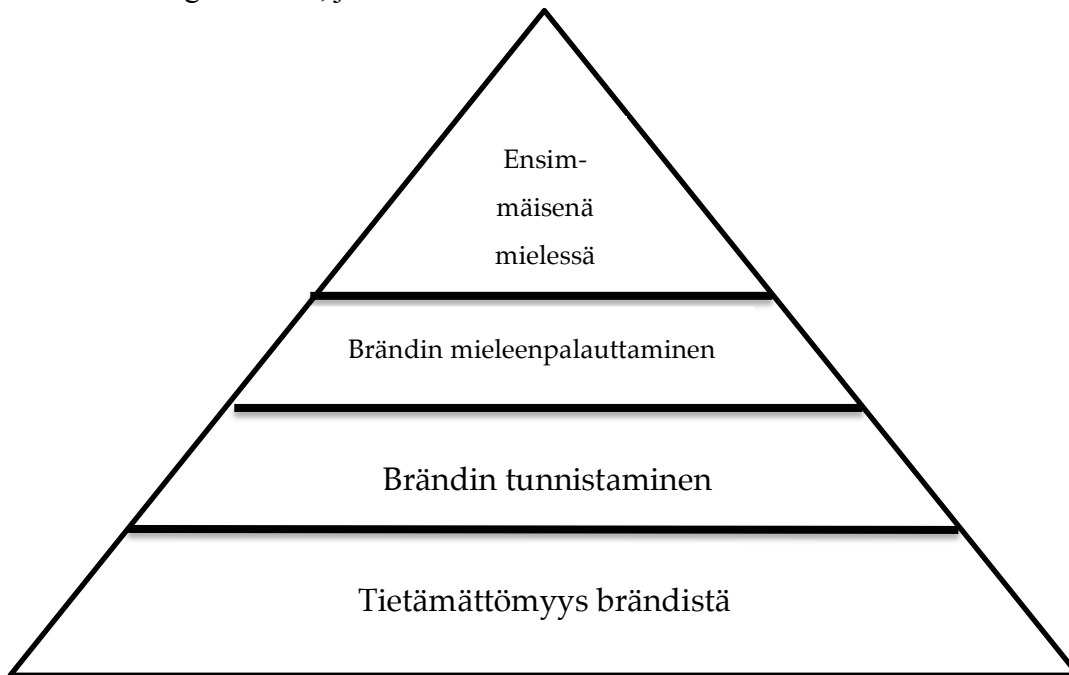
Alan kirjallisuudessa brändipääoman määritelmässä toistuvat komponentit ovat brändi- tietoisuus, brändi-imago, koettu laatu ja brändiuskollisuus. Näitä neljää komponenttia käsitellään seuraavaksi omien alaotsikoidensa alla. Mainitut neljä pääomakomponenttia ovat tämän tutkielman tieteellisen viitekehyksen pohja.

2.4 Bränditietoisuus

Bränditietoisuus koostuu Kellerin mukaan kahdesta brändin suorituskykytekijästä, tun- nistamisesta (engl. Recognition) ja mieleen palauttamisesta (engl. Recall). Brändin tun- nistamisella viitataan kuluttajan kykyyn tunnistaa brändi annetusta virikkeestä. Tunnis- taminen edellyttää näin ollen sitä, että kuluttajalla on entuudestaan näkö- tai kuuloha- vaintoja brändistä. Näitä havaintoja aikaansaadaan markkinointiviestinnällä, esimerkiksi mainonnalla. Voidaan vaikkapa esittää kuluttajalle brändiin liittyvää symbolia, kuten logoa tai pakkauksen muotoilua. Tällöin puhutaan autatusta tunnistamisesta (engl. Ai- ded Recall) (Aaker 1991, 62)

Brändin mieleen palauttamiseen viitataan, kun tarkastellaan kuluttajan kykyä palauttaa brändi muististaan kun hänelle esitellään jokin tuotekategoria, tarvetila tai käyttötilanne, ilman että itse brändi tai mikään sen elementeistä tuotaisiin esille. Tällöin puhutaan tun- nistamisesta ilman apua (engl. Unaided Recall) (Aaker 1991, 62) Yleisesti ottaen tunnis- taminen on prosessina helpompi kuin mieleen palauttaminen. Tekijöiden keskinäinen tärkeysjärjestys riippuu siitä, miten keskeisesti brändi on esillä päätöksenteossa. Keller (1993) esimerkiksi vertailee päätösprosesseja myymälän sisä- ja ulkopuolella; myymä- lässä tuotteet ovat asetettu esille ja näin brändin tunnistaminen korostuu, liikkeen ulko- puolella kyky palauttaa brändi muistista esimerkiksi tarpeen tai halun syntyhetkellä taas on korostuneessa asemassa.

Bränditietoisuus on Aakerin (1991) mukaan eräänlainen lineaarinen jatkumo, jonka toisessa päässä on epävarma tunne brändin tuttuudesta ja toisessa uskomus brändin olevan ainoa tuotekategoriassaan, jatkumoa hahmottaa kuvio 1.



Kuvio 1 Bränditietoisuuden asteet Aakerin (1991) mukaan

Bränditietoisuuden rooli osana brändipääomaa vaihtelee sekä jo mainitun kulutus kontekstista riippuen, että tietoisuuden asteesta riippuen. Bränditietoisuuden alin aste, brändin tunnistaminen, on niin sanottu vähimmäisvaatimus brändipääoman olemassa ololle, mutta ei monissa hyödykekategoriassa riittävä. Toisella bränditietämyksen asteella, brändin muistamisessa, kuluttaja kykenee palauttamaan brändin muististaan itsenäisesti, ilman ärsykettä joka viittaisi suoraan brändiin. Bränditietoisuuden ylin aste on saavutettu, kun brändi tulee kuluttajan mieleen ensimmäisenä tuotekategoriassa (engl. Top of Mind Brand). Tällaisten ensimmäisenä mielessä olevien brändien äärimuotoja ovat dominoivat brändit, jotka esiintyvät kuluttajien mielissä ja puheissa lähes synonyyminomaisena tuotekategorioidensa kanssa. (Aaker 1991, 61–63)

Bränditietoisuus on keskeisessä asemassa kuluttajan päätöksentekoprosessissa kolmesta syystä (Keller 2003, 68–69):

- *Kuluttajan oppiminen:* Bränditietoisuus vaikuttaa brändimielleyhtymien muodostumiseen ja vahvuuteen. Brändimielikuvan muodostumisen lähtökoh- ta on tietoisuus brändistä. Aaker (1991) kuvailee bränditietoisuutta ankkuriksi, millä mielikuvat brändistä voivat kiinnittyä kuluttajan mieleen
- *Kuluttajan harkinta:* Kuluttajat tyypillisesti harkitsevat ostopäätöstilanteessa muutaman tuntemansa brändin välillä. Tämä harkittavien brändien ryhmä ra-

kentuu bränditietoisuuden perusteella, sillä ihmisillä on luontainen taipumus suosia tuttuja asioita

- *Kuluttajan valinta:* Bränditietoisuus vaikuttaa kuluttajan valintaan myös harmitsemiensa brändien joukossa. Erityisesti matalan osallistumisen ja rutiininomaisen päätöksenteon tapauksessa valitaan usein tutuin brändi, siis se johon kohdistuu voimakkain bränditietoisuus. Tuttuun ja turvalliseen päädytään käyttäytymistä mallintavan Richard Pettyn ja John Cacioppon (1986) Elaboration Likelihood -mallin mukaan kahdesta syystä; kuluttaja valitsee tutun brändin, sillä hänelle kyseinen tuotekategoria on yhdentekevä, tai sitten hänen tietonsa ja taitonsa kategoriaan liittyen ovat niin hataralla pohjalla, että turvallisinta on valita tutuin brändi

Bränditietoisuutta aikaansaadaan ennen muuta tekemällä brändistä tuttavallinen valitus-asiakassegmentissä sekä rakentamalla sille yhteys tuotekategoriaansa. Brändin tunnistamisalttiuden (recognition) kannalta keskeistä on tarjota kuluttajille jatkuvasti ärsykeitä ja virikkeitä brändiin liittyen. Tarjotaan siis aistihavaintoja, joilla kuluttaja voi rekisteröidä brändin mieleensä. Aaker (1991) korostaa viestin muista poikkeavuuden merkitystä tunnistamisen kannalta, viestin virikkeellisyyttä. Keinoja aistihavaintojen aikaansaamiseen ovat erilaiset viestintäkanavat mainonnasta sponsorointiin ja promootiosta eri sosiaalisen median kanaviin. (Keller 2003, 69–70; Aaker 1991, 72–73.)

Toistolla ja esilläololla vahvistetaan brändin olemassaoloa kuluttajan mielessä, mutta kuluttajan on myös yhdistettävä se mielessään haluttuun tuotekategoriaan, käyttötilanteeseen, hankintatilanteeseen, tarpeen tyydytykseen ja joskus jopa kilpailijaan. Brändin muistamisen (recall) kannalta keskeistä on luoda kuluttajien mielessä linkkejä brändinviestin ja yllämainittujen kohteiden välillä. Perinteisiä viestinnällisiä keinoja tuotekategoriayhteyden rakentamiseen ovat esimerkiksi iskulauseet, eli sloganit, ja erilaiset visuaaliset symbolit. Brändeillä, joilla on voimakas yhteys tuotekategoriaan brändin tunnistamisella ja brändin mieleen palauttamisella ei käytännössä ole suurta eroa, yhteys brändin ja kategorian välillä on automaatio. Brändin ollessa voimakas sekä tunnettudessa että yhteydessään tuotekategoriaan, voi syntyä tilanteita, joissa kilpailevan brändin viestiärsyke toimii oman brändin hyväksi. Esimerkiksi moni ajattelee nähdessään Pepsi-mainoksen Pepsin lisäksi myös Coca-Colaa. Pepsin harmiksi, sen brändi synnyttää miellelyhtymän johtavaan kilpailijaansa, päinvastaisessa asetelmassa miellelyhtymät Pepsiin eivät välttämättä ole yhtä voimakkaita. Puhutaan johtavan brändin edusta. (Keller 2003, 69–70; Aaker 1991, 72–73.)

2.5 Brändi-imago

Positiivinen brändimielikuva (engl. Brand Image) rakentuu joukosta voimakkaita, mieluisia ja ainutlaatuisia miellelyhtymiä eli assosiaatioita (engl. Brand Associations). Aakerin (1991) mukaan brändinimen arvon perusta on ihmisten mielissä sille luodut merkitykset. Mielleyhtymät rakentavat kuluttajan hankintapäätöksen ja lopulta myös brändiuskollisuuden. Brändimielleyhtymät tuottavat arvoa kuluttajalle ja markkinoijalle viidellä kuviossa 2 luetellulla tavalla:

- *Helpottaa asiakkaan informaation prosessointia.* Mielleyhtymät tarjoavat eräänlaisen yhteenvedon faktoista, laatu kuvauksista ja muista usein vaikeasti hahmotettavista ja viestittävästä käsitteistä. Brändimielikuva paketoitua informaation helpommin hahmotettavaksi ja kommunikoitavaksi paketiksi.
- *Erilaistaa ja positiivisesti tuotteiden kuluttajien mielissä suhteessa kilpailijoihin.* Erityisesti tuoteryhmissä joissa objektiiviset fyysiset erot eivät ole suuria, ovat miellelyhtymät merkittäviä erottavia tekijöitä. Muotialalla on tästä syystä tyyppillistä rakentaa voimakkaita assosiaatioita kuuluisiin malleihin ja designereihin.
- *Toimii asiakkaan motivaationa ostaa.* Mielleyhtymät tekevät brändin tarinasta uskottavan ja luotettavan. Luotettavuus ja uskottavuus poistavat kognitiivisia esteitä ostoon siirtymiseltä
- *Luo positiivisia asenteita ja tuntemuksia.* Mielleyhtymät toimivat eräänlaisena positiivisen tuntemuksen siirtotyökaluna brändiin.
- *Toimii perustana brändilaaajennukselle.* Positiiviset miellelyhtymät ovat usein siirrettävissä tuoteryhmästä toiseen. Esimerkiksi H&M:n vaatteista tutut voimakkaat assosiaatiot edullisuuteen ja muodikkauteen on onnistuttu siirtämään tehokkaasti myös heidän kodinsisustusliiketoimintaansa.

Mielleyhtymät voivat olla hyvin kirjava ja monitasoinen joukko kuluttajan kokemuksia, kuten henkilöitä, tunteita, tapahtumia, asiakasryhmiä, tyynejä, makuja, tuotekategorioita, kilpailijoita, valtioita, kulttuureja ja niin edelleen. Kirjavuus ja moniulotteisuus asettaa brändin markkinoinnille joukon haasteita. Mielleyhtymien synty ei ole aina markkinoijan kontrolloitavissa, sillä monet niistä saavat alkunsa muun kuin markkinoijan viestimän kommunikaation kautta, kuluttajien keskinäisessä kommunikaatiossa, kolmansien osapuolten, kuten viranomaisten tai kilpailijoiden kautta, tai muuten. Viimeistään sosiaalisten medioiden esiinmarssin myötä markkinoijien on ollut pakko ryhtyä systemaattisesti huomiomaan brändikommunikaatiossaan myös ei suoraan kontrolloitavissa olevat viestit. Parhaat brändit ovat onnistuneet tekemään näistä kuluttajien toisilleen luomista merkityksistä ennen näkemättömän voimavaran, jolla vahvistaa brändi-imagoaan (Tan & Kim 2013, 161; Keller 2003, 70–71; Aaker 1991, 109–111.)

2.5.1 Brändi-imagon vahvuus, mieluisuus ja ainutlaatuisuus – miellelyhtymien voimakkuuden ja vaikuttavuuden määrittäjät

Keskeiset käsitteet brändimielleyhtymien hahmottamisessa ovat miellelyhtymien vahvuus, mieluisuus ja ainutlaatuisuus. Kuten kuviossa 2 on havainnollistettu, voimakkaaseen brändipääomaan päästään kun brändi omaa vahvan, kuluttajille mieluisan ja ainutlaatuisen joukon miellelyhtymiä, jotka puolestaan yhdessä muodostavat brändi-imagon. Mielleyhtymien vaikuttavuuden määrittäjät, vahvuus, mieluisuus ja ainutlaatuisuus esiintyvät luetellussa järjestyksessä tärkeytensä mukaan; brändimielleyhtymän ainutlaatuisuus ei aiheuta kuluttajassa positiivista reaktiota, jos se on hänen mielestään epämiellyttävä, brändimielleyhtymän mieluisuus ei puolestaan useinkaan johda juuri mihinkään jos miellelyhtymä on kuluttajan kannaltaan yhdentekevä, siis ei vahva. (Kamakura & Russell 1991, 10; Keller 2003, 71 & 87–88.)

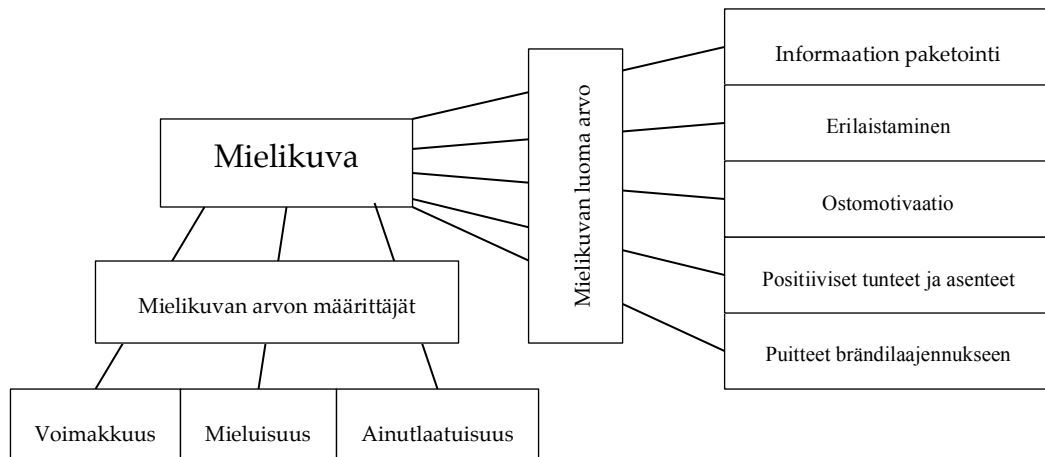
Brändimielleyhtymien vahvuudella tarkoitetaan miellelyhtymän ja brändin (engl. Brand Node) välisen linkin voimakkuutta. Mercedes-Benz perinteisesti linkittyy voimakkaasti laadun miellelyhtymään, H&M puolestaan linkittyy voimakkaasti tyylikkyyteen ja edullisuuteen. Brändiassosiaation voimakkuus rakentuu sekä kuluttajan informaatioprosessin määrystä, että kuluttajan informaatioprosessin luonteesta ja laadusta. Mitä useammin ja mitä syvällisemmin kuluttaja tuoteinformaatiota ajattelee ja yhdistelee sitä aiempaan tietämykseensä, sitä vahvempi brändimielleyhtymä on. (Keller 2003, 71–72.) Brändimielleyhtymien kasvamista vahvoiksi kuluttajien mielissä helpottaa kaksi tekijää; kuluttajan henkilökohtainen mielenkiinto vastaanotettua informaatiota kohtaan, sekä tarjotun informaation johdonmukaisuus ajassa. Yleisesti ottaen informaatiolähteistä voimakkain on suora henkilökohtainen kontakti brändiin, kuten tuotteen käyttö. Suoran kontaktin jälkeen voimakkain informaation lähde on kuluttajan oman sosiaalisen piirin, kuten perheen ja tuttavien parissa vastaanotettu kommunikaatio (engl. Word of Mouth Communication, WOM). Markkinoijan tuottamalla informaatiolla ei koskaan voida kilpailla kuluttajan henkilökohtaisten kokemusten ja lähipiiristä saadun informaation kanssa, mutta sillä voidaan vaikuttaa näiden kahden sisältöön. Tästä syystä eräs brändikommunikaation tehokeino on pyrkimys asettaa kuluttaja syventymään brändiin liittyvään informaatioon siinä määrin, että hän osaa liittää markkinoijan viestittämän informaation osaksi jo olemassa olevaa kokemuspohjaista ja lähipiiriltä omaksumaansa tietoa. Tässä tavoitteessa toisto ja monipuolinen kommunikaatiotyökalujen tehokkaasti koordinoitu käyttö ovat keskeisessä asemassa. Markkinoinnin strategisena suuntauksena Integroitu markkinointiviestintä (engl. Integrated Marketing Communications) tarjoaa hyvän lähtökohdan brändimielleyhtymien kasvattamisessa voimakkaiksi. Yhä korostuneemmassa asemassa on vuoropuheluyhteyden rakentaminen brändin ja kuluttajan välille, monologi ei sosiaalisen median aikana enää riitä. (Keller 2003, 71–72; Madhavaram, Badrinayanan & McDonald 2005, 69–73.)

Brändimielikuvan mieluisaksi tekemisessä on kyse kuluttajien vakuuttamisesta siitä, että brändi pitää sisällään asiaankuuluvat ominaisuudet ja edut tyydyttämään heidän halunsa ja tarpeensa, sekä brändin kyvykkyydestä toimittaa heille nämä ominaisuudet ja edut. Mieluisuus määrittyy lopulta kuluttajan kokonaisvaltaisen arvioinnin myötä. Mieluisien miellelyhtymien luominen edellyttää luonnollisesti markkinoijalta resursseja toimittaa ja toteuttaa luotu kuluttajan himoitsema mielikuva. Silloin yrityksen keskeiseksi strategiseksi kysymykseksi muodostuu miellelyhtymien toteuttamisen hinta ja aika joka kuluttajilla kestää miellelyhtymän omaksumiseen, kyse on tavallaan investoinnin realisoitumisajasta. (Keller 2003, 72–73.)

Brändimielikuvan on oltava kuluttajan mielessä vahva ja mieluista, mutta myös ainutlaatuinen erottuakseen kilpailijoista. Osa brändimielleyhtymistä on aina jaettu kilpailijoiden kanssa, ja niin pitääkin olla, sillä brändille elintärkeän yhteyden muodostaminen tuotekategoriaansa usein johtaa väistämättä tilanteisiin jossa tietyt miellelyhtymät jakautuvat usean markkinoilla olijan kesken. Voimakkaalta brändiltä kuitenkin edellytetään erilaistumista markkinoilla, oman yksilöllisen aseman löytämistä kuluttajien miellissä, jotain joka tarjoaa kuluttajalle syyn kuluttaa kyseistä brändiä kilpailijoiden sijaan. (Keller 2003, 73–74.)

Nämä erilaistumiseen pyrkivät miellelyhtymät voivat liittyä itse tuotteen tarjoamiin ominaisuuksiin ja etuihin, kuten suorituskykyyn tai makuun, tai muihin kuin itse fyysiseen tuotteeseen liittyviin ominaisuuksiin ja etuihin, kuten käyttö-, ja hankintatilanteeseen tai tiettyyn käyttäjäryhmään tai -henkilöön. Esimerkiksi savukebrändit nojautuvat harvemmin itse tuotteen, savukkeen tuottamiin miellelyhtymiin, sen sijaan niille suotuisampaa on rakentaa miellelyhtymiä jotka liittyvät esimerkiksi tupakoitsijan elämäntyyliin tai käyttötilanteeseen. (Keller 2003, 73.)

Miellelyhtymät siis jakautuvat tuotekategorian sisällä jaettuihin miellelyhtymiin ja brändille ainutlaatuisiin miellelyhtymiin. Puhutaan erilaisuuspisteestä (engl. Point of Difference) ja yhdenvertaisuuspisteestä (engl. Point of Parity). Erilaistumista edustavat miellelyhtymät, joilla pyritään vastaamaan kysymykseen ”miksi kuluttaa brändiä X?”, yhdenvertaisuutta edustavat puolestaan miellelyhtymät, joilla pyritään vähentämään kuluttajan syitä kääntyä kilpailevan brändin puoleen. Yhdenvertaistavilla miellelyhtymillä pyritään poistamaan kuluttajilta syyt olla kuluttamatta brändiä X. (Keller 2003, 74–75.)



Kuvio 2 Mielleyhtymien brändipääoman arvon määrittäjät Kellerin (2003) mukaan ja mielleyhtymien luoma arvo Aakerin (1991) mukaan

2.5.2 Mielleyhtymien tyypit

Markkinoija on luonnollisesti kiinnostunut mielleyhtymistä joilla on suora tai ainakin välillinen vaikutus kuluttajan ostokäyttäytymiseen, he eivät siis ole yhtäläisesti kiinnostuneita kaikista mielleyhtymistä, vaikka ne sinällään olisivatkin kuluttajan mielessä vahvoja, mielekkäitä ja ainutlaatuisia. (Aaker 1991, 113; Schnitka, Sattler & Zenker 2011, 265–266.) Brändimielikuva on myös aina enemmän tai vähemmän henkilökohtainen kokemus. Ääritapauksessa jokin mielleyhtymä brändiä kohtaan voi olla toiselle hyvin selkeä ja vahva, kun toinen ei tunnista sitä brändiin liittyväksi ollenkaan. Toisaalta kuluttajat voivat jakaa yhteiset mielleyhtymät brändiin, mutta heidän reaktionsa suhteessa ostopäätökseen voi olla erilainen. Mielleyhtymän yleisyys kuluttajien keskuudessa, sekä sen vaikutus ostopäätökseen ovat kriittiset menestystekijät. (Aaker 1991, 113–114.)

Aaker (1991) tunnistaa yksitoista mielleyhtymän kiinnekohtaa joiden piiriin suurin osa positiivista kaupallista arvoa sisältävistä brändimielleyhtymistä sijoittuvat. Nämä kategoriat ovat tuoteominaisuudet, suhteellinen hinta, aineettomat ominaisuudet, asiakkaanhyödyt, käyttötilanteet, käyttäjät tai asiakkaat, julkisuuden henkilöt ja idolit, elämäntyyli ja persoonallisuus, tuoteryhmä sekä kilpailijat. Mielleyhtymäryhmät esitellään seuraavissa kappaleissa ja hahmotellaan kuviossa 3.

Brändin asemoinnissa tuoteominaisuudet ovat ehkä perinteisin ja yleisimmin käytetty kiinnekohta. Tuoteominaisuudet ovat suosittuja asemointikeinoja selkeytensä ja konk-

reettisuutensa takia. Tuoteominaisuudella on suora yhteys brändin ostamiseen tai ostamatta jättämiseen, mikäli kuluttaja arvioi sen merkittäväksi ja kilpailijalla ei kykene toimittamaan kyseistä tuoteominaisuutta paremmin. Esimerkiksi BMW:n vuosikymmeniä käyttämä slogan ”The ultimate driving machine” viittaa tuoteominaisuuksiin kuten auton suorituskykyyn, kun taas H&M:n slogan ”Mode och kvalitet till bästa pris” viittaa muodikkuuteen ja edullisuuteen suoraan. Carvalhon, Samun, ja Sivaramakrishnan (2011) mukaan mieluisat tuoteominaisuudet auttavat kuluttajaa myös ikään kuin ”lakaisemaan sivuun” ristiriitaiset brändimielleyhtymät, kuten brändin kotimaan tai tuotteen tuotantomaaan herättämät ristiriitaiset tunteet. (Aaker 1991, 114–115.)

Tuoteominaisuuksien helpposelkoisuudessa piilee myös ansa; se on konkreettinen ja jäljiteltävissä oleva ominaisuus kilpailijalle. Toisaalta liiallinen tuoteominaisuuksilla pelaaminen voi johtaa siihen, että rakennetaan mielleyhtymiä ominaisuuksiin, jotka eivät herätä kuluttajaryhmän mielenkiintoa tai ylikehitetään ominaisuutta kuluttajan mielenkiinnon saturaatiopisteen väärälle puolelle, jolloin se lakkaa tuottamasta hänelle lisäarvoa. Brändimielikuvaa ei myöskään pitäisi rakentaa liian monen tuoteominaisuuden varaan, sillä kuluttajien käsittelykyky ja mielenkiinto ovat rajalliset. Joskus monilukuisen tuoteominaisuuksien kirjo saattaa olla sekava, tai jopa ristiriitaisen tuntuinen. Eräänlainen tuoteominaisuuksien kilpavarustelu brändien välillä voi olla haitallista, ja opettaa kuluttajille väärää hintamielikuvaa tietyille ominaisuuksille. Aineellinen ylivoimaväite ei aina kestä aikaa, tulee kilpailija joka keksii vielä ylivoimaisemman ominaisuuden tai tuotteen. Toisekseen kuluttajan luottamus tuotekategorian brändeihin saattaa horjua kun markkinoijat todistelevat kilpaa paremmuuttaan ja viestittävät samalla toisistaan ristiriitaista viestiä. Kolmanneksi, kuluttajat eivät useinkaan perusta ostopäätöstään pieniin tuote-eroihin. (Aaker 1991, 116–117; Aaker 1996, 71–73.)

Hinta lienee eräs keskeisimmistä tuoteominaisuuksista, monille kuluttajille se on useassa tuotekategoriassa ostopäätöksen kannalta jopa keskeisin. Keskeisyytensä vuoksi Aaker (1991) erottaa sen omaksi mielleyhtymäkategoriakseen erilleen muista tuoteominaisuuksista. Brändimielikuvista puhuttaessa on syytä huomata että hinnat muodostuvat suhteessa tuotekategoriaan, joten puhutaan brändien suhteellisista hinnoista. Hintaluokkien määrä ja yksityiskohtainen sisältö vaihtelee tuotekategorioittain. Esimerkiksi muotiteollisuudessa niitä otaksutaan olevan kahdeksan: Menneen kauden ulosheittotuotteet, edulliset budjettituotteet, yleisimmät ja laajiten tunnetut brändituotteet, premiumbrändituotteet, lyhyen syklin huippumuodikkaat tuotteet, siltatuotteet massatuotannon ja designtuotteiden välillä, designtuotteet suunnittelijansa mukaan sekä yksilölliset huippumuotiluomukset (engl. Couture) (<http://weconnectfashion.com>, 2008). Asemoituminen kuluttajan mielissä suhteellisen hintaluokkaan on monimutkainen prosessi. Brändin on oltava selkeästi valitussa hintaluokassa, luokkien välissä olo aiheuttaa sekaannusta kuluttajien mutta myös markkinoijan reaktioissa ja toiminnassa. Hintaluokka on siis

tärkeä strateginen valinta ja se vaikuttaa merkittävästi koko markkinointioperaatioon, se määrittää ketä vastaan kilpaillaan. (Aaker 1991, 120–122.)

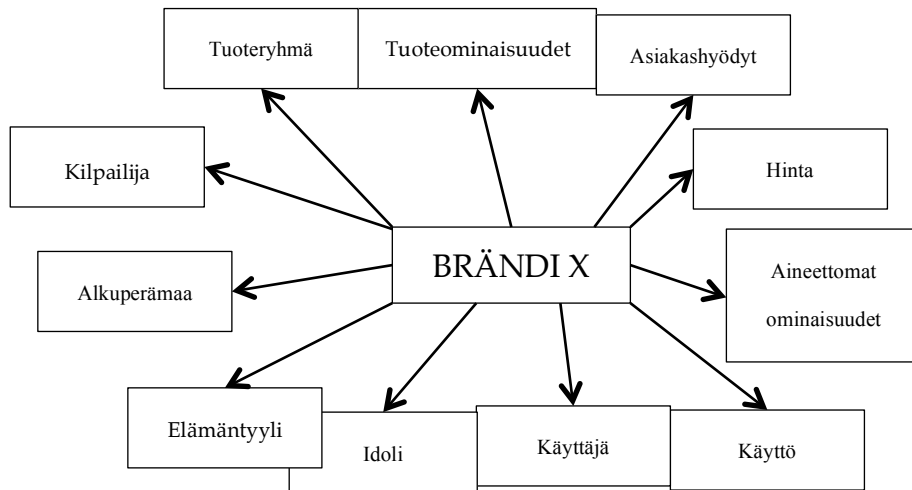
Yllämainitusta tuoteominaisuuksien kilpajuoksusta irrottautuaakseen on brändin mielikuvan rakennuttava myös aineettomiin miellelyhtymiin. Aineettomissa mielikuvissa etuna on se, että ne eivät ole niin haavoittuvia ajassa, sillä ne eivät ole käsitteellisesti yhtä yksiselitteisiä ja vertailtavia kuin aineelliset ominaisuudet. Aineettomia mielikuvia voivat olla esimerkiksi koettu laatu, teknologia, luotettavuus tai terveellisyys. Usein kuluttajalle riittää esimerkiksi tunne jonkun aamiaismurobrändin terveellisyydestä ilman, että hän olisi kiinnostunut tietämään, että ne sisältävät vaikka 8% vähemmän kaloreja kuin kilpailevat murot. Toisaalta aineettomat miellelyhtymät voidaan huomattavasti tuoteominaisuuksia joustavammin siirtää brändinlaajennuksen myötä tuotekategoriasta toiseen. Esimerkiksi Hondaa pidetään hyvää suorituskykyä omaavien moottorien valmistajana veneen perämoottoreista henkilöautoihin. Joustavuus tarjoaa yritykselle myös laajempaa strategista pelivaraa. (Aaker 1991, 118; Aaker 1996, 71–73.)

Keskeisimpiä aineettomia miellelyhtymäkohtia liitetään kuluttajan identiteettiin eli minäkuvaan tai tuotekategoriaan kilpailijoihin. Kuluttajan identiteettiä puhuttelevat miellelyhtymät liittyvät tyypillisesti käyttötilanteisiin tai itse käyttöön, käyttäjään tai asiakkaaseen, idoliin tai julkisuuden hahmoon, elämäntyyliin, persoonallisuuteen, kotimaahan tai tiettyyn alueeseen. Tällöin pyritään herättämään kuluttajissa samaistumisen, sympatian ja ihailun tunteita. Tuotekategorioiden ja kilpailijoihin liittyvät aineettomat miellelyhtymät ovat tyypillisesti vertailevia; esimerkiksi jotkin margariinituotteet pyritään samanlaistamaan aidon voion kanssa. Oma klassinen lukunsa on tuotekategorian sisällä vertailemalla muodostuvat mielikuvat sokkotesteineen. Monissa tapauksissa kuluttajalle oleellisempaa on tietää, että tuote on kilpailijaa parempi, kuin että se on hyvä. (Aaker 1991, 123–129.)

Asiakashyödyt ovat brändimielleyhtyminä tuoteominaisuuksien eräänlaisia vastinpareja. Tuoteominaisuudella tavoitellaan asiakashyötyä, markkinoiden parhaalla luistonestolla (ominaisuus) tavoitellaan asiakkaan talviajonautintoa (hyöty) autossaan. Näiden kahden tekijän eron hahmottaminen on kuitenkin hyvin keskeistä, sillä kuluttaja ei välttämättä välitä tai osaa muuttaa tuoteominaisuutta ymmärrettäväksi edukseen vaan markkinoijan on tehtävä se hänen puolestaan. (Aaker 1991, 123–129.)

Asiakashyödyt jaottuvat kahteen ryhmään, rationaalsiin ja psykologisiin hyötyihin. Rationaalinen hyöty linkittyy läheisesti tuoteominaisuuteen ja on osa rationaalista ostoharkintaa. Psykologinen etu on seurausta asenteen muodostuksesta ja liittyy tunteisiin joita hankinta ja erilaiset käyttötilanteet kuluttajassa tuottavat. Psykologiset edut ovat markkinoijalle hyvä työkalu esimerkiksi kun halutaan siirtää jokin rationaalisesti ajatellen negatiivinen miellelyhtymä sivuun ja korvata se positiivisella. Aaker (1991) käyttää esimerkkiä yhdysvaltalaisesta Miller olutbrändistä; rationaalisesti ajatellen olut ei ole paras palautumisjuoma fyysisestä rasituksesta, mutta ”Miller Time” -slogan tekee huur-

teisesta oluttuopista raskaan työn uurtajalle hyvin ansaitun nautintohetken. On todettu, rationaaliset miellelyhtymät ovat yksin psykologisia miellelyhtymiä tehokkaampia vaikuttajia kuluttajan käyttäytymiseen, mutta tehokkaimmillaan vaikutus on yhdisteltäessä molempia asiakashyötyjä viestinnässä.



Kuvio 3: Mielleyhtymien tyypit Aakerin (1991) mukaan

2.6 Koettu laatu

Koettu laatu (engl. Perceived Quality) on hyvin keskeinen brändipääoman osa, sillä se on eräänlainen yleisarvosana, jonka kuluttaja antaa kuluttamastaan tuotteesta, sen käyttökokemuksesta, hankintatilanteesta ja muusta, suhteessa muihin vaihtoehtoihin tyydyttää kyseinen tarve tai halu. On keskeistä huomata, että koettu laatu on kuluttajan subjektiivinen kokemus ja voi näin ollen erota merkittävästikin objektiivisista, yksiselitteisesti mitattavissa olevista laatumuuttujista, kuten suorituskyvystä ja muusta. Laatu on voimakkaasti sidoksissa asenteisiin. Asenne on kuluttajan kokonaistuomio brändistä ja se on luonteeltaan pysyvä tai ainakin hitaasti muuttuva osa kuluttajan ajatusmaailmaa. Asenteella on voimakas vaikutus kuluttajan brändivalintaan. Koetulla laadulla on myös todettu olevan voimakas yhteys käyttäytymismalleihin, kuten asiakasuskollisuuteen. (Aaker 1991, 85; Gotlieb, Grewal & Brown 1994, 875–876; Keller 2003, 88; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1994, 202.).

Koettu laatu määrittyy kahden tekijän, aiottujen tarkoitusten (engl. Intended Purposes) ja tarjolla olevien vaihtoehtojen (engl. Set of Alternatives) kautta. Näin ollen esimerkik-

si kuluttaja saattaa arvioida Coco Chanelia eri kriteerein kuin H&M:a, vaikka etsisikin molemmilta saman tuotekategorian tuotteita. (Aaker 1991, 86)

Koettu laatu on aineeton yleistunne kuluttajan mielessä brändiä kohtaan. Tärkeä huomio on, että se ei ole sama asia kuin tyytyväisyys; kun asiakkaalla on matalat odotukset tuotteesta, voi hän olla tyytyväinen keskinkertaisuuteenkin. Keskinkertaisuus ei kuitenkaan merkitse matalan odotusten tapauksessakaan, että koettu laatu olisi hyvä. Koettu laatu on summa joka sisältää kaikki asiakkaan mieleen rekisteröityneet kosketukset brändiin. Nämä kosketukset voivat olla tuoteominaisuuksia, kuten suorituskykyä ja kestävyyttä, käyttökokemuksia, markkinointiviestinnällä ja tuttavien kautta syntyneitä odotuksia tuotteesta ja muuta sellaista. (Aaker 1991, 86; Gotlieb, Grewal & Brown 1994, 875–876; Keller 2003, 238.)

Aaker (1991) tunnistaa viisi tekijää joiden kautta koettu laatu tuottaa brändille arvoa. Ensinnäkin koettu laatu tarjoaa kuluttajalle syyn ostaa, kallistua laadukkaana pitämänsä brändin puoleen muiden vaihtoehtojen sijaan. Kuluttajilla on useimmissa hankintavalinnoissaan vain hyvin rajalliset resurssit ja mielenkiinto valinnan tekoon ja siksi hyvin harvoin kuluttaja hankkii riittävästi tietoa objektiivisen päätöksen tueksi ja näin päätös tehdään laadun tunnun perusteella. Moni kuluttaja ei esimerkiksi lue juuri koskaan tuoteselosteita tehdessään päivittäistavaraostoksia. Toiseksi, koetulla laadulla luodaan myös erilaistumista ja positoidaan tuote kuluttajien mielissä suhteessa kilpailijoihin. Kolmanneksi koettu laatu mahdollistaa ja toimii kuluttajan suuntaan oikeuttavana perusteluna hintapreemion asettamiselle tuotteelle ja näin ollen tuotteesta saatu kate kasvaa. Kasvanut kate voidaan puolestaan investoida brändin kehittämiseen eteenpäin, kuten sen tunnettuuden parantamiseen. Hintapreemion vaihtoehtoisena strategiana on myös mahdollisuus tarjota laatutuotetta edullisena pidettyyn hintaan ja kasvattaa näin myyntivolyymiä. Neljänneksi, korkealla koetulla laadulla voidaan parantaa yrityksen mainetta, arvovaltaa ja painoarvoa toimitusketjuissa. Toimitusketjun jäsenet luonnollisesti preferoivat asiakasta, jonka tuotteiden laatua arvostetaan. He voivat puolestaan siirtää tämän laatukokemuksen osaksi omaa laatumielikuvaansa, referenssinä. Viidenneksi, koetulla laadulla luodaan edellytyksiä brändilajennuksiin uusiin tuotekategorioihin, mikäli kuluttajien kokemat laatutekijät ovat laadultaan sellaisia, että ne voidaan eheänä kokonaisuutena siirtää uuteen valittuun tuotekategoriaan.

David A. Garvinin (1988) mukaan koetun laadun ulottuvuuksiksi voidaan fyysisten tuotteiden kontekstissa hahmottaa ominaisuuksia kuten:

- Suorituskyky (engl. Performance), jolla tuotteen ensisijaiset elementit suoriutuvat tehtävästään.
- Ominaisuudet (engl. Features), toissijaisia elementtejä, jotka tukevat ensisijaisia
- Luvatun laadun noudattamisen aste (engl. Conformance quality), jolla tuoteselosteissa tai muilla määritelmillä annetut laatulupaukset onnistutaan poikkeuksetta toimittamaan asiakkaalle.

- Luotettavuus (engl. Reliability), suorituskyvyn johdonmukaisuus ajan myötä ja hankintakerrasta toiseen.
- Kestävyys (engl. Durability), tuotteen toimintakykyisyyden pituus verrattuna luvattuun elinkaaren mittaan
- Palvelukykyisyys (engl. Serviceability), palvelun saannin helppous ja asiantuntijuus.
- Design, viimeistely ja laadun tuntu (engl. "Fit and finish", Style & Design), miten laatu välittyy tunnetasolla.

Myös palveluille on tutkimuksissa löydetty omat yleiset koetun laadun ulottuvuudet. Palveluiden ominaispiirteet heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen yhtäaikaisuus, häviävyys eli varastoimattomuus sekä aineettomuus aiheuttavat sen, että laatukokemuksen prosessi eroaa fyysisten tuotteiden laatukokemuksesta jossain määrin. Niinpä Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988) ovat hahmotelleet SERVQUAL -mallissaan palvelun koetun laadun viiden ulottuvuuden kautta:

- Luotettavuus (engl. Reliability): Miten hyvin palvelun laatu on onnistuttu standardoimaan korkealle tasolle päivästä ja palvelua tuottavasta henkilöstä toiseen.
- Vakuuttavuus, ammattimaisuus ja kompetenssi (engl. Competence): Tarkoittaa suurin piirtein samaa kuin suorituskyky tuotekontekstissa; miten hyvin henkilökunta onnistuu suorittamaan palvelun asiakkaalle.
- Aineelliset ominaisuudet (engl. Tangibles), kuten fyysiset tuotteet ovat monella tapaa samanlaisessa roolissa kuin designilla, viimeistelyllä ja laadun tunnulla; sen tarkoitus välittää laadun tunnetta tunnetasolla.
- Empatiakyky (engl. Empathy): Liittyy ihmisten välisen kanssakäymisen kautta välittyvään kuluttajalle syntyvään kuvaan yrityksestä välittävänä, luotettavana ja empaattisena suhteosapuolena. Empaattisuus syntyy kuluttajan ja palveluhenkilöstön vuorovaikutuksen kautta.
- Reaktiokykyisyys (engl. Responsiveness): Kuvaa kuluttajan kokemusta siitä kuinka nopeasti ja laadukkaasti palvelun tarjoaja reagoi hänen haluihinsa ja haluaa palvella tätä laadukkaasti.

Laatumielikuva on ylläpidettävissä vain, mikäli asiakaskokemus vastaa brändille asetettua laatupositiota. Riippumatta onko tuote fyysinen tai palvelutuote, on laatulupaus lunastettava. Tämä tarkoittaa koko organisaatiolta laatuun sitoutumista, laadukkuutta korostavaa yrityskulttuuria ja organisaation jäsenten käytösnormeja ja arvoja, asiakkaan arvoajurien hahmottamista ja niiden asettamista priorisoinnissa etusijalle, asiakkaan näkemyksien ja tunteuksien ymmärtämisen kautta, sekä laadun mittaamista ja standardoimista organisaation prosesseissa.

Laatukokemuksen lunastamisessa laadun tuottaminen ei aina riitä, laatu on myös pakeoitava asiakkaan ymmärryksen kannalta oikealla tavalla. Tämä prosessi on eräänlainen laatua välittävän viestin koodin purkaminen, tällaisina signaaleina laadusta voivat olla

esimerkiksi olutbrändin perustamisvuosi, stereokaiutinten suuri koko, auton oven pehmeä kolahdus kiinni laitettaessa tai rannekellon pitkä takuu-aika. (Aaker 1991, 94–103.) Laatusignaalien systemaattinen luominen ja johtaminen ovat markkinoijan keskeistä tehtäväkenttää. Hinta on eräs laatumielikuvan signaali. Se vaikuttaa asiakkaan brändistä luomaan laatumielikuvaan voimakkaasti, sillä se on asiakkaalle konkreettinen määrä. Hinnan suhteellinen merkitys laatusignaalina riippuu siitä, paljonko muita signaaleja tuotekategoriassa on tarjolla, sekä toisaalta kuluttajan sitoutumisen asteesta tuotteeseen; mikäli kuluttajalla on rajoittunut kyvykkyys tai motivaatio arvioida kategorian brändejä, hän rakentaa tyypillisesti laatumielikuvansa hintaan. Brändin laatumielikuvan signaalin kuluttajan ajatuksiin pääsyä edesauttaa ennen muuta viestin ehdottomuus, helppo ymmärrettävyys, helppo hyödynnettävyys ja merkityksekkyyt. (Aaker 1991, 94–103.)

2.7 Brändiuskollisuus

Brändiuskollisuus on brändipääoman komponenttina asetettu hieman kiistanalaiseen asemaan. Monet tutkijat korostavat yksinomaan kuluttajan havainnointia brändipääoman rakentumisessa. Brändipääoma on siis kuluttajan aistihavaintoja, tunnistamista, mieleenpalauttamista sekä voimakkaiden, mieleisten ja ainutlaatuisten miellelyhtymien liittämisestä tuotteeseen ja brändiin, ja käyttäytymismallit, kuten brändiuskollisuus ovat suotuisien havaintojen ja tuntemusten seurauksia (Lassar ym. 11–12, 1995.) On myös tutkijoita, joiden mukaan brändipääoma syntyy havainnoinnin ja käyttäytymisen sulautumisen myötä komponenttien ollessa toisiinsa voimakkaasti vuorovaikutuksessa. Aaker (1991) toteaa brändiuskollisuuden olevan muiden pääomakomponenttien, tietoisuuden, mielikuvien ja koetun laadun keskeisin seuraus, mutta näkee sen olevan voimakkaan brändipääoman aikaansaamisen kannalta niin keskeinen tekijä, että nostaa sen omaksi komponentiksi yllämainittujen rinnalle. Huomattavaa on, että myös muiden brändipääomakomponenttien välille rakentuu syy-seuraussuhteita. Brändiuskollisuus eroaa niin ikään muista brändipääoman komponenteista siinä, että toisin kuin muut, se on aina sidoksissa kuluttajan aiempiin kokemuksiin brändistä, tietoisuutta, mielikuvia ja laatu-kokemuksia voi syntyä myös ilman, että kuluttaja olisi aiemmin käyttänyt brändiä. Käyttökokemus onkin brändiuskollisuuden ydin. (Aaker 1991, 38–41.)

Brändiuskollisuuden historia markkinointikirjallisuuden termistössä ulottuu vuoteen 1923, se on siis käsitteenä huomattavasti itse brändipääomaa vanhempi. Brändiuskollisuuden keskeisyydestä kielii tieto siitä, että sille on annettu tiedekentässä yli 200 määritelmää. (Knox & Walker 2001, 111.) Jacobyn ja Chestnutin (1978) mukaan brändiuskollisuus on ”*Kuluttajan (1) asenteellinen (2) ostokäyttäytymisreaktio (3) suhteessa johonkin hankintapäätöksen alla olevaan tuotteeseen, (4) yhden tai useamman brändin*

hyväksi, (5) joka toistuu ajan kuluessa. Brändiuskollisuus on (6) psykologisen prosessin funktio”

Markkinointistrategioiden keskeisimpiä tavoitteita on aikaansaada jo olemassa olevien asiakkaiden uusintaostoksia. Näin on syystä että pääsääntöisesti uusien asiakkaiden hankinta on huomattavasti työläämpää ja näin kalliimpaa kuin olemassa olevien säilyttäminen. Brändiuskollisuus on kuluttajan ja brändin välisen siteen lujuu den mitta; kuinka todennäköisesti kuluttaja vaihtaa brändiä kun siihen on mahdollisuus. Tyypillisesti brändiuskollisuuden mittayksiköinä on käytetty kulutuskertojen määrää ja säännöllisyyttä, siis kuinka usein ja kuinka säännöllisin väliajoin kuluttaja ostaa tuotetta. (Tucker 1964, 32; Aaker 1991, 39; Knox & Walker 2001, 112)

Brändiuskollisuuden saavuttamiseksi markkinoijan on tunnettava kuluttajan käytösmallien vaikuttimet ja motivaatiotekijät. Vaikutinten ja motivaatiotekijöiden tunnistamiseen ei ole sen enempää tiedekentässä kuin liike-elämässäkään löydetty mitään tiettyä toimintamallia, vaan tekijät ja niiden painoarvot vaihtelevat niin tuotekategorioittain kuin kuluttajaryhmittäinkin. Keskeisenä muuttujana kuluttajan käytöksen selittämisessä on hänen osallistumisensa aste suhteessa tuotekategoriaan, siis motivaation ja kyvykkyyden määrä ostopäätöksen tekoon. Toinen keskeinen muuttuja kuluttajien käyttäytymisen selittämisessä on hänen brändiin sitoutumisensa, siis aste jolla kuluttaja tuntee brändin olevan ainoa hyväksyttävä valinta tuotekategorian brändien joukossa. Korkealla sitoutumisella brändiin, eli kuluttajan voimakkaalla psykologisella siteellä, ja kuluttajan todellisen ostokäyttäytymisen välinen korrelaatio ei ole yksiselitteinen eikä aina edes merkittävä, pikemminkin voimakkaasti vaihteleva tuotekategoriasta riippuen. (Tucker 1964, 33; Aaker 1991, 39; Fournier & Yao 1997, 451–452; Warrington & Shim 2000, 761–764; Knox & Walker 2001, 112)

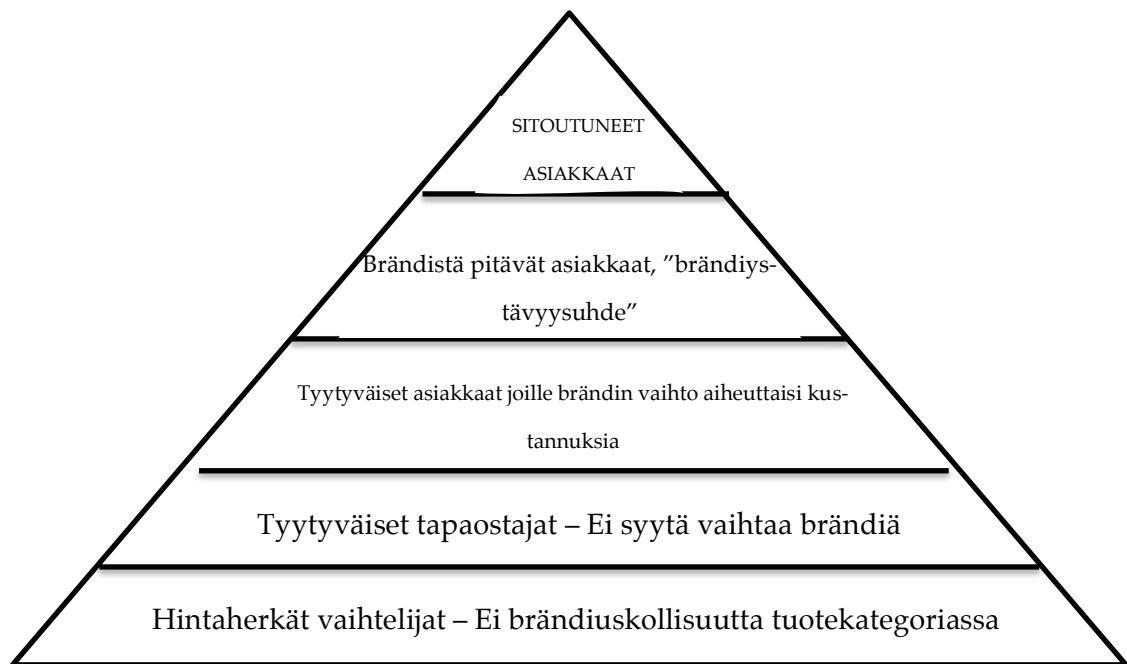
Knox ja Walker (2001) hahmottelevat kulutustyyli t neljään ryhmään kahden muuttujan, 1. kuluttajan brändiin sitoutumisen (engl. Brand Commitment) asteen sekä 2. kuluttajan todellisen brändin hankintakertojen määrän (engl. Brand Support), suhteen:

- Uskolliset (engl. Loyals), joilla on sekä korkea sitoutuminen brändiin, että suuri määrä brändin hankintakertoja.
- Tapakuluttajat (engl. Habituals), joilla on matala sitoutuminen brändiin, mutta suuri määrä brändin hankintakertoja.
- Vaihtelun etsijät (engl. Variety seekers), joilla korkea sitoutuminen brändiin, mutta vähäinen määrä brändin hankintakertoja.
- Vaihtajat (engl. Switchers), joilla on sekä matala sitoutuminen brändiin, että vähäinen määrä brändin hankintakertoja.

Nämä neljän luokan kuluttajat vaativat jokainen markkinoijalta erilaisia toimenpiteitä. Ensinnäkin, vaikka brändiuskollisten määrä tuoteryhmän asiakkaista olisikin suhteellisen pieni, voi se silti vastata merkittävästä osasta brändin tuottamaa liikevaihtoa ja näin heidän brändisuhteensa vahvistamien on tärkeää. Toisaalta tapakuluttajien säilyttämi-

seksi markkinoijan lienee keskeisintä varmistaa, että tuote on aina ja helposti saatavilla, sillä jos tuote ei ole hyllyssä, he tyypillisesti vaihtavat toiseen brändiin. Kolmanneksi vaihtelun etsijöille on taattava mahdollisuus kokeilla eri variaatioita brändin sateenvarjon alla, tätä päämäärää ajavat esimerkiksi käsisaippuvalmistajien laaja skaala erituoksuisia tuotteita. Neljänneksi vaihtajaryhmän kuluttajia voidaan eri markkinointimixin keinoin asteittain muuttaa brändin tapakuluttajiksi. Tuotemaistiaispromootiot, sekä kaksi yhden hinnalla kampanjat ovat usein käytettyjä viimeisessä ryhmässä.

Aaker (1991) jakaa kuluttajat viiteen tasoryhmään kuluttajan brändiin sitoutumisen asteen mukaan, nämä tasoryhmät hän havainnollistaa kuvion 4 tyylisellä pyramidimallilla. Jokainen kuluttajaryhmä asettaa markkinoijalle toisistaan poikkeavia haasteita ja valintoja. Aaker itse huomauttaa, että tämä jaottelu kaikkine kuluttajaryhmineen ei täysimittaisesti sovellu kaikkien tuotekategorioiden tarkasteluun, eivätkä nämä ryhmät esiinny todellisuudessa näin selkeästi toisistaan erottuvina.



Kuvio 4: Kuluttajat ryhmiteltyinä brändiuskollisuutensa suhteen (Aaker 1991, 40)

Alhaisimman uskollisuustason kuluttajien brändihankinta perustuu ensisijassa hintaan, brändiuskollisuutta ei voida merkittävässä määrin havaita. Toisella uskollisuustasolla olevien kuluttajien hankintakäytöksessä on uskollisuutta, he ovat tyytyväisiä brändiin eivätkä koe tarpeelliseksi vaihtaa sitä vaan hankkivat sitä tavan takaa. He eivät toisaalta ole erityisen sitoutuneita brändiin, vaan voivat vaihtaa kulutustapojaan, mikäli vaihdolle löytyy riittävä syy, vaikkapa ystävän suositus. Tämän tyyppisille kuluttajille kyseinen tuotekategoria on tyypillisesti myös vähäinen mielenkiinnonkohde, siis kuluttajan osallistuminen, motivaatiot ja kyvyt ovat alhaiset. Kuten yllä todettiin, myös Knox ja Walker (2001) tunnistavat tämän tapakuluttajien ryhmän, ja kuten mainittua, keskeistä hei-

dän brändille uskollisena pitämiseen on taata kattava tuotteen jakelu niin, että se on aina heidän saatavillaan. Kolmannen tason kuluttajat ovat samaan tapaan tyytyväisiä brändiin ja kuluttavat sitä tavan takaa, mutta he ovat aiempaa sitoutuneempia brändiin, osin pakostakin, sillä sen vaihtaminen aiheuttaisi kuluttajalle kustannuksia – rahamääräisiä, aikamääräisiä, imago tappioita tai vaikkapa suorituskyvyn heikkenemisen aiheuttamia kustannuksia. Tällainen lukkiutumistilanne on markkinoijan kannalta hyvä tilanne, mutta ei vapauta tätä vastuusta pitää asiakasta tyytyväisenä - esimerkiksi verkkoliittymän sopimuskausi päättyy ja muoti-ilmio vaihtuu ennen pitkää. Toiseksi korkeimman uskollisuustason kuluttajat ovat aidosti sitoutuneita brändiin – he pitävät brändistä yleisesti, sen symbolista, käyttökokemuksista, laadusta ja muuten. Pitäminen on tyypillisesti yleisluontoinen tunnetila ja monet kuluttajat eivät osaa kovin tarkasti eritellä syitä miksi he pitävät brändistä, tai mistä he siinä pitävät. Kuluttajan ja brändin suhde muistuttaa tällöin luonteeltaan ystävyyssuhdetta. Ylimmän uskollisuustason kuluttajat ovat ylpeitä brändin kuluttamisesta ja brändi on heille tärkeä. Brändi rakentuu osaksi heidän identiteettiään ja he myös mielellään suosittelevat sitä ystävilleen. Tämän kaltaiset kuluttajat toki tuottavat jo itsessään merkittävää liikevaihtoa, mutta vielä suurempi merkitys heillä on brändin markkinoinnissa; heidän ansiostaan brändin viesti leviää uusille kuluttajille, puskaradion ja sosiaalisten medioiden kautta, ilmaiseksi ja huomattavasti mainontaa uskottavammin.

3 BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN

Kellerin (2003) mukaan brändipääoman johtamisprosessi koostuu neljästä vaiheesta ja prosessi etenee niiden mukaan kronologisessa järjestyksessä. Nämä neljä vaihetta ovat:

1. Brändin position rakentaminen sekä asiakasarvojen tunnistaminen ja vakiinnuttaminen
2. Brändiposition mukaisen markkinointiohjelman suunnittelu ja jalkautus
3. Brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen
4. Brändipääoman vahvistaminen, virkistäminen ja uudelleenjärjestely

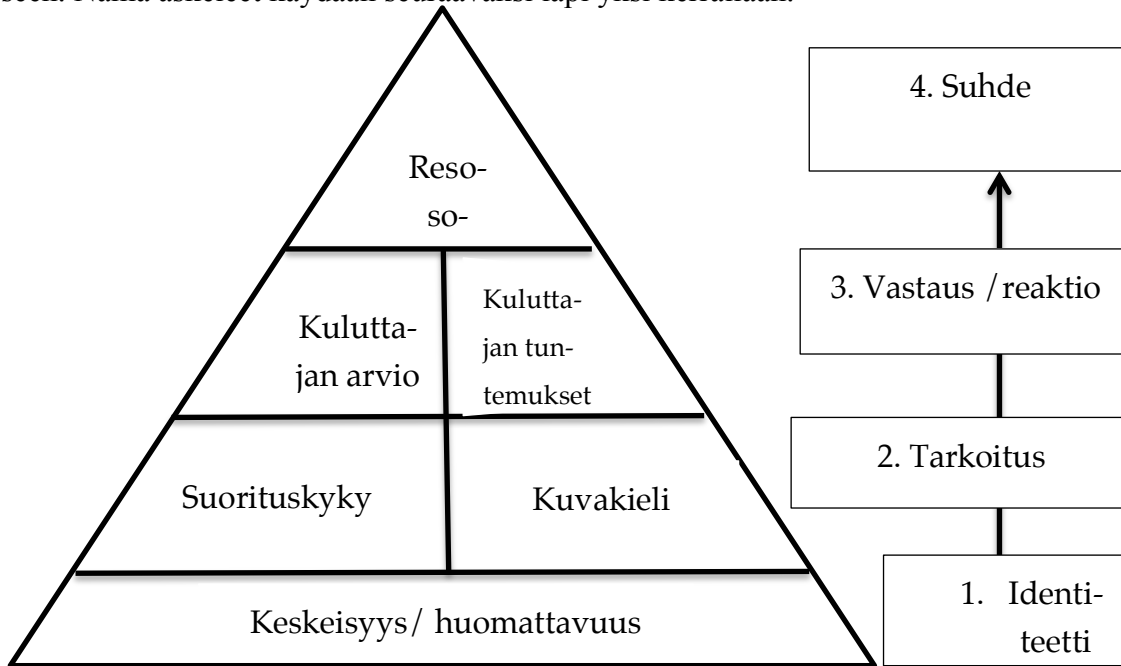
Prosessin vaiheissa menestyminen edellyttää onnistumista edeltäneissä vaiheissa, eli esimerkiksi onnistunut ja kuluttajia puhutteleva markkinointiohjelma voidaan laatia ja jalkauttaa vain jos brändi on onnistuttu asemoimaan kuluttajien korkealle arvottamien asioiden pohjalle. Prosessin vaiheet esitellään omien alaotsikoidensa alla tässä luvussa.

3.1 Brändin positiointi - asiakasarvojen tunnistaminen ja vakiinnuttaminen

Aakerin (1996) mukaan brändin positio (engl. Brand Position) tarkoittaa arvolupauksen osaa, jota markkinoija aktiivisesti viestii valitulle kohdeyleisölle, ja joka kuvaa etuja jotka ylittävät kilpailijoiden tarjoaman edun. Avaintemoja ovat siis *arvolupauksen osa*, *aktiivinen viestiminen*, *valittu kohderyhmä* ja *edun kuvaaminen*. Positointi siis tarkoittaa brändin ydinarvojen määrittelyä, eräänlaista viestin paketoitua helposti hahmotettavaksi brändimantraksi, kuten Keller (2003) asian kuvaa. Brändin positioinnilla synnytetään brändin ydinarvo, eräänlainen brändin DNA. Brändin positio on lyhyt ilmaisu, muutama sana, kuva tai symboli, joka on DNA:n tapaan pysyvä viesti siitä mitä kyseinen objekti on, miksi se on ja mitä se tekee. Brändin positio on markkinointistrategian ydin – se ottaa oman, erillisen ja arvostetun paikkansa kuluttajan mielessä. Niinpä Kellerin (2003) mukaan brändiposition saavuttamiseksi on tehtävä päätöksiä siitä ketkä ovat kohdeasiakkaat, mitkä ovat pääkilpailijat, missä brändi on erilainen kuin kilpailijat ja missä yhdenvertainen kilpailijoiden kanssa, puhutaan siis jälleen jo luvussa 2.5 esitellyistä erilaisuus- ja yhdenvertaisuuspisteistä (engl. Point of Parity / Point of Difference).

Brändin positioinnin pohjaksi ja asiakasarvojen tunnistamiseksi markkinoijan on tunnistettava vaiheet jotka läpikäymällä, taso kerrallaan, brändistä muodostuu kuluttajan mielessä vahva, mieluisa ja ainutlaatuinen. Kuviossa 5 on hahmoteltu brändiasemoinnin vaiheet Kellerin (2003) mukaan. Kellerin brändipääomapyramidi tarjoaa eräänlaisen mittapuun jonka suhteen voidaan tarkastella brändin rakennustyön edistystä. Pyramidin tarkoitus on myös konkretisoida markkinoijille brändipääoman luonne – Se ei ole joukko irrallisia viestinnällisiä toimenpiteitä, vaan loogisesti etenevä kokonaisuus joka alkaa

brändi-identiteetin luomisesta kuluttajien mieliin päätyen asiakkaan ja brändin suhteeseen. Nämä askeleet käydään seuraavaksi läpi yksi kerrallaan.



Kuvio 5: Kellerin (2003) brändipääomapyramidi, brändipääoman rakennusprosessin kuvaus

3.1.1 Brändi-identiteetti syvyys- ja leveysuunnassa

Brändipääoman kivijalka on brändi-identiteetti, se koostuu mielleyhtymistä, joiden tehtävä on kuvata sitä mitä brändi pohjimmiltaan edustaa, kuviossa 5 tämä kivijalka on Kellerin (2003) brändipyramidin alin kerros. Brändi-identiteetti on ainutlaatuinen yhdistelmä mielleyhtymiä, jotka välittävät kuluttajalle lupauksen tarpeen tai halun tyydytyksestä. Muodostetaan arvolupaus, joka on osoitus tarkoituksesta tuottaa funktionaalisia (suorituskykyä yms.), tunnepohjaisia (omistamisen tai käyttämisen aiheuttamaa onnen tunnetta yms.) sekä itsensä ilmaisemiseen liittyviä (brändi osana henkilön identiteettiä, ”identiteettilaajenne”) etuja paremmin kuin kilpailijat. (Aaker 1996, 68–103.) Aaker (1996) kuvaa brändi-identiteettiä neljän ulottuvuuden kautta:

- Brändi tuotteena: mielleyhtymät tuotekategoriaan, mielleyhtymät tuotteeseen (erilaistuminen kilpailijoista), mielleyhtymät käyttöön, mielleyhtymät käyttäjiin ja mielleyhtymä alkuperämaahan
- Brändi organisaationa: henkilökunta, kulttuuri, arvot. Tärkeä osa brändin uskottavuutta
- Brändi henkilönä: Inhimillistää ja elävöittää brändi-identiteettiä, tekee brändistä samaistuttavan. Brändin persoonallisuutta avataan tutkimuksen kappaleessa 3.1.2

- Brändi symbolina: Toimii brändi-identiteetin koossapitäjänä ja tarjoaa sille kiinnkohdan johon muut mielleyhtymät voidaan kiinnittää ja näin brändiviestistä saadaan kuluttajalle helpommin vastaanotettava koherentti kokonaisuus

Brändi-identiteetti koostuu ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. Ydinosa on pysyvän luontoinen perusosa, joka muodostuu kaikkein arvokkaimmista ja ainulaatuisimmista mielleyhtymistä. Ydinosaa ympäröi joukko erilaisia pienempiä mielleyhtymiä, joiden tehtävän on tarjota ”lihaa luiden ympärille”, sisältöä. (Aaker 1996, 178; Ghodeswar 2008, 4–5.) Brändi-identiteetillä mahdollistetaan kuluttajan brändin tunnistaminen sekä yhdistäminen oikeaan tuotekategoriaan ja tarpeen tyydytykseen. Brändi-identiteetin voimakkuus rakentuu brändin keskeisyydestä (engl. Brand Salience) tuotekategoriassa. Keskeisyys linkittyy voimakkaasti bränditietoisuuteen, eli kuluttajan kykyyn tunnistaa brändi ja palauttaa se mieleensä erilaisissa tilanteissa. Brändi-identiteetti on kaksikulotteinen ilmiö, se omaa syvyyttä ja leveyssuunnan. Brändi-identiteetin syvyys määrittää todennäköisyyden ja helppouden, jolla brändielementti tulee kuluttajan mieleen, siis brändillä, joka palautuu (engl. Recalled) helposti kuluttajan mieleen on kuluttajien keskuudessa syvempi bränditietoisuuden aste kuin brändillä, joka on ”vain” kuluttajien tunnistama (engl. Recognized). Brändi-identiteetin leveys puolestaan käsittelee käyttö- ja hankintatilanteiden lukumäärää ja laajuutta, joissa brändielementti tulee kuluttajan mieleen. (Keller 2003, 76–78.)

Tuotteen mieleen palauttaminen on kuluttajan mielessä prosessi, jossa informaatio ryhmittyy hierarkkisella rakenteella esimerkiksi niin että ylimmällä tasolla on tuoteryhmätason informaatio (engl. Product Class Information), jota seuraa tuotekategorian informaatiotaso (engl. Product Category Information), tuoteinformaatiotaso (engl. Product Information), sekä pohjimmaisena brändi-informaation taso. (Keller 2003, 78–79.) Esimerkiksi kuluttaja saattaa janoisena ensin tehdä päätöksen veden tai ylipäättään virkistysjuoman välillä (tuoteryhmä). Valittuaan virkistysjuoman, voi hän käydä mielessään kädenvääntöä siitä, saako virkistysjuoma sisältää alkoholia vai ei (tuotekategoria). Päädyttyään janoon sammutuksen lisäksi haluamaan myös rentouttavaa alkoholiannosta, on valinta tehtävä oluen ja gin-tonicin välillä (tuote), lopuksi täytyy janoisen kuluttajan päättää haluaako hän gin-toniciinsa Bombay vai Hendrick’s giniä (brändi). Tätä päätöksentekorakennelmaa vasten voidaan tarkastella myös brändin syvyyttä ja leveyttä. Juomavalintaesimerkissä Coca-Cola on vahvoilla; se nousee monilla kuluttajilla mieleen jopa jo tehtäessä valintaa veden ja virkistysjuoman välillä (syvyys). Toisaalta se pysyy mukana harkinnassa laajan käyttömahdollisuuksien kirjonsa ansiosta; se voi tulla valituksi sellaisenaan, tai se voidaan valita myös sekoitettuna jonkin väkevän alkoholi-juoman kanssa (leveys). Tämän kaksiosaisen ilmiön viesti on seuraava: Brändi tulee pyrkiä asemoimaan niin, että se tulee ärsykkeiden mukana nopeasti kuluttajan mieleen (syvyys), mutta myös siten, että se tulee mieleen monien erilaisten ärsykkeiden mukana (leveys). (Keller 2003, 79–81.)

3.1.2 *Brändin tarkoitus – Suorituskyky ja mielikuvakieli*

Kuviossa 5 havainnollistuu brändipääoman rakennusprosessin toinen vaihe, brändin tarkoitus (engl. Brand Meaning). Identiteetin hahmotuttua voidaan jo vastata kysymykseen ”mikä brändi on?”, brändin tarkoituksen myötä pyritään löytämään vastaus kysymykseen ”miksi brändi on?”. Etsitään kommunikaation avulla yhteisesti hyväksytyjä merkityksiä. Kommunikaation hyväksyttäminen perustuu viestin selkeyteen ja yhdenmukaisuuteen viestimestä toiseen. Menestyksekkäällä brändillä markkinoijan viesti ja kuluttajan tulkinnat siitä ovat kutakuinkin yhtäläisiä. Tätä taustaa vasten brändin johtaminen on brändin ja kuluttajan välisen kanssakäymisen luomista, koordinoitua ja tarkkailua. (Keller 2003, 87–88.) Kanssakäymisen johtaminen on monimutkainen prosessi, sillä kuluttaja muodostavat henkilökohtaisten taustojensa ja sosiaalisen kanssakäymisen kautta hyvin kirjavia tulkintoja markkinoijan viesteille, etenkin, kun nykyaikaisessa mediakentässä kommunikaatio tapahtuu yhä suuremmissa määrin kuluttajien kesken, eikä markkinoija ole enää yksisuuntaisesti viestin lähettäjä ja kuluttaja vastaanottaja ja tulkitsija. (Berthon, Pitt & Campbell 2009, 356–357).

Jotta brändille syntyy merkitys, brändiviestinnän tulee edesauttaa voimakkaiden, mieluisien ja ainutlaatuisien mielleyhtymien syntyä kuluttajien mielissä (Keller 2003, 87–88). Brändin tarkoitus rakentuu Kellerin (2003) mukaan kahdesta elementistä, brändin suorituskyvystä ja brändin mielikuvakielestä, joiden ympärille kuluttajat suorien kokemuksiensa ja saamansa informaation perusteella rakentavat mielleyhtymiä.

Tuote itsessään on brändipääoman ydin. Kuluttajat kokevat brändielementeistä konkreettisimmin juuri tuotteen ja kommunikoivat kokemuksestaan eteenpäin. Asiakkaan tarpeet ja halut vähintään tyydyttävän, mieluummin ylittävän, tuotteen tarjoaminen on perusedellytys onnistuneelle markkinoinnille. Brändin suorituskyky (engl. Brand Performance) kuvaa tuotteen sisäänrakennettua kykyä täyttää sille asetetut odotukset suhteessa kilpailijoihin. Suorituskyvyllä viitataan yleisesti tuotteen funktionaaliseen kykyyn täyttää asiakkaan odotukset, se voi siis tarkoittaa nopeutta, kestävyyttä, lämmöneristyskykyä tai muuta vastaavaa. Useimmiten voimakkaimmat brändiasemat sisältävät jonkin suorituskykytekijän ylitse muiden, kuitenkin harvoin yksi brändi voi olla useassa suorituskykyosa-alueessa ylivoimainen. Tuotekategoriasta riippumatta brändin suorituskykyä voidaan tarkastella viiden yleisen funktionaalisen ominaisuuden ja edun kautta, joiden mukaan kuluttajat luokittelevat brändit. (Keller 2003, 81–82.)

- Ensisijaiset ainesosat ja täydentävät ominaisuudet. Ensisijaisten ja täydentävien ominaisuuksien ero ja merkitys eivät aina ole yksiselitteiset. Toisaalta ainesosien ja ominaisuuksien lukumäärä vaihtelee voimakkaasti tuotekategorioiden välillä.
- Tuotteen luotettavuus, kestävyys ja huollettavuus
- Palvelun vaikuttavuus, palvelun tehokkuus ja palvelun empaattisuus
- Tyyli ja design

- Hinta ja sen joustavuus

Brändin tarkoituksen rakentamisessa brändin suorituskyvyn ohella toinen keskeinen käsite on brändin mielikuvakieli (engl. Brand Imagery). Brändin mielikuvakielellä viitataan tuotteen ulkoisiin kykyihin tyydyttää kuluttajan psykologisia ja sosiaalisia tarpeita suhteessa kilpailijoihin tuotekategoriassa. Kyse on siis ennen muuta siitä mitä kuluttaja ajattelee brändistä käsitteellisellä tasolla, ei niinkään siitä, mitä tuote todellisuudessa tekee ja näin ollen kyse on pääasiassa aineettomista arvoista. Brändin mielikuvakieli voidaan rakentaa suoraan kuluttajan henkilökohtaisen tuote-, brändi-, kohdemarkkina- tai käyttötilannekokemuksen kautta, tai epäsuorasti markkinoijan brändikommunikaation tai muiden informaatiolähteiden, kuten kuluttajien välisen kommunikaation kautta. Keller (2003) erittelee neljä yleistä tuotekategoriasta toiseen toistuvaa aineetonta brändimielikuvatyyppejä, joista brändin kuvakieli muodostuu:

- Käyttäjäprofiili: henkilö (ihailua herättävä todellinen tai fiktiivinen henkilö kuten David Beckham tai James Bond), henkilöt (demografiset tunnuspiirteet kuten sukupuoli, ikä, tulotaso ja koulutus tai psykografiset tunnuspiirteet kuten elämäntapa, seksuaalisuus, ideologiat ja sosiaaliset verkostot), tai organisaatiot (maineikkaita asiakasorganisaatioita eli referenssiasiakkaita), jotka käyttävät tuotetta
- Hankinta- (internetkaupassa, brändin mukaan rakennetussa osastossa tai erillisessä myymälässä, myyntiautomaatista, kyläkaupasta yms.) ja käyttötilanne (kokeemus, kuten loma, harrastus tai työurakka, viikonpäivä, vuodenaika, säätila yms.)
- Brändin persoonallisuus: brändin kuvakielestä tehdään ihmisen kaltainen luomalla sille inhimillinen luonne. On nimetty viisi keskeisintä luonneulottuvuutta (The Big Five) joiden sisään tutkimuksen mukaan 93% brändeistä mahtuu (Aaker 1996, 141–145; Aaker 1997, 352; Rathnayake 2008, 9.):
 - Vilpittömyys (engl. Sincerity): Maanläheinen, rehellinen, todellinen ym.
 - Jännitys (engl. Excitement): Uskaltava, mielikuvitusrikas, ennakkoluuloton ym.
 - Pätevyys (engl. Competence): Älykäs, luotettava, varma, turvallinen ym.
 - Hienostuneisuus (engl. Sophistication): Tyylikäs, glamour, yläluokkainen, kaunis ym.
 - Rosoisuus (engl. Ruggedness): Maskuliininen, veistoksellinen, voimakas, hienostelematon ym.
- Historia (historialliset henkilöt tai tapahtumat yrityksessä tai sen ulkopuolella), perinne (perinteikäs valmistus- tai toimintatapa) ja kokemukset (esimerkiksi yrityksen ”tuhkimotarina”)

Luetelluista tyypeistä jotkin ovat luonteeltaan samansisältöisen, jopa päällekkäisen tuntuisia. Näin on esimerkiksi käyttäjäprofiilin ja brändin persoonallisuuden suhteen. Erityisesti tuotekategorioissa joissa psykologis-sosiaalisella mielikuvakielellä on funktionaalisiin tekijöihin nähden verrattain suuri merkitys, on näiden mielikuvatyyppeiden

keskenäiseen harmoniaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Esimerkiksi vaatteiden, auton ja kosmetiikan hankintapäätöksessä on todettu kuluttajien suosivan brändiä joka muistuttaa hahmoa jona he itse näkevät tai haluaisivat nähdä itsensä. Kuluttajilla on luontainen taipumus muokata brändeistä ”ihmisiä” mielissään ja näin ollen brändin persoonallisuus on eräänlainen pseudoihmispersoona, johon kuluttaja peilaa omaa persoonaansa ja ideaalipersoonaansa. Aaker (1997) kuvaa tätä ilmiötä kokoelmaksi ihmispiirteitä yhdistettynä brändiin. Tuotekategorioissa joissa päätösprosessi on enemmän funktionaaliluontoinen, ei käyttäjäprofiilin ja brändi persoonallisuuden epäsointuisuus aiheuta aina suurta vahinkoa. (Keller 2003, 86–87; Rathnayake 2008, 7.)

3.1.3 Kuluttajan reaktio – arviointi ja tuntemukset

Kellerin (2003) brändipääomapyramidin neljäs kerros (ks. kuvio 5) on vaihe jossa kuluttajan rooli näyttäytyy voimakkaana, tässä brändipääoman rakennusvaiheessa kuluttaja tekee arvionsa brändistä noteeraamansa informaation valossa. Aiemmin rakennetulla brändi-identiteetillä mahdollistettiin kuluttajan brändin tunnistaminen ja liittäminen oikeaan tuotekategoriaan ja tarpeentyydytykseen, vastattiin kysymykseen ”mikä brändi on?”. Brändin tarkoitusta rakennettaessa kuluttajalle pyrittiin luomaan edellytykset yhdistää brändiin mielessään voimakkaita, mieluisia ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä funktionaalisen suorituskyvyn ja psykologis-sosiaalisen mielikuvakielen avulla, vastattiin kysymykseen ”miksi brändi on?”. Kuluttajille on nyt viestitty suorien kontaktien ja kommunikaation kautta bränditietoisuutta ja erilaisia mielleyhtymiä, kuluttajan on siis aika antaa vastauksensa. Tässä brändinpääoman rakennusvaiheessa vastataan kysymykseen ”mitä brändi on minulle?”. Kuluttajan vastaus on kaksiosainen prosessi, se koostuu brändin arvioinneista (engl. Brand Judgements) ja Brändituntemuksista (engl. Brand Feelings). (Keller 2003, 76–90.)

Kuluttajan arviointi on kuluttajan henkilökohtaisia mielipiteitä jotka koostuvat hänen yhteen kokoamistaan funktionaalisista ja sosiaalis-psykologisista mielleyhtymistä. Tämä kuluttajan arviointiprosessi on jaoteltavissa neljään keskeiseen kriteeriosa-alueeseen (Keller 2003, 88–90.):

- *Laatu* (engl. Brand Quality): Laatu on voimakkaasti sidoksissa kuluttajan asenteisiin, jotka ovat hitaasti muuttuvia kokonaisarvioita kuluttajan mielessä brändiä kohtaa. Koettua laatua on käsitelty seikkaperäisesti luvussa 2.6.
- *Uskottavuus* (engl. Brand Credibility): Uskottavuuskysymys laajentaa kuluttajan asennepohjaisen laatuarvion käsittämään myös organisaatiota brändin takana, kysytään onko organisaatio niin hyvä/huono kuin se mitä he tekevät. Tätä arviota tehdään kolmen mittarin avulla: Asiantuntijuus, luotettavuus ja asiakaskeskeisyys sekä miellyttävyyys.

- *Keskeisyys kuluttajalle* (engl. Brand Consideration): Kuluttaja voi pitää tuotetta laadukkaana ja markkinoijan viestiä uskottavana, mutta hänen on myös pidettävä kyseistä tarpeentyydytystä keskeisenä ennen kuin hankintapäätöksiä syntyy.
- *Paremmuus* (engl. Brand Superiority): Kuluttaja asettaa tuotekategorian brändit paremmuusjärjestykseen ja tekee kulutusharkintansa sen mukaan. Paremmuudella suhteessa kilpailijoihin on ensisijainen merkitys intensiivisen ja aktiivisen asiakassuhteen synnylle.

Brändituntemukset ovat kuluttajan emotionaalisia reaktioita brändin viestiin ja brändin mukanaan tuomaan sosiaaliseen esilläoloon. Kuluttajassa syntyy tuntemuksia muun muassa markkinointiohjelman viestistä, siitä miten he asemoivat itsensä suhteessa brändiin sekä siitä mitä muut ajattelevat hänestä brändin kuluttajana. Brändiviestinnällä aikaansaadut miellelyhtymät ja niistä heränneet tuntemukset voivat riittävän voimakkaana vaikuttaa jopa hyvinkin merkittävästi itse kuluttajan käyttökokemukseen tuotteesta. Tällaista käyttökokemusta muuttamaan pyrkivää tunteiden johtamista kutsutaan markkinoinnin tutkimuskentässä nimellä Transformational Advertising (suom. mullistava mainonta). (Keller 2003, 90.) Kellerin (2003) mukaan kuusi keskeisintä tuntemusta voimakkaalle brändille ovat lämmin, mukava, jännittävä, turvallinen, sosiaalisesti hyväksyttävä ja itsekunnioitusta lisäävä. Näistä kolme ensimmäistä tunnelajia ovat tyypiltään kokemuseräisiä ja spontaaneja, kun taas kolme jälkimmäistä henkilökohtaisia ja pysyviä tai vähintään pitkäaikaisia.

3.1.4 Brändisuhde – Kuluttaja resonanssissa suhteessa brändiin

Kuten kuvioista 5 nähdään, Kellerin brändipääomapyramidin huipulla on kuluttajan ja brändin väliseen intensiiviseen merkityksien vaihdantaan perustuva brändisuhde. Tässä vaiheessa markkinoija vastaa kysymykseen ”mitä minä ja brändi olemme yhdessä?”. Brändisuhdetta voidaan mitata kuluttajan ja brändin välisen suhteen intensiteetin ja aktiivisuuden suhteen. Intensiteetti viittaa siihen kuinka lujan henkilökohtaisen ja asenteellisen siteen hän brändiin luo ja kuinka suuri sosiaalinen merkitys sillä hänelle on. Aktiivisuus puolestaan viittaa siihen kuinka usein ja kuinka paljon kuluttaja brändiä ostaa ja käyttää. (Keller 2003, 92–94.)

Brändisuhde on siis enemmän kuin vain hankintasuoritusten toistoa, aktiivisuus ei riitä, on oltava myös intensiteettiä. Brändisuhdeessa kuluttaja ja brändi muodostavat eräänlaisen symbioosin ja kuluttaja ottaa brändin osaksi omaa identiteettiään ja persoonaansa. Brändi voidaan nähdä inhimillisen kaltaisena suhteosapuolena ja näin brändisuhde sisältää vastavuoroista ja tarkoitushakuista vaihdantaa keskenäisriippuvaisten osapuolten välillä. Tämä vastavuoroinen vaihdanta on moniulotteinen kokonaisuus sisältäen laajan joukon ajassa muuttuvia merkityksiä.

Fournierin (1998) mukaan brändisuhdeilmiötä avaa siis parhaiten avainsanat: *keskenäisriippuvaisuus*, *tarkoitushakuisuus*, *moniulotteisuus* ja *prosessimaisuus*. Keskenäisriippuvuus tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet toimivat suhteessa aktiivisina osapuolina. Kuluttajaa ei voida nähdä vain viestin vastaanottajana, vaan hänet nähdään aktiivisena kommunikaation tuottajana. Brändiä ei toisaalta voida nähdä elottomana tuotteen jatkeena, vaan sille on rakennettava inhimillinen persoona, jonka kanssa kuluttaja luontevasti jakaa merkityksiä, kuten tuntemuksiaan, asenteitaan ja arvojaan. Tarkoitushakuisuus merkitsee sitä, että brändit rakentavat kuluttajan persoonaa ja ovat osa kuluttajan elämää, voimistavat hänen itsetuntoaan ja itseilmaisuaan osana sosiaalista piiriään. Suhde on luonteeltaan moniulotteinen, se sisältää sosioemotionaalisia piirteitä, kuten rakkautta ja intohimoa, käyttäytymiseen liittyviä piirteitä, kuten keskenäisriippuvuutta ja sitoutumista, sekä kognitiivisia siteitä, kuten läheisyyttä ja kumppanuutta. Suhde myös muuttuu ajassa ja tähän kehityskulkuun vaikuttavat voimakkaasti kuluttajan ja brändin sekä toisaalta kolmansien osapuolten ja muiden ympäristötekijöiden väliset tapahtumat. Suhteen kehityskulussa voidaan yleensä tunnistaa viisi vaihetta: Tutustuminen, yhteenkasvu, tasainen ylläpitovaihe, suhteen lasku ja lopuksi suhteen päättäminen. (Fournier 1998, 343–364; Fournier & Yao 1997, 451–452.)

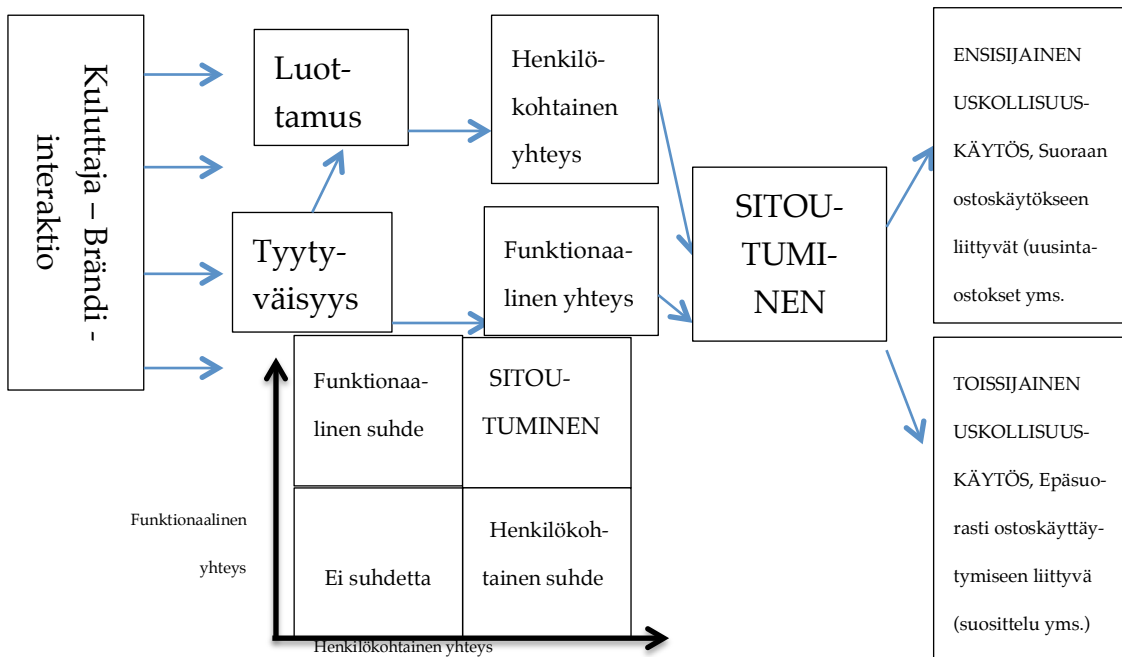
Brändisuhde on psykologinen side joka vaihtelee laadultaan, syvyydeltään ja voimakudeltaan. Intensiivisimmät ja voimakkaimmat brändisiteet kuluttaja rakentaa brändeihin joissa miellelyhtymät liittyvät ennen muuta brändiin organisaationa tai henkilönä (ks. luku 3.3.1), ei niinkään brändiin tuotteena. Syy on ymmärrettävä; ihmisen luontaisesti vaikea muodostaa voimakasta sidettä tuotteeseen, mutta tuotteeseen, joihin hänet on opetettu liittämään inhimillisiä piirteitä (vilpittömyys, jännitys, pätevyys, hienostuneisuus ja rosoisuus), on luontevaa muodostaa siteitä. Organisaatioulottuvuus brändiviestissä puolestaan on omiaan luomaan uskottavuutta, luotettavuutta kunnioitusta ja näin kuluttaja uskaltaa rakentaa siteen brändiin. (Keller 2003, 92–93; Aaker 1996, 103.)

Storyn ja Hessin (2006) mukaan kuluttajat voidaan jakaa ryhmiin heidän henkilökohtaisen ja funktionaalisen brändisiteen laajuuden mukaan. Heidän mukaan brändisuhteen laatu selittää kaikkein parhaiten asiakasuskollisuuden määrän. Kuviossa 6 tämä brändisuhteen laatu on havainnollistettu. Vastavuoroisen kommunikaation kautta kuluttajalle syntyy luottamusta ja asiakastyytyväisyyttä. Sitoutumista voidaan mitata kahdella ulottuvuudella: Funktionaalinen side ja henkilökohtainen side. Funktionaalisuus tarkoittaa että kuluttajan tarpeet tulevat toistuvasti täytetyksi ja hän on brändiin tyytyväinen. Henkilökohtainen side menee yli tämän, siinä kuluttaja uskoo brändin ylittävän hänen välttämättömät tarpeensa ja ottavat sen osaksi identiteettiään. Kahden elementin muodostama sitoutuminen saa puolestaan aikaa uskollista käyttäytymistä.

Uskollinen käytös jakautuu ensisijaiseen uskollisuuteen ja toissijaiseen uskollisuuteen. Ensisijaisella uskollisuudella viitataan suoraan ostoskäyttäytymiseen liittyviin teemoihin kuten hankintakertojen lukumäärä, osuuteen kaikista hankintakerroista tai hankittu-

jen tuotteiden lukumäärään. Toissijainen uskollisuus puolestaan tarkoittaa epäsuorasti ostoskäyttäytymiseen vaikuttavia asioita, kuten ystäville suosittelua, brändin fanittamista sekä vähäistä kilpailevien brändien harkintaa. Ensisijaiset ovat hyvin konkreettisesti rahamääräisenä mitattavissa, mutta ne on todettu olevan heikosti yhteydessä kuluttajien tulevaisuuden käyttäytymisen ennakoimisessa, kun taas emotionaalispohjaisemmat toissijaiset uskollisuustekijät kytkeytyvät voimakkaasti kuluttajan tulevaisuuden käytökseen. (Storyn & Hessin 2006, 406–413.)

Kuvion 6 esittämään tapaan kuluttajat muodostavat neljä brändisuhderyhmää ja tämä jako muodostaa nelikenttäisen matriisimuodostelman asetettaessa koordinaatistoon suhteessa funktionaaliseen siteeseen (y-akseli) ja henkilökohtaiseen siteeseen (x-akseli). Ensimmäinen ryhmä on hintaherkät kuluttajat jotka eivät muodosta brändiin sen enempää funktionaalista kuin henkilökohtaistakaan sidettä. Huomion arvoista on, että jotkin tämän ryhmä jäsenistä voivat olla hyvinkin tyytyväisiä brändiin, mutta eivät silti muodosta brändiin sidettä. Tästä syystä tyytyväisyys voi olla heikohko selittäjä asiakasuskollisuudelle. Toinen ryhmä muodostaa brändiin funktionaalisen siteen. Tämä side perustuu ennen muuta tuotetyytyväisyyteen, joten he voivat tarvittaessa rationaalistyyppisen hinta-laatu-vertailun jälkeen vaihtaa brändiä. Heillä siis on suhde brändiin, mutta se ei aina kestä aikaa. Kolmas ryhmä muodostuu kuluttajista, jotka muodostavat brändiin henkilökohtaisen suhteen. Side syntyy asenteista ja uskomuksista joita kuluttaja kohdistaa brändiin esimerkiksi osana hänen omakuvaansa. He ovat uskollisia asiakkaita, mutta toisin kuin toisen ryhmän kuluttajat, henkilökohtaisista syistä, eivät funktionaalisten lopputulosten vuoksi. Vaikka suhde onkin henkilökohtainen, ei se kuitenkaan aina tarkoita että kulutuksen määrä olisi erityisen suuri, ellei jopa pienempi kuin kilpailevien brändien kulutus. Tämän tyyppin asiakkaat eivät ole halukkaita brändin vaihtoon, mutta tekevät sen ”kaikessa hiljaisuudessa”, jos heillä ei esimerkiksi ole varaa kuluttaa kyseistä brändiä. Neljännen ryhmän muodostavat sitoutuneet asiakkaat. Heillä on sekä funktionaalinen, että henkilökohtainen side brändiin. He eivät halua vaihtaa brändiä, sillä he uskovat sen olevan sekä suorituskyvyltään paras, että osa heidän identiteettiään. (Storyn & Hessin 2006, 406–413.)



Kuvio 6: Storyn ja Hessin (2006) brändisuhdemalli

Keller (2003) havainnollistaa brändisuhteen luonnetta fysiikasta lainatulla resonanssi-termillä, englannin kielellä Brand Resonance, joka tarkoittaa myötävärehtelyä. Brändiresonanssi voidaan Kellerin (2003) mukaan jakaa neljään ulottuvuuteen:

1. Käytöksellinen uskollisuus
2. Asenteellinen kiintymys
3. Yhteisöllisyyden tunne
4. Aktiivinen sitoutuminen

Ensimmäinen brändiresonanssin ulottuvuus, käytöksellinen uskollisuus muistuttaa Storyn ja Hessin (2006) kuvailemaa funktionaalista suhdetta brändiin. Se sisältää paljon ensisijaista uskollisuuskäytöstä. Siis kyse on siitä, kuinka usein kuluttaja brändiä ostokoriinsa tuotekategoriassa valitsee ja kuinka paljon hän sitä hankkii, eli hankintafrekvenssistä ja hankintavolyymistä. Käytöksellisesti uskolliset asiakkaat saattavat tuottaa asiakaselinkaarensa aikana erittäin suuria summia, vaikka eivät pitäisikään kulutuskäytöksestään suurta ääntä. Tämä ei kuitenkaan vielä yksin riitä resonanssin, myötävärehtelyn, synnyttämiseen kuluttajissa. Kuluttajien uskollinen käyttäytyminen saattaa olla seurausta myös kilpailevan tarjonnan puutteesta, tai brändi voi sopia kuluttajan taloudelliseen tilanteeseen parhaiten tai muusta pakottavasta syystä. Mikäli siis markkinoille tulee uutta kilpailevaa tarjontaa ja tai muut brändit asettavat hinnoittelunsa näiden kuluttajien ulottuville, voi uskollinen käytös brändiä kohtaan rakoilla merkittävästi. (Keller 2003, 92–93; Story & Hess 2006, 408–409.)

Resonanssi vaatii myös jo Storyn ja Hessin (2006) esittelemää kuluttajan henkilökohtaista kiintymystä brändiin. Hänen tulee nähdä brändi osana laajempaa henkilökohtaista kontekstia, Kellerin (2003) mukaan tämä voi näyttäytyä esimerkiksi rakkautena brändiin tai pienenä nautintona jota odottaa. Vielä henkilökohtaista kiintymystä laajempi yhteys brändiin rakentuu yhteisöllisyyden tunteen kautta. Ihmisellä on luontainen taipumus hakeutua yhteisöihin tunteakseen samanlaisuutta ja veljeyttä. Brändillä on mahdollisuus tuoda ihmisiä yhteen, muodostaa brändiyhteisöjä. Vahvimmillaan kuluttajan brändisuhde on kun kuluttaja on aktiivisesti sitoutunut brändiin. Tämä tarkoittaa, että kuluttaja on halukas investoimaan aikaansa, energiaansa ja rahaansa yli sen, mitä itse tuotteen hankinta tai kulutus vaatii. Kuluttaja voi olla halukas toimimaan esimerkiksi julkisesti brändin puolestapuhujana, brändilähtelijänä vaikkapa sosiaalisissa verkkoyhteisöissä tai muuta vastaavaa. (Keller 2003, 93–94, 96.)

3.2 Brändin aseman mukaisen markkinointiohjelman suunnittelu ja jalkautus

Kuten aiemmin on todettu, brändipääoma rakentuu kuluttajien mielissä bränditietoisuuden (engl. Brand Awareness) tason sekä brändimielleyhtymisen (engl. Brand Associations) voimakkuuden, mieluisuuden ja ainutlaatuisuuden funktiona. Brändipääoman rakennusprosessi puolestaan on asteittain etenevä prosessi jonka vaiheet ovat brändidentiteetin rakentaminen, brändin tarkoituksen rakentaminen, positiivisen kuluttajan vastauksen aikaansaaminen sekä kuluttajan ja brändin välisen suhteen rakentaminen. Brändielementit ovat brändipääoman näkyvä osa, ne ovat konkreettisia rekisteröitävissä olevia tavaramerkkejä, joiden kehittäminen, säilyttäminen ja muuttaminen ovat brändipääoman johtamistyötä käytännössä. Brändielementit ovat markkinointiviestinnän lähtökohta ja ydin. Jotta brändi saadaan kuluttajien hankittavaksi, kulutettavaksi ja koettavaksi, on markkinoijan laadittava viestintä-, tuote-, hinnoittelu- ja jakelustrategia siten että ne takaavat bränditietoisuuden sekä voimakkaan, mieluisan ja ainutlaatuisen brändi-imagon. (Keller 2003, 175.)

3.2.1 Brändielementit brändipääoman rakentamisessa

Keskeisimmiksi brändielementeiksi usein luetellaan esimerkiksi nimet, logot ja symbolit, liiketilat, internet-sivut, sosiaalisen median kanavat, puolestapuhujat, sloganit, hahmot, mainossävelmät sekä tuotepakkaukset. Keller (2003) listaa brändielementtien valintakriteereiksi kuusi määrittäjää, joista kolme ensimmäistä ovat luonteeltaan brändiä rakentavia, kun taas kolme jälkimmäistä ovat luonteeltaan brändiä puolustavia:

1. Muistettavuus: Helppo tunnistettavuus ja mieleen palauttaminen
2. Merkityksellisyys: Kuvailu ja suostuttelu
3. Pidettävyys: Esteettinen miellyttävyys, hauskuus, visuaalinen ja verbaalinen kuvakieli
4. Siirrettävyys: Tuotekategorian sisällä uusille markkina-alueille ja toisaalta laajennettavuus uusiin tuotekategorioihin
5. Mukautettavuus: Joustavuus ja päivitettävyys
6. Suojattavuus: Lakitekninen suojelu ja kaupallinen suojautuminen kilpailulta

Kuten tutkielmassa on aiemmin todettu, eräs brändipääoman lähtökohdista ja sen synnyn perusedellytyksistä on korkea bränditietoisuuden taso kuluttajien keskuudessa. Tätä taustaa vasten brändielementin muistettavuus on hyvin tavoiteltavaa; brändi jonka sisältö on helposti muistettava, muistuu helposti kuluttajan mieleen myös kulutus ja hankintatilanteista, siinä on koukkuja, joihin kuluttajan on helppo tarttua. (Keller 2003, 175–176.) Tästä esimerkkinä mainittakoon Robertsonin (1987) esittämä luku jonka mukaan uuden kuluttajatuotteen brändinimen valinta vaikuttaa jopa 40% tuotteen menestykseen. Myös hän alleviivaa helpon muistettavuuden ja mieleenpalauttamisen keskeisyyttä brändielementille.

Toinen brändipääoman olemassaolon peruslähtökohta on voimakkaiden, mieluisien ja ainutlaatuisien brändimielleyhtymien aikaansaaminen. Rakennetaan brändille tarkoituksia ja merkityksiä, jotka kuluttaja voi yhdistää brändiin tai tuotteeseen. Näin ollen brändielementtien valintakriteereissä on otettava huomioon merkitykset, joita ne syntyvien mielleyhtymien kautta edustavat. Merkityksellisyydessä avainsanat ovat kuvailu ja suostuttelu. Rakennetaan merkityksiä joilla kuvaillaan hyötyjä tai muuta, tai suostutellaan kuluttajaa ryhtyä toimeen, kuten hankintapäätökseen. (Keller 2003, 176–177.) Päiviön ja Ernestin (1971) tutkimuksen mukaan konkreettiset brändinimet aiheuttavat tyyppillisesti sekä verbaalisia, että visuaalisia mielleyhtymiä, kun taas abstraktit brändinimet tyyppillisesti vain verbaalisia mielleyhtymiä.

Kun muistettavuudella ja merkityksellisyydellä on aikaansaatu mieleen palauttamisen ja tunnistamisen helppoutta, sekä kuvailtu hyötyä ja suostuteltu kuluttajaa toimiin, voidaan pidettävyydellä rakentaa brändimielleyhtymien mieluisuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Brändielementillä, jolla tähdätään pidettävyyteen, ei sinänsä tarvitse olla suoraa yhteyttä tuote- tai tuotekategoriainformaatioon, se voi olla aineeton ja abstrakti elementti. Esimerkiksi McDonald's:n kuuluisa Ronald -pelle tuo brändiin lisää ystävällisyyttä ja sympaattisuutta, vaikka se ei olekaan suoraan yhteydessä ravintolaketjun tarjoamiin pikaruokiin. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä vähemmän konkreettisia tuote-edut ovat, sitä suurempi merkitys on pidettävyyttä lisäävillä abstrakteilla ja aineettomilla elementeillä. Esimerkkinä mainitulla pikaruokaketjulla sympaattisen pellen ja muiden aineettomien elementtien merkitys on suuri, sillä pikaruoan tuotehyötyjä, kuten ruoan ravintoarvoja pidetään melko vähäisinä. (Keller 2003, 177.)

Siirreltävyysnäkökulmalla brändielementtien kriteeristössä tarkoitetaan elementin toimivuutta tuotekategoriasta toiseen sekä tuotekategorian sisällä, maantieteellisten ja kulttuuristen seikkojen ollessa muuttujina. Kuinka käyttökelpoinen brändielementti on jos sitä halutaan laajentaa tuotekategoriasta toiseen, entä toimiiko Ruotsissa puhuttelevaksi todettu brändielementti yhtä hyvin suomalaiskuluttajien keskuudessa? Mukautettavuusnäkökulmalla tarkoitetaan brändielementin ajan kuluessa ja kuluttajien arvojen muuttuessa. Tästä näkökulmasta katsoen brändielementille on jätettävä liikkumatilaa, jolloin se voi kehittyä evoluutiomaisesti ajan mukana. Brändielementtien valinnassa on myös syytä ottaa huomioon sen suojeltavuus niin lakiteknisessä, kuin kaupallisessa ja kilpailua kestävässä mielessä. Monesti liian yleisluontoiset brändielementit ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa ja näin kilpailuetu voi jäädä lyhytaikaiseksi. Abstrakteille ja aineettomille brändielementeille puolestaan on vaikea saada rekisteröityä tavaramerkkisuojaa. (Keller 2003, 177–180.)

3.2.2 Brändipääoma viestintä-, tuote-, hinta- ja jakelustrategian punaisena lankana

Markkinointiohjelmilla on brändipääoman kannalta neljä strategista päämäärää; bränditietoisuuden edistäminen, brändi-imagon parantaminen, positiivisten reaktioiden tuottaminen kuluttajiin sekä brändiresonanssin luominen. (Keller 2003, 229) Sekä markkinoinnin tiedekentässä, että käytännön toimijoiden parissa McCarthyn jo vuonna 1960 esittämä markkinointimix -teoria (engl. Marketing Mix Theory) on muodostunut eräänlaiseksi strategiseksi peruslähtökohdaksi ja markkinoinnin filosofiseksi perustaksi. Markkinointi mix jaottuu neljään osaan, joiden johtamisesta markkinoinnin tehtäväkenttä katsotaan koostuvan. Nämä neljä osa-aluetta ovat markkinointikommunikaatiostrategia, tuotestrategia, hinnoittelustrategia sekä jakelustrategia. Teoria on vanha, ja sitä on kritisoitu muun muassa asiakkaan roolin huomiotta jättämisestä ja keskittymisestä yksinomaan kuluttajatuote liiketoimintaan. (Grönroos, 1994, 4–7) Tähän tutkielmaan, jossa tutkitaan brändipääoman johtamista kuluttajaliiketoiminnassa, markkinointi mix soveltuu kuitenkin selkeytensä ja käytännöllisyytensä vuoksi hyvin. Seuraavaksi käsitellään neljä markkinoinnin strategista osa-aluetta osana brändipääoman rakentamista.

3.2.2.1 Markkinointikommunikaatiostrategia

Markkinointikommunikaatio on kuvailtu brändin ääneksi, ääneksi jolla yritys voi rakentaa dialogin niiden kuluttajien kanssa, jotka harkitsevat heidän tuotetarjoomaansa. Markkinointikommunikaation keskeisiin termeihin kuuluu integroitu markkinointikommunikaatio (engl. Integrated Marketing Communication, IMC), jonka ydinsisältö

se, että eri viestintäkanavista rakennetaan huolella koordinoitu strateginen viestintäkonaisuus, joka viestii yhtenäisesti samaa viestiä. Kanavia ovat muun muassa mediamainonta, sosiaaliset markkinointikanavat, sponsorointi, PR-toiminta, henkilökohtainen myyntityö, promootio sekä pakkausdesign. Integroidulla, koordinoitulla sekä strategisilla viestintäratkaisulla on todettu olevan keskeinen vaikutus bränditietoisuuden sekä voimakkaiden, mieluisien ja ainutlaatuisien miellelyhtymien synnyttämisessä kuluttajien mieliin – siis brändipääoman rakentumiseen. Linjakas ja johdonmukainen viestintä tekee informaation prosessoinnin kuluttajalle helpommaksi sekä organisaatiolle itselleen tehokkaammin johdettavaksi ja mitattavaksi. (Keller 1993, 1–3; Duncan & Caywood 1995, Keller 1995, 103–110; 13–16; Schultz & Kitchen 1997, 7–9; Madharavam, Badrinarayanan & McDonald 2005, 69–73).

Kuluttajan informaation prosessoinnista ja markkinoijan suostutteluprosessista on useita erilaisia malleja. McGuire (1981) jaottelee suostutteluprosessin kuuteen osaan joista jokaisessa viestin läpimenoille on omat esteensä jotka on ylitettävä:

1. Altistuminen: Kuluttaja ylipäättän kuulee tai näkee viestin
2. Huomio
3. Ymmärrys: Kuluttaja ymmärtää viestin tarkoitetulla tavalla
4. Myöntyminen: Kuluttaja reagoi positiivisesti viestiin
5. Aikomukset: Kuluttaja suunnittelee toimivansa viestin mukaan
6. Toiminta

Tämä kuusivaiheinen prosessi on hyvin haasteellinen, sillä luonnollisesti jokaisessa vaiheessa kyydistä tippuu osa kuluttajista. Siksi markkinoijan on tärkeää tulla ulos oikealla viestillä, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa, herättää huomiota luovalla ja ainutlaatuisuuteen pyrkivällä viestillä, tuntea kuluttajan tieto, taito ja mielenkiinnon taso viestin ymmärtämiseen, asettaa viesti vastaamaan brändin asemaa ja sen mukaisia tavoiteltuja erilaistamiskohtia ja tasavertaisuuskohtia (engl. Points of Difference / Points of Parity), aktivoida kuluttajaa toimintaan siirtymiseen ja saada kuluttajan mieli varastoimaan voimakkaita miellelyhtymiä jotka aktivoituvat kun vaihtoehtoja harkitaan jatkossa.

Eräs 2000-luvun keskeisistä brändimarkkinoinnin filosofioista on kokemuksellinen markkinointi (engl. Experiental Marketing). Suoran myyntisuostuttelun sijaan esitetään kuluttajalle tapa, jolla brändi rikastaa hänen elämäänsä, puhutaan jopa kokonaisesta kokemustaloudesta (engl. Experience Economy). Bernd Schmitt (1999) kuvaa elämyksellistä markkinointia seuraavilla piirteillä:

- Keskittyy asiakaskokemukseen
- Keskittyy käyttötilanteisiin ja -kokemuksiin
- Näkee kuluttajan sekä rationaalisena että emotionaalisena kokonaisuutena
- Käyttää monivivahteisia metodeja ja työkaluja

Schmittin (1999) mukaan markkinoijan menestys riippuu pitkälti siitä, miten hyvin se kykenee toimittamaan kuluttajalle haluttavan kokemuksen ja hyödyntämään sen saavut-

taakseen informaatioteknologiaa, brändejä, integroitua markkinointikommunikaatiota ja viihteellisyyttä. Nämä neljä elementtiä hallitsemalla voidaan kuluttajalle tarjota kokonaisvaltainen kokemus joka sisältää aistimuksia, tuntemuksia, ajatuksia, fyysisiä kokemuksia sekä yhteisöllisiä, sosiaalisia kokemuksia. Kokemusten aikaansaaminen kuluttajan muistiin ja heidän elämäntyyliinsä rakentaminen ja tukeminen ovat erityisen tärkeitä teemoja, sillä useissa tuotekategorioissa funktionaalista laatua pidetään itsestäänselvytenä, ja näin se on menettänyt arvoaan erilaistamisasteena. Kokemuksellisella markkinoinnilla aikaansaadaan ennen muuta vahvaa ja rikasta brändin mielikuvakieltä. Valittujen viestintäkanavien tulisi siis mahdollisimman tehokkaasti edesauttaa aistimusten, tuntemusten, elämäntyylin ja yhteisöllisyyden syntymistä.

3.2.2.2 Tuotestrategia

Tuote on brändipääoman ydin, sillä se on useimmiten ensisijainen kohde sille mitä kuluttaja kokee ja tuntee brändin kanssa ja mitä hän kuulee muiden puhuvan brändistä. Loppujen lopuksi, kuluttajan toiveet täyttävän tai ylittävän tuotteen suunnittelu ja jakelu ovat ensimmäinen edellytys onnistuneelle markkinoinnille. Kuten tutkimuksessa on aiemmin esitelty, koettu laatu on yksi brändipääoman neljästä elementistä (kts. luku 2.6). (Keller 2003, 237–239.)

Kuluttajan kokemaa laatua johdetaan ennen muuta tuotestrategian kautta. Laatukokemus on kokonaisarvio useista aineellisista ja aineettomista tekijöistä. Tuotteen aineellista laatua on monissa yrityksissä pyritty johtamaan erilaisin laatuohjelmin ja -sertifikaatein. Kuluttajan kokeman laadun johtaminen on yrityksen arvoa tuottavien prosessien; suunnittelun, valmistuksen, markkinoinnin, jakelun ja tuotetuen (kuten asiakaspalvelu) koordinoitua ja poikkifunktionaalista johtamista yhteistyön ja integraation kautta. Porterin (1985) mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua jokaisessa viidessä yllämainitussa arvoprosessissa suorituskyvyn parantamisen tai kustannusten alentamisen kautta. Tämä integraation ja yhteistyön tarve sisältää yhä useammin yrityksen sisäisten toimintojen lisäksi prosessien integrointia yritysten ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa. Niinpä esimerkiksi useiden muodin vähittäiskaupan yritysten tuotteiden valmistus, jakelu tai jälleenmyynti tapahtuvat verkostomaisella mallilla, joka sisältää useita tuotantoon, logistiikkaan ja jälleenmyyntiin erikoistuneita yrityksiä. Muotialan yrityksille tämä arvoketjun johtaminen on liiketoiminnan kannalta erittäin kriittinen prosessi niin fyysisen laadun varmistamisen, kustannusrakenteen hallinnan kuin mielikuvallisen ja eettisen näkökulmankin kannalta. Valinta itse tekemisen ja yhteistyökumppanien käytön välillä on eräs yrityksen keskeisimpiä strategisia valintoja; mikä on yrityksen ydinosaamisaluetta ja mitkä voidaan tehokkaimmin tuottaa yhteistyökumppaneilla. Muoti-
ketju H&M esimerkiksi määrittää ydinosaamiseen mallistojen suunnittelun, markki-

noinnin ja jakelun, kun taas tuotanto on järjestetty tehokkaasti yhteistyökumppaniverkoston kautta. (Keller 2003, 242–242; Porter 1985, 36–45.)

3.2.2.3 *Hinnoittelustrategia*

Hintapremio on voimakkaan brändipääoman ehkä konkreettisin etu. Se on lisähinta, jonka kuluttaja on valmis maksamaan tuntemastaan voimakkaasta, mieluista ja ainutlaatuisesta brändistä. Hinta toisaalta jo itsessään luo asiakkaan mielissä mielleyhtymiä. Hinta on keskeinen laadun mitta ja kuluttajat kategorisoivat brändit tuoteryhmän sisällän suhteen. Näin tuotekategoriaan syntyy hintaluokat (engl. Price Tiers), joiden sisälle syntyy hyväksyttävän hinnan haarukka (engl. Price Bands) joka määrittää liikkumavälin kyseisen hintaluokan tuotteille. (Keller 2003, 248–251.)

Keller (2003) esittelee kaksi peruslähestymistapaa hinnoitteluun; Arvohinnoittelun (engl. Value Pricing) ja pysyvästi edullisen hinnoittelun (engl. Everyday Low Pricing). Arvohinnoittelu on perinteinen ja paljon käytetty hinnoittelumalli, joka lähtee liikkeelle ajatuksesta löytää tuotelaadulle, tuotekustannuksille ja tuotehinnalle suhde joka optimaalisesti tyydyttää asiakaskohderyhmän tarpeet ja halut sekä yrityksen tuottotavoitteet. Malli siis sisältää kolme komponenttia joiden suhteen brändi voidaan asemoida kuluttajan mielessä. Nämä komponentit ovat:

- Tuotedesign ja -jakelu: Kuluttajat kokevat premiohinnan järkeväksi, mikäli kokevat saavansa tuotteen mukana aiempaa parempaa arvoa. Asiakkaan kokemat lisäarvot voivat olla funktionaalisia tai emotionaalisperäisiä (Huipputeknologia, huippuimago / luksustuotteet yms.).
- Tuotekustannus: Koska kuluttaja maksaa vain siitä mikä tuottaa hänelle arvoa, voi markkinoija pyrkiä karsimaan (raskaan hallinnon karsiminen, markkinoinnin parempi kohdentaminen, suunnittelu- ja tuotantoprosessin tehostaminen yms.) sieltä mistä lisäarvoa kuluttajalle ei synny. Näin tuotteen brändin hinnoittelu säilyy entistä paremmin kattein.
- Tuotteen hinta: Edellyttää että markkinoija tuntee tarkoin kuluttajan arvon muodostumisen. Kuluttajan kokeman arvon rahamäärää selvitetään kuluttajakyselyin ja oletuksin. Kun kuluttajan kokeman arvon rahamäärä tunnetaan, voidaan kustannusrakenne suunnitella sen mukaan

Arvohinnoittelulle tyypillistä on ajan mittaan jatkuva paine tuotehintojen alentamiseen ja toisaalta kuluttajien kokeman laadun kasvattamiseen hintojen säilyttämiseksi. Lehmanin ja Winerin (1991) mukaan lyhyellä tähtämellä markkinoijat kokevat usein hintojen alentamisen tehokkaimmaksi tavaksi parantaa kuluttajan kokemaa arvoa, kuitenkin pitkällä tähtämellä koetun laadun parantamiseen tähtäävät brändin markkinointitoimenpiteet säilyttävät kuluttajan kokeman arvon paremmin ja tulevat yritykselle myös

hinnan alennuksia huomattavasti halvemmaksi. (Keller 2003, 248–257; Lehmann & Winer 1991, 15–25.)

Pysyvästi edullinen hinnoittelu on eräs arvohinnoittelun sovellusmuoto. Se on kasvattanut suosiotaan, sillä markkinoijilla pyrkimys hintavakauteen alennusmyyntien ja hintapromootioiden sijaan. Massa-alennusmyynnit ovat tulleet jäädäkseen kaupan alalle ja tässä paineessa hintavakaudesta on tullut entistä tavoiteltavampi pyrkimys. Hintavakaudella pyritään välttämään kuluttajan hämmennystä ja toisaalta kuluttajien opportunistista alennuskäyttäytymistä. Pysyvästi edullisin hinnoin aikaansaadaan brändiuskollisuutta, parannetaan kysynnän ennustettavuutta ja sitä myötä myös alennetaan tuotanto- ja varastointikustannuksia. Pysyvästi edulliseen hinnoitteluun strategiansa pohjaavien yritysten lipunkantajiksi voidaan luetella vaikkapa ruotsalaiset H&M ja Ikea. (Keller 2003, 257–259.)

3.2.2.4 Jakelukanavastrategia

Jakelukanavastrategia tarkoittaa designia ja johtamismallia, jolla tuote tai palvelu tarjoillaan kuluttajan saataville ja kulutettavaksi. Tämä järjestelmä saattaa sisältää verkoston joka koostuu toimijoista kuten tukkurit, jakelijat, välittäjät ja vähittäiskauppiat. Karkeasti jakelun design voidaan jakaa kahteen ryhmään, suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Suorilla kanavilla tarkoitetaan ratkaisua jossa yritys myy tuotteita suoraan kuluttajalle esimerkiksi verkkokaupan tai oman myymäläverkoston kautta. Epäsuorilla kanavilla tarkoitetaan ratkaisua, jossa kuluttajakontakti tapahtuu kolmansien osapuolien toimesta, kuten vähittäismyyjien ja maahantuojien. Melko harva yritys noudattaa puhtaasti vain toista kahdesta vaihtoehdosta. Useimmiten jakelussa käytetään erilaisia variaatioita ja pyritään ratkaisuun joka takaa optimaalisen tuloksen suhteessa tuotteiden peittoon, eli tarjoamiseen mahdollisimman monen kuluttajan saataville, sekä kanavan tehokkuuteen, eli tuotteiden saamisen tarjolle nopeasti, ja toisaalta suhteessa kanavien käytön kustannuksiin ja kanavakonflikteihin minimoimiseen. Kanavakonfliktit tarkoittavat markkinoijan kannalta epäsuotuisaa kilpailua, joka voi johtaa esimerkiksi hintakilpailun kautta brändin hintamielikuvan rapistumiseen tai tuotetuen heikkenemiseen. (Keller 2003, 259–260.)

Vähittäiskauppiain ja tuotteen brändi-imagot elävät vuorovaikutuksessa toisiinsa; tavaratalon laatumielikuva vaikuttaa usein sieltä käteen sattuneesta tuotteesta syntyvään mielikuvaan ja tavaratalojen myymien brändien laatumielikuvat vaikuttavat tavaratalosta syntyvään mielikuvaan kuluttajan mielessä. Siksi monet tuotemarkkinoijat segmentoivat vähittäiskauppiat kuten kuluttajia on perinteisesti segmentoitu erilaisin sosiaalisin, demograafisin ja maantieteellisin keinoin. (Keller 2003, 263)

Brändipääoman kannalta jakelukanavan pitäminen omissa käsissä tarjoaa monia keskeisiä etuja imagon kannalta. Silloin markkinoija on suorassa kontaktissa kuluttajaan ja näin voidaan parhaiten välittää haluttuja mielikuvia esimerkiksi liiketiladesignilla, -tunnelmalla ja -sijainnilla, asiakaspalvelulla, tuotevalikoimasuunnittelulla tai hinnoittelulla. Markkinoijan täytyy ottaa huomioon se, että vähittäiskaupan yrityksilläkin on omat brändiviestinsä joita he haluavat tarjota kuluttajille. On siis tärkeää pitää huolta, että tuotebrändin ja sille valitun vähittäiskauppiiaan brändi-imagojen yhteispeli toimii, tai että niiden välillä ei ainakaan ole merkittäviä ristiriitoja. Useat vähittäiskauppiat, etunenässä tavaratalot, ovat alkaneet panostamaan merkittävästi myymiensä brändien ja oman brändinsä yhteensopivuuteen. Tavaratalot tarjoavat vaateosastoillaan laadukkaille muotibrändeille toinen toistaan näyttävämpiä teemaosastoja jotka ovat parhaimmillaan kuin pieniä brändiliikkeitä. Tämä on vastaus muotibrändien kasvavalle mielenkiinnolle perustaa omia brändiliikkeitä ja näin siirtyä yhä voimakkaammin jälleenmyynnin sektorille. (Keller 2003, 254, 259–269.)

Luksustuotteiden monialasuuryritys Louis Vuittonin entinen toimitusjohtaja Bernard Arnaultin tiedetään sanoneen, ”Jos pidät kontrollissasi tahtaita, kontrolloit laatuasi, jos kontrolloit vähittäisjakelua, kontrolloit imagoasi”. Imagon paremman kontrolloimisen vuoksi yhä useamman tuotebrändin ympärille on rakennettu brändimyymäläketjuja joko vähittäiskauppioiden rinnalle tai joskus korvaamaan niitä. Kuluttajille saadaan tarjottua näin ollen kokonaisvaltaisempi brändielämys. Teemaliikkeillä on vaikutusta sekä bränditietoisuuden kasvattamiseen, että voimakkaiden, mieluisien ja ainutlaatuisten mielleyhtymien syntyyn. Teemaliikkeiden riskeinä voidaan nähdä verraten suuret sitoutuneet pääomat jotka liikeverkoston ylläpidosta syntyvät, riski aiempien vähittäiskauppioiden menettämisestä, sekä mahdollinen imagotappio mikäli brändiliikkeet joudutaan alasajamaan kannattamattomina. (Keller 2003, 264–269.)

3.3 Brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen

Brändipääoman johtamisen eräs keskeisimpiä osa-alueita on brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tuloksien tulkitseminen. Asettamalla brändin suorituskyvylle mittaristo, voidaan markkinoijan toimille asettaa tavoitteet, ohjata toimintaa ja seurata tavoitteiden saavuttamista. Brändin suorituskyvyn mittaustapoja on useita. Perinteisiä ja paljon käytettyjä taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto, kustannukset, tuottomarginaalit, tuotot ja erilaiset pääoman tuottolaskelmat (esim. ROA). Mainitut taloudelliset mittarit ovat rakentuneet ensisijassa yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja ovat suhteellisen lyhytjänteisiä. Ne antavat vain epäsuoraa informaatiota asiakkaan kokemasta brändin arvosta ja ne perustuvat historiatietoon ja toimivat siksi vajaavaisesti strategisen

brändipääoman johtamisen työkaluina. (Kamakura & Russel 1993, 9–10; Aaker 1996, 102–103; Lassar ym 1995, 11–12.)

Brändipääoman asiakaslähtöisempään mittaamiseen on alettu kiinnittää huomiota 1990-luvulta lähtien. Vartenotettavia mittausmalleja ovat esitelleet muun muassa Kamakura ja Russel (1993), Lassar ym. (1995), Aaker (1996) sekä Keller (2003). Tässä tutkielmassa keskeisimmäksi brändipääoman mittaustavaksi nostetaan David Aakerin (1996) Brand Equity Ten-malli, joka on saanut vaikutteita ennen muuta kolmesta ura-uurtavasta brändipääoman laskentamallista: Young and Rubicam -markkinointitoimiston Brand Asset Valuator -mallista, Total Research -toimiston EquiTrend -mallista sekä Interbrand -toimiston Top Brands -mallista. Aakerin malli rakentuu tutkielmassa aiemmin esiteltyjen neljän brändipääoman komponentin, bränditietoisuuden, brändimielikuvan, koetun laadun ja brändiuskollisuuden pohjalle ja on siksikin looginen tapa lähestyä suorituskyvyn mittaamista tässä tutkielmassa.

Aakerin malli muodostuu kymmenestä tavasta mitata brändin arvoa, näistä tavoista kahdeksan ensimmäistä lokeroituvat kappaleessa 2 esitettyjen brändipääoman komponenttien alle ja ovat näin asiakaslähtöisen brändipääoman mittareita. Kaksi jälkimmäistä ovat taloudellisia brändipääoman mittareita. Brand Equity Tenin mittaustavat ovat seuraavat:

- Bränditietoisuus
 - Bränditietoisuus
- Brändi-imago
 - Koettu henkilökohtainen arvo, henkilökohtaiset miellelyhtymät brändiä kohtaan
 - Brändipersonallisuus
 - Mielikuvat organisaatiosta
- Koettu laatu
 - Koettu laatu
 - Markkinajohtajuus
- Brändiuskollisuus
 - Hintapremio
 - Asiakastyytyväisyys
- Markkinakäyttämiseen liittyvät taloudelliset mittarit
 - Markkinaosuus
 - Markkinahinta suhteessa kilpailijoihin ja jakelun laajuus

Seuraavaksi käydään ensin omana alakappaleenaan läpi mainitut laskentamallit ja sitten jokaisen brändipääomakomponentin mittaaminen Brand Equity Ten -malliin pohjautuen, kukin omana kappaleenaan. (Aaker 1996, 102–103; Aaker 1996, 304.)

3.3.1 Laskentamallit: Brand Asset Valuator, EquiTrend ja Top Brands

Markkinointitoimisto Young & Rubicamin kehittämä brändipääoman laskentamalli, Brand Asset Valuator, eli BAV, koostuu neljästä pilarista, jotka puolestaan jakautuvat erilaisiin lukuihin liittyen kuluttajan brändikokemuksen eri osa-alueisiin. Y&R:n mukaan ulottuvuudet rakentuvat brändiin alla olevassa järjestyksessä. Nämä neljä ulottuvuutta ovat:

1. Erilaistaminen (engl. Differentiation): Mittaa miten huomiota herättävä brändi on kategoriassaan ja markkina-alueellaan
2. Merkittävyys (engl. Relevance): Mittaa brändin henkilökohtaista merkityksellisyttä vastaajakunnan mielissä
3. Kunnioitus (engl. Esteem): Mittaa brändin suosittuutta markkinalla. Se on läheinen käsite koetun laadun kanssa. Miten paljon brändistä pidetään?
4. Tietoisuus (engl. Knowledge): Mittaa miten laajasti brändi tunnetaan markkinalla ja miten hyvin kuluttajat ymmärtävät sen olemassa olon syyn

Y&R:n mukaan brändille rakennetaan ensin erilaistuminen. Uudet markkinahaastajat pärjäävät usein erilaisuudellaan, mutta ovat vielä suhteellisen heikkoja muilla osa-alueilla. Kääntäen, brändit joiden tähti on himmenevä, kärsivät erilaisuuden puutteesta kuluttajien mielissä, mutta säilyttävät asemiaan muissa ulottuvuuksissa paremmin. Seuraavana brändille rakennetaan merkittävyys. Voimakkaan brändin on oltava erilaisuutensa lisäksi myös kuluttajamassoille oleellinen ja hankittavissa. Ferrari on erittäin erilaistunut, mutta hyvin harvalle kuluttajalle hankittavissa oleva ja siksi ei kovin oleellinen osa heidän elämäänsä, kun taas H&M on erilaistunut ja yhtä aikaa suurille kuluttajamassoille hankittavissa oleva ja näin merkittävä osa elämää. Molemmissa ulottuvuuksissa yhtäaikaan menestyminen on joskus vaikeaa, sillä kuluttajamassoille suuressa merkityksessä olevissa kategorioissa erottuminen on tyypillisesti huomattavasti vaikeampaa kuin kapeamman kohderyhmän tuoteryhmissä (vrt. nopea muoti ja luksusurheiluautot). Tällä logiikalla syntyy brändin tulevaisuuden arvoa indikoiva hypoteesi (Aaker 1996, 304–307; Keller 2003, 509–510.)

- *Erilaistaminen X Merkittävyys = Brändin voimakkuus*

Kolmanneksi rakennetaan brändille kunnioitusta ja pidettävyyttä kuluttajien keskuudessa. Kunnioitus on yhdistää kuluttajien kokeman laadun ja heidän käsityksensä brändin suosittuudesta. Näiden kahden komponentin painoarvon on havaittu vaihtelevan tuoteryhmittäin. Neljänneksi brändin vakiinnuttua sille rakennetaan vankka tietoisuus kuluttajien keskuudessa. Tietoisuudella tarkoitetaan sitä, että laajalla kuluttajajoukolla on jonkinlainen henkilökohtainen side brändiin, tämä vaatii tyypillisesti aikaa. Kunnioituksen ja tietoisuuden vertailulla saadaan brändin luonteesta tietoa. Kun brändi herättää suurta kunnioitusta (tai se on erittäin pidetty), mutta ei ole niinkään tunnettu, voidaan olettaa brändissä piilevän merkittävää kasvupotentiaalia. Päinvastaisessa asetelmassa on

usein kyse vakiintuneesta brändistä, joka on vaarassa menettää asemaansa kuluttajien keskuudessa. Tällä logiikalla syntyy brändin historiaa peilaava hypoteesi (Aaker 1996, 306–309; Keller 2003, 510–511.):

- *Kunnioitus X Tietoisuus = Brändin asema/mahti*

Total Research niminen tutkimusyritys on puolestaan kehittänyt Equitrend nimisen brändinpääoman laskentamallin. Malli pohjautuu kolmeen brändiomaisuuserän arvottamiseen:

- Brändin merkittävyys (engl. Brand Salience)
- Koettu laatu
- Käyttäjien tyytyväisyys

Brändin merkittävyyttä mitataan laskemalla kuluttajajoukosta niiden prosenttiosuus, joilla ylipäätään on mielipide brändistä, siis kuluttajista, joilla brändisuhde menee tunnistamista pidemmälle, tämä vastaa BAV:n tietoisuuskomponenttia. Koettu laatu on Equitrendin keskeisin komponentti. Mallin mukaan koettu laatu koostuu pitämisestä, luottamuksesta, ylpeyden tunteesta ja halusta suositella. Kysely esitetään niille kuluttajille joilla on mielipide brändistä, kysymykset liittyvät yllämainittuihin tuntemuksiin ja kysely toteutetaan asteikolla 1-11. Käyttäjien tyytyväisyys indikoi brändin ydinkäyttäjäkunnan kokema laatua. Siis keskiarvo otetaan kaikkien mielipiteen omaavien sijaan vain niistä jotka ilmoittavat käyttävänsä aktiivisesti tuotetta. Tulos siis indikoi vaihtohalukkuutta ja toisaalta brändiuskollisuutta.

Kolmantena tässä tutkimuksessa mainitaan englantilaisen brändäyskonsulttitoimisto Interbrandin laskentamalli. Monet pitävät sitä kehittyneimpänä mallina laskea brändipääoman arvoa. Mittaristo sisältää sekä liiketoiminnallisia tulevaisuuden näköalamittareita, että kuluttajien kokemuksia. Se sisältää seitsemän arvotuskriteeriä, jotka on sisällytetty heidän kehittämänsä Brand Strength Indexiin. Sen kaava esitetään seuraavasti (Kamakura & Russell 1990, 9.):

Brändin tuottojen keskiarvo kolmelta viimeiseltä vuodelta X (P/E)

- P/E = price to earnings –tunnusluku, joka on arvioitu Interbrandin kehittämän Brand Strength Indexin pohjalta
- Brand Strength Index = Brändin vahvuutta arvioiva indeksi joka on yritys-kohtaisesti arvioitu. Arvio koostuu seitsemästä elementistä:
 - Markkinajohtajuus (Leadership)
 - Brändin aseman vakaus markkinoilla (Stability)
 - Markkinaolosuhteet tuotekategoriassa, hintakilpailun tiukkuus ja markkinan kokonaiskasvu (Market)
 - Kansainvälisen läsnäolon kattavuus (International)

- Pitkäaikainen trendikehitys ja tuotekategorian markkinoiden vakiintuneisuus (Trend)
- Tavaramerkin suojaus (Protection)
- Mainonnan ja promootion tuki brändille, markkinointibudjetin koko (Support)

Tämä laskentatapa tarjoaa eräänlaisen linkin brändipääoman asiakaslähtöisen ja taloudellisen lähestymistavan välille. Interbrandin järjestelmä on saanut myös kritiikkiä osakseen. Jotkin kriitikot pitävät sitä kömpelönä, sillä se ei ota huomioon brändilaaennuspotentiaalin takaamaa brändiarvoa, vaan pitäytyy brändin sen hetkisen markkinan tutkimisessa. Aseman vakauskaan ei välttämättä aina indikoi tulevaisuuden arvoa, kuten BAV-mallissa havaittiin. Myös suurta markkinointibudjettia harva pitää itsetarkoituksena, suuri budjettihan ei aina takaa hyvää brändin tukemista, sillä rahat voidaan käyttää tehottomasti. (Kamakura & Russell 1990, 9-10; Aaker, 1996, 313–314.)

3.3.2 *Bränditietoisuuden mittaaminen*

Bränditietoisuus mittarina kuvaa sekä kuluttajan tietoa (knowledge) brändistä, että brändin keskeisyyttä (salience) kuluttajan mielessä. Tietoisuuden tason mittarit voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti:

- Tunnistaminen (engl. Recognition)
- Mieleen palauttaminen (engl. Recall)
- Mieleenpalauttamiseen kykenevien osuus niistä jotka tunnistavat brändin. Tätä Aaker (1996) kutsuu ”hautausmaa-statistiikaksi”. Sen tarkoitus on tehdä ero voimakkaiden niche-brändien ja heikkojen brändien välillä. Heikolla brändillä sekä tunnistaminen että mieleenpalauttaminen ovat heikolla tasolla, kun taas voimakas niche-brändi ei tarvitse laajaa tunnettuutta, riittää että ne jotka tunnistavat osaavat palauttaa sen helposti mieleensä
- Ensimmäisenä mieleen tuleva brändi (engl. Top of Mind), matalan osallistumisen tuotekategorioissa erittäin keskeinen
- Brändin dominanssi tai ylivoima
- Brändin tuttavallisuus (engl. Familiarity)
- Bränditieto ja brändin keskeisyys kuluttajan elämässä (engl. Knowledge & Salience)

Mittarien keskinäinen painoarvo tietoisuuden mittarina riippuu monista tekijöistä, kuten tuotekategoriasta (laajalle kuluttajakunnalle suunnatut tuotteet vai niche-tuotteet), markkinasta (vakiintuneet vai muuttuvat, keskittyneet vai hajaantuneet) sekä brändin iästä markkinoilla. Esimerkiksi melko vakiintuneiden autobrändien, kuten Mercedeksen tai Toyotan kohdalla tunnistamiseen liittyvät kyselyt eivät ole kovinkaan relevantteja,

enemmän informaatiota tarjoavat mieleen palauttamiseen ja top-of-mindiin liittyvät kysymykset. Puolestaan vaikkapa Sandvikin kaivostyökoneille ei ole keskeistä olla laajasti ihmismassojen tunnistama, vaan alan toimijoiden keskuudessa laaja kyky mieleen palauttamiseen, mieluiten ensimmäisenä, on huomattavasti relevantimpi mittari. Vertailun ja yhdenvertaistamisen vaikeus erilaisista markkinoista ja tuotekategorioista toiseen voidaan nähdä tämän mittariston heikkoutena (Aaker 1996, 114–115; Aaker 1996, 330–331.)

3.3.3 Brändi-imagon mittaaminen

Brändi-imagon ja miellelyhtymien yleisluontoisen ja tuotekategoriarajat ylittävän mittausmallin löytäminen on hieman hankalaa, sillä useat miellelyhtymät ovat ainutlaatuisia tuoteryhmälle tai jopa brändille itselleen. Ennen muuta miellelyhtymien arvo syntyy erialistamisvaikutuksen kautta. Mielikuvalaskelmat voidaan rakentaa kolmen näkökulman ympärille: (Aaker 1996, 111–112; Aaker 1996, 326–329.)

- Brändi tuotteena ja arvolupauksena
- Brändipersonallisuus
- Brändin takana olevaan organisaatioon liittyvät miellelyhtymät

Arvolupaus sisältää yleensä tuotteen sisältämän funktionaalisen hyödyn ja se on useimmissa tuotekategorioissa brändin peruslähtökohta. Kuten todettua, nämä funktionaaliset hyödyt ovat ainutlaatuisia tuotekategorioittain, mutta laskelmat voidaan yleispätevästi suorittaa perustuen brändin kykyyn tuottaa runsaasti arvoa investoiduille rahoille, sekä perustuen syihin ostaa brändiä yli kilpailijoiden. Koetun arvon mittaaminen saattaa menettää merkitystään mittauserusteena, sillä se on hyvin läheinen koetun laadun kanssa, Total Researchin tutkimuksen mukaan koettu laatu selitti jopa 80% koetun arvon muodostumisesta. Toisaalta Young & Rubicam on tutkimuksellaan päätenyt vastakkaiseen näkemykseen esittäen, että koettu laatu ja koettu arvo merkitsevät hyvin eri asioita; koettu laatu ennen muuta mainetta ja kunnioitusta brändiä kohtaan, kun taas koettu arvo liittyy käytännön läheisiin hyötyihin joita brändin hankintaan ja kuluttamiseen liittyy. (Aaker 1996, 111–112; Aaker 1996, 326–329.)

Brändipersonallisuus tarjoaa kuluttajalle linkin brändin emotionaaliin ja itsensä ilmaisuun liittyviin etuihin ja se on perusta kuluttajan brändisuhteen synnylle. Brändipersonallisuuden merkitys korostuu silloin kun tuotekategorian tuotteilla on vain vähän funktionaalisia eroja, samoin silloin kun brändin hankintaan ja kuluttamiseen liittyy voimakas sosiaalinen aspekti, eli kun brändin kuluttamisella rakennetaan omaa imagoa. Brändipersonallisuutta on tarkasteltu luvussa 3.1.2, jolloin esitettiin Aakerin (1997) esittämät viisi persoonallisuuspiirrettä, joihin lähes kaikki brändit sijoittuvat. Aaker

(1996) esittää brändipersonan arvon mittaamiselle esimerkikään, joka koostuu kysymyksistä kuten (Aaker 1996, 112–113; Aaker 1996, 327–328.):

- Onko tällä brändillä persoonallisuus?
- Onko brändi mielenkiintoinen?
- Saatko mieleesi selkeän kuvan henkilötyypistä, joka brändiä käyttää?
- Onko brändillä vaikuttava historia?

Organisaatiobrändit tuotteiden takana ovat keskeisiä erilaistajia erityisesti palveluliiketoiminnassa ja kestohyödykkeissä sekä silloin kun tuotteiden ominaisuuksissa ei ole suuria eroja. Yritysten välisessä liiketoiminnassa organisaatiobrändit ovat yleensä tuotebrändejä merkittävämpiä. (Aaker 1996, 113; Aaker 1996, 329.)

3.3.4 Koetun laadun mittaaminen

Koettu laatu on kuluttajan kokonaisarvio brändistä ja siksi se linkittyy voimakkaasti muihin brändi-identiteetin mittaristoihin. Se on kaikenkattavuutensa vuoksi melko hyvin vertailtavissa tuotekategoriasta toiseen. Koettua laatua voidaan mitata seuraavissa skaaloissa (Aaker 1996, 109; Aaker 1996, 323–324.):

- Brändillä on korkea / keskiverto / matala laatu
- Brändillä on kategoriansa paras /yksi parhaista / keskiverto / yksi heikoimmista / heikoin laatu
- Brändin laatu on johdonmukainen / epäjohdonmukainen

Koettu laatu on voimakkaasti yhteydessä brändin johtajuuteen omassa tuotekategoriasaan, se on siis suhteellinen määre, ja kokemus syntyy suhteessa tuotekategorian muihin brändeihin. Voidaan puhua ykkösbrändin syndroomasta; ihmisillä on taipumus haluta voittajan kyytiin, niin kuluttajilla, kuin kilpailijoilla. Tämä johtaa siihen, että johtava brändi näyttää innovaatiotoiminnan suunnan tuotekategoriassa, muut joutuvat tyytymään enemmän tai vähemmän perässä hiihtoon. Brändijohtaja pääsee muokkaamaan kuluttajien tapoja määrittellä laatu omassa mielessään ja näin he pääsevät johdattamaan kuluttajavirtoja haluamaansa suuntaan. Young & Rubicamin mittaristossa koettua laatua ja suosittuutta kuvaa komponentti kunnioitus (engl. Esteem.) ja Interbrandilla on johtajuus markkinoilla. Brändijohtajuutta voidaan mitata seuraavilla skaaloilla (Aaker 1996, 110; Aaker 1996, 324–326.):

- Brändi on kategoriassaan johtava / yksi johtavista / ei johtavista
- Brändi on / ei ole kasvava suosiossaan
- Brändi on / ei ole kategoriassaan innovaatiojohtaja

3.3.5 Brändiuskollisuuden mittaaminen

Kuten tässä tutkielmassa on todettu, brändiuskollisuus on brändipääoman rakennustyön keskeisin päämäärä. Aaker (1993;1996) pitää tätä kuluttajien käyttäytymismallia niin keskeisenä lopputuloksena, että hän nostaa sen yhdeksi brändipääoman komponenteista havaintojen ja kokemusten, bränditietoisuuden, brändimielleyhtymien ja brändin laatu-kokemuksen rinnalle, itse asiassa jopa niiden yli. Aaker (1996) katsoo uskollisuuden olevan brändipääoman ydin – hyvin perusteluin: Brändiuskollisuus on lopulta se käyttömalli joka takaa markkinoijalle mahdollisuuden hintapreemioon, heikentää kuluttajien intoa kokeilla kilpailevia brändejä ja näin antaa aikaa reagoida kilpailijoiden innovaatioihin. (Aaker 1991, 39; Aaker 1996, 319–319; Lassar ym. 11–12, 1995.)

Ehkä kaikkein konkreettisin ja laskennallisin indikaattori brändiuskollisuuden mittaamiseen on hintapremio. Hintapremio suhteutetaan kahden kilpailijan kesken ja se voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Brändipremion arvoa mitattaessa on syytä ottaa eri tavoin käyttäytyvät asiakassegmetit huomioon. Kuten luvussa 2.7 todetaan, markkinoilla on aina kuluttajia, jotka eivät kuluta tuotekategorian tuotteita, sekä kuluttajia jotka välttävät uskollista käytöstä etsien esimerkiksi edullisinta vaihtoehtoa. Premiokäyttäytymistä simuloitaessa ensisijainen kiinnostuksen kohde on uskollisuuteen taipuvaiset kuluttajat, tapakuluttajat ja tuotekategoriasta kiinnostuneet vaihtelunetsijät. Mielekkäintä brändipremion tasoa selvittäessä on ottaa tutkimukseen mukaan joukko keskeisimpiä kilpailijoita. Mikäli tutkimus tehdään vain suhteessa yhteen kilpailijaan, voidaan brändin tilasta saada virheellinen kuva, jos vaikkapa valittu kilpailijan on menettänyt kuluttajien brändiuskollisuutta muille kilpailijoille. Kysely voidaan suorittaa suorilla kysymyksillä, ”Paljonko enemmän / vähemmän maksaisit brändistä x kuin y?”, tai hieman hienotunteisemmilla malleilla, kuten valinta-analyyseillä, ”brändi Z hintaan 1000€, brändi Y hintaan 1100€ vai brändi X hintaan 1200€”, vaihtaen brändien paikkoja hintajärjestyksessä. (Aaker 1996, 105–108; Aaker 1996, 320–322.)

Toinen Brand Equity Ten -mallin tarjoama tapa mitata brändiuskollisuutta on asiakastyytyväisyys ja brändistä pitäminen. Tyytyväisyys on erityisen merkittävä uskollisuuden indikaattori palveluliiketoiminnassa, jossa uskollisuus on useimmiten peräisin käyttökokemusten synnyttämistä asenteista. Nykyisin useissa tuotekategorioissa kuluttajatytyväisyyden sijaan tavoitteeksi on kovan kilpailun vuoksi asetettu kuluttajien ilahduttaminen (engl. Customer Delight), joka tarkoittaa kuluttajien asettamien odotusten ylittämistä jollain kuluttajalle odottamattomalla tavalla. Ilahduttamisella synnytetään positiivisiä elämyksiä. (Rust, Oliver & Varki 1997, 311–312; Rust & Oliver 2000, 86–87.) Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata kyselyin esimerkiksi seuraavalla skaalalla (Aaker 1996, 108–109; Aaker 1996, 322–323.):

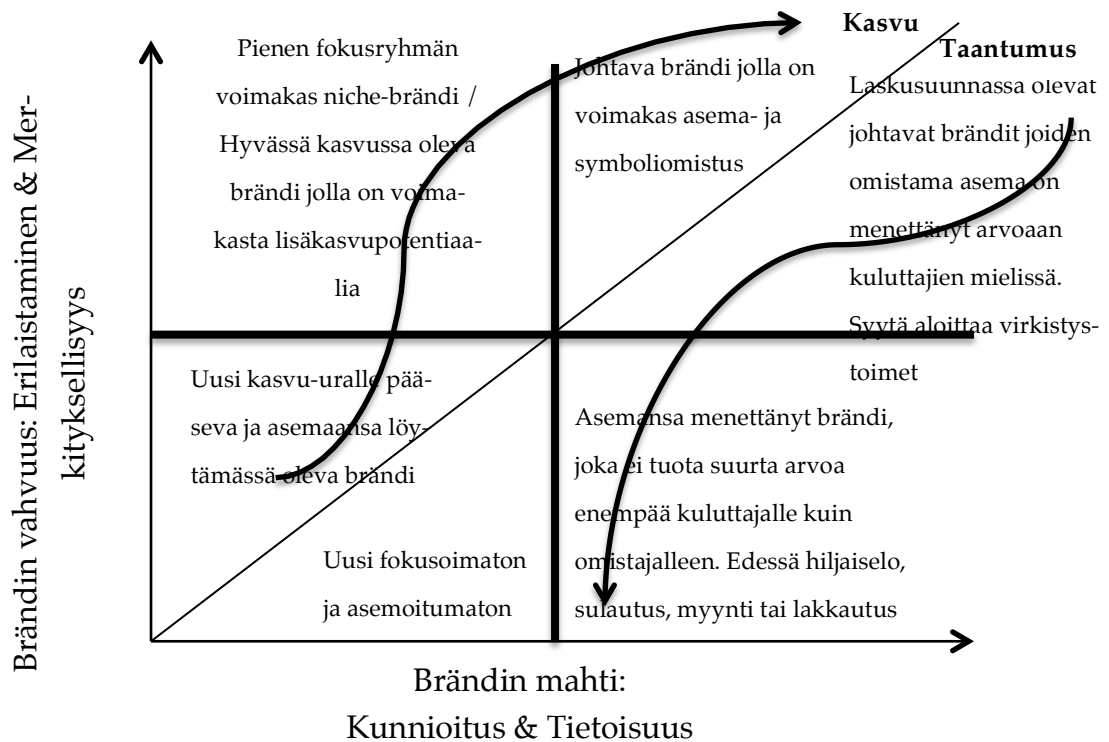
- Oletko tyytyväinen brändiin?
- Oletko ilahnut brändin käyttö- ja/tai hankintakokemuksesta?

- Täyttikö tuote / palvelu odotuksesi?
- Ostatko brändituotteen myös seuraavalla mahdollisella kerralla?
- Suositteletko brändiä ystäville?
- Liittyikö brändin hankintaan tai käyttämiseen ongelmia tai epämukavuutta?

3.4 Brändipääoman vahvistaminen, säilyttäminen ja uudelleenjärjestely

Porterin (1980) mukaan markkinoija kohtaa markkinoilla viisi voimaa jotka toiminnallaan aiheuttavat markkinoilla jatkuvan muutoksen tilan suhteessa toisiinsa. Nämä viisi voimaa ovat kuluttajat, olemassa olevat kilpailijat, markkinoille tulevat uudet kilpailijat, markkinoijan tarjooman korvaavat tuotteet ja palvelut, sekä toimittajaketjun jäsenet. Usein myös julkiset lainsäädännölliset elimet nostetaan kuudenneksi voimaksi. Jatkuvat muutokset aiheuttavat sen, että brändipääoman johtaminen on jatkuvaa ja pitkäjänteistä toimintaa, jossa muutokset ovat itsestään selvyys. Siksi brändipääoman johtaminen vaatii proaktiivista, ennakoivaa, strategiaa tuekseen. Brändijohdon on vähintään säilytettävä, mieluiten kasvatettava brändipääomaansa ajan mukana. Mikäli näitä tavoitteita ei saavuteta, tulee brändijohdolle kyseeseen erilaiset uudelleenjärjestelytoimenpiteet, äärimmäisenä vaihtoehtona brändistä luopuminen ja hallittu alasajo. Aakerin (1996) mukaan brändin pitkän aikajänteen johtaminen on brändi-identiteetin, brändiposition ja strategian toimeenpanon viilaamista ja muutoksen johtamista. (Aaker 1996, 216–218; Keller 2003, 632–634; Porter 1980, 34–50.)

Brändipääoman johtamisen tehtäväkenttää, kasvattamista, säilyttämistä ja uudelleenjärjestelyä, sekä elinkaarta voidaan peilata myös luvussa 3.3 esitellyn Young & Rubicamin Brand Asset Valuatorin komponenteista koostetun nelikentän, Power Gridin kautta. Kuten aiemmin esiteltiin, mallissa kaksi ulottuvuutta, brändin vahvuus, koostuen erilaistamisesta ja merkityksellisyydestä, sekä brändin asema / mahti (engl. Stature), koostuen kunnioituksesta ja tietoisuudesta. Kuvio 7 havainnollistaa brändin kehityskulkua, elinkaarta joka avataan seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 7: Young & Rubicamin Powergrid -nelikenttä kuvaa brändin elinkaarta. Siihen kuuluu vahvistaminen, virkistäminen ja alasajoon

3.4.1 Brändin vahvistaminen – johdonmukaisesti ajan mukana muuttuen

Brändin vahvistaminen tapahtuu markkinointitoimenpiteillä jotka johdonmukaisesti välittävät brändi-identiteetin ja brändiaseman mukaisia merkityksiä bränditietoisuuden ja brändimielikuvan muodossa. Johdon on pidettävä kirkkaana vastaukset kysymyksiin: ”Mitä tuotteita brändit edustavat ja mitä tarpeita se tyydyttää?” ja ”Miten brändi tekee tuotteista paremman ja mitä voimakkaita, mielekkäitä ja ainutlaatuisia brändimielleyhtymiä kuluttajat kohdistavat brändille?” (Keller 2008, 634–636.)

Brändin vahvistamisen perusedellytys on markkinointitoimenpiteiden linjakkuus ja johdonmukaisuus. Markkinoijan tavoite tulisikin olla vaikuttavan identiteetin luominen, jonka asema ja viestinnän täytöntöönpano kestävät aikaa. Keskeisimmiksi johdonmukaisuudella aikaansaaduiksi tekijöiksi voidaan mainita brändiposition pysyvä omistajuus, brändi-identiteettisymbolin omistajuus sekä viestinnän kustannustehokkuus. Brändipositio ja siihen liittyvän symboliikan vakiinnuttaminen kuluttajien mielissä kyseiselle brändille kuuluvaksi on ratkaiseva askel brändin pääsyyn kasvu-uralle ja johtavien brändien joukkoon. Kuviossa 7 vasemmassa alalaidassa tätä ratkaisevaa askelta symbolisoi nelikentän lävistävä poikkiviiva, se kuvaa kasvu-uraa. (Aaker 1996, 218–222.)

Brändipositio johtajuus tarkoittaa että kilpailijan on löydettävä tiensä kuluttajien mieliin joillain muilla miellelyhtymillä. Mikäli kilpailija yrittäisi käyttää aseman omistajan reittiä, tulisi se mahdollisesti tuomitukseksi kuluttajan toimesta kehnoksi kopioksi tai sen viestit toimisivat sekaannuksen kautta paremmin tunnistettavan ja mieleen palautettavan aseman omistajan hyväksi. Johdonmukaisella symbolien käytöllä voidaan aikaansaada yksinoikeudellinen omistajuus symboleihin, jotka tiivistävät brändiviestin kuluttajalle tehokkaasti ja helposti ymmärrettäviksi paketeiksi. Kun symbolin omistajuus on saavutettu, toimivat ne kilpailijoiden käytössä brändiposition tavoin, joko heikosti tai jopa sitä vastaan. Johdonmukainen brändipositointi ja symbolien käyttö aikaansaa merkittäviä kustannussäästöjä ajan kuluessa. Kun brändillä on vakiintunut ja vankka asema sekä voimakkaat symbolit sen tukena, kuluttajien auttaminen brändin tunnistamisessa ja mieleen palauttamisessa tehostuu merkittävästi, ja näin sama efekti saadaan aikaan aiempaa pienemmin viestinnällisin resurssein. Vähäisempi resurssien käyttö viestinnässä johtaa kustannussäästöihin esimerkiksi vähäisemmän mainostilan- ja toiston muodossa. (Aaker 1996, 219–224.)

Johdonmukaisuuden säilyttäminen ei kuitenkaan missään nimessä tarkoita että brändiviestinnän tulisi olla stabiilia ja että muutoksia pitäisi välttää. Asian laita voi olla myös päinvastainen. Johdonmukaisuus voi vaatia lukuisiakin taktisia siirtoja ja muutoksia jotta brändipääoman kehitys saataisiin jatkumaan positiivisena. Hinnat voivat vaihdella, tuoteominaisuudet vaihtua ja kehittyä, mainostrendit muuttua ja brändilaaajennuksia uusiin tuotekategorioihin syntyä ja peruuntua, mutta näiden muutosten päämäärä tulee olla yksiselitteinen; brändiaseman ylläpito, siis pysyvän ja samansisältöisen tieto- ja tuntemusrakenteen aikaansaaminen kuluttajien mieliin. Menestyneet ja ajan mukana kasvaneet brändit ovat tyypillisesti säilyttäneet asemansa kuluttajien mielissä hyvin muuttumattomana, mutta ovat silti kyenneet tarttumaan erilaisten kehityskulkujen, kuten teknisten tai yhteiskunnallisten ilmiöiden, mukanaan tuomaan muutokseen. Esimerkiksi muutokset kielellisessä ilmaisussa, yhteiskunnallisessa asenneilmapiirissä, viestintäteknologioissa ja yhteiskunnan materiaalisessa hyvinvoinnissa ohjaavat markkinointitoimenpiteitä omiin suuntiinsa, mutta viestinnän ydin ja avainelementit säilyvät. (Keller 2003, 636–638; Aaker 1996, 224–225.)

3.4.2 Brändien virkistäminen ja elävöittäminen

Joskus maineikkaiden brändien kehitys kääntyy syystä tai toisesta kohti alamäkeä. Syyt saattavat johtua yllättävistä muutoksista ympäristötekijöissä (vrt. markkinoiden viisi voimaa), joihin ei ole brändijohdossa osattu varautua. Brändijohdon haaste on säilyttää brändiaseman johdonmukainen kehitys sekä vastata nopeasti muuttuvan maailman asettamiin haasteisiin.

On olemassa keinoja joilla laskevan brändin kehitys voidaan palauttaa entiseen loistoonsa ja kasvun uralle. Joskus tämä saattaa tarkoittaa brändin palauttamista juurilleen, on siis ajan saatossa voitu tehdä virhepäätöksiä jotka ovat vieraannuttaneet kuluttajat aiemmin voimakkaana, mieluisana ja ainutlaatuisena pitämästään brändistä. Joskus kehityksen positiiviseksi kääntäminen tarkoittaa brändin tarkoituksen ja aseman perinpohjaista uudelleen järjestelyä ja uuden brändipääoman lähteiden etsimistä. Siinä missä brändin vahvistamisessa on kyse evoluution tyylisestä johdonmukaisesta vähittäisestä kehityksestä, brändin virkistäminen on revoluutiomaisempi ja suurilinjaisempi korjausliike. Tämä vaihe on varsin luonnollinen osa brändin kehityskaarta ja sitä havainnollistetaan kuviossa 7 oikeassa ylänurkassa. Kuviossa nelikentän lävistävä poikkiviiva on vedenjakaja kasvun ja taantumisen välillä. Tyypillinen oire tämän symbolisen rajan lähestymisestä on kuluttajien kokemien erilaistumista kuvaavien mielleyhtymien heikkeneminen; he eivät juuri innostu kampanjoista, eivät koe brändiä jännittäväksi, eivätkä vaivaudu siitä keskustelemaan ystäviensä kesken tai sosiaalisissa medioissa. (Keller 2008, 651–653; Aaker 1996, 230–231; Aaker 2004, 36–40.)

Korjausliikettä suunniteltaessa on saatava tarkka kuva kuluttajien brändisuhteen rakenteesta; bränditietoisuuden syvyys- ja leveyssuunnista sekä siitä kuinka voimakkaita, mielekkäitä ja ainutlaatuisia kuluttajien tuntemat mielleyhtymät brändiä kohtaan todellisuudessa ovat. Näitä asioita voidaan mitata luvussa 3.3 kuvatulla tavalla. Keskeistä tässä vianpaikantamisessa on vertailla saatuja tuloksia aiempiin vastaaviin. Näin voidaan esimerkiksi havaita, että kilpailun vilkastumisen tai muun ympäristötekijän johdosta sinänsä voimakkaat ja mieluisat mielleyhtymät ovat menettäneet ainutlaatuisuuttaan ja näin vetovoimaisuuttaan, tai vastaavasti kuluttajien asenteellisen muutoksen johdosta jokin aiemmin voimakas mielleyhtymä on aikansa elänyt ja laimentunut. (Keller 2008, 653–654.)

Tarkan analyysin tuloksena voidaan päättää palataanko juurille vai rakentaako brändille uusi asema. Brändin virkistysstrategioita voi tarkastella eräänlaisena jatkumona jonka toisessa päässä on juurille paluu ja toisessa uudelleenpositioituminen. Joskus päädytään ratkaisuun jossa yhdistellään molempia. Aaker (1996) vertaa brändin virkistämistä talon rakentamiseen; voidaan joko rakentaa kokonaan uusi talo, tai ryhtyä remontoimaan vanhaa uuteen uskoon. Ensimmäistä vaihtoehtoa hän pitää ääritarkaisuna, jossa riski epäonnistumisesta ja suurien rahallisten investointien hukkaan menosta on suuri.

Vanhan brändi-identiteetin säilyttävät ratkaisut voidaan hänen mukaansa jakaa kahteen toimintatapaan, identiteetin kehittäminen ajantasaiseksi (engl. Identity Evolving) ja identiteetin laajentaminen (engl. Identity Augmenting). Ensimmäisessä toimintatavassa seurataan markkinoiden tapahtumia ja otetaan sieltä vaikutteita brändin kehitykseen. Esimerkkinä voidaan mainita Federal Express, joka vaihtoi valtion virastolta kalskahtavan nimensä jo kauan kuluttajien suosimaan lempinimeen FedEx. Jälkimmäisessä toimintatavassa rakennetaan vanhan identiteetin ympärille lisäosia. Nämä lisäosat voivat olla uusia brändipersonallisuuspiirteitä, uusia käyttäjämielikuvia, laajentuminen uuteen tuotekategoriaan, alabrändien perustaminen tai uusien emotionaalisten etujen tarjoaminen kuluttajille. Esimerkkinä jälkimmäisestä toimintatavasta voidaan mainita Levi's, joka toi onnistuneesti urbaanin ja nuorekkaan käyttäjämielikuvan säilyttäen samalla perinteikkään, rosoisen amerikkalaistyömiehen käyttäjämielikuvan uuden rinnalla. (Aaker 1996, 230–236; Keller 2008, 654.)

Kellerin (2008) mukaan brändin virkistämiseen on kaksi lähestymistapaa, jotka pätevät niin vanhan identiteetin ehostamisessa, kuin kokonaan uusitun identiteetin rakentamisessa.

1. Bränditietoisuus syvyyden ja / tai leveyden laajentaminen parantamalla kuluttajan mieleen palauttamista hankinta- ja kulutustilanteissa.
2. Kohentaa brändimielleyhtymien voimakkuutta, mielekkyyttä ja ainutlaatuisuutta kuluttajien mielissä ja näin ollen parantaa brändi-imagoa. Tämä voi sisältää sekä olemassa olvien brändimielleyhtymiä, että uusia brändimielleyhtymiä.

Tyypillisesti laskevan brändin ongelmat tietoisuuden osalta löytyvät *leveysuunnasta*, eivät niinkään *syvyysuunnasta*. Kuluttajat kyllä tunnistavat ja palauttavat mieliinsä tehokkaasti perinteikkään brändin, mutta liian kapeassa asiayhteyksien skaalassa. Siksi usein eväät laskusuuntaisen brändin palauttamiseksi nousu-uralle löytyvät kuluttajien tunnistamien brändin käyttötilanteiden monipuolistamisesta. Käytön määrää voidaan lisätä kahdella tavalla; lisäämällä kulutuksen kertamäärää tai lisäämällä kulutuskertoja, Useimmiten jäljempänä mainittu on helpompi tie, ja kulutuskertojen määrää voidaan tehokkaimmin lisätä kehittämällä uusia käyttötilanteita brändille. Kuluttajan bränditietoisuuden leveyttä parantamaan tähtäävät markkinointiohjelmat tulisi rakentaa sisällyttämällä kommunikaatiota liittyen brändin sopivuudesta ja eduista uudessa käyttötilanteessa, sekä rohkaista ja muistuttaa kuluttajia todella käyttämään brändiä mahdollisimman kuvatulunlaisessa tilanteessa. Käyttöiltään suhteellisen lyhytikäisissä tuotekategorioissa vaihtoehto kulutuskertojen lisäämiseen on kuroa umpeen ero kuluttajien todellinen käyttökertojen määrä kuluttajien kokeman tai haluaman käyttökertojen määrän välillä. Esimerkiksi useat kuluttajat uskovat vaihtavansa hammasharjaa huomattavasti useammin kuin todellisuudessa tekevät. (Keller 2008, 654–659.)

3.4.3 *Brändin alasajo*

Joskus mainituissa markkinavoimissa tapahtuu niin radikaaleja muutoksia, että brändi ei ole virkistys- ja elävöitystoimenpiteillä pelastettavissa. Joskus järkevimmäksi vaihtoehdoksi jää brändin elinkaaren päättäminen ja hallittu alasajo. Alasajon prosessi koostuu muutamasta askeleesta. Ensimmäisenä ryhdytään vähentämään brändin tuotevariaatioiden lukumäärää, kuten pakkauskojoja ja tuotemuunnoksia, ja näin saadaan pienennettyä kustannuksia erilaisista brändiä tukevista toiminnoista, kuten markkinoinnista ja tuotannosta. Kun ajan mittaan syntyneet ja tuottamattomiksi osoittautuneet rönsyt on saatu trimmattua pois, voi perinteikkään brändin ydinosasta jäädä jäljelle pienin markkinointi-investoinnein tasaista tuottoa aikaansaava hiljaiselo elävä brändi, eräänlainen lypsy-lehmä. (Keller 2008, 668–669.)

Joskus alasajossa hiljaiseloon laskeminen ei riitä, vaan tilanne vaatii aktiivisempaa otetta. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi tuotteen sulauttaminen voimakkaampaan brändiin ja näin aikansa eläneen brändin elinkaaren päättäminen. Tämä toimenpide on tehty useissa yrityksissä, joissa on haluttu terävöittää brändistrategiaa ja tehdä brändiportfoliosta paremmin hallittava, rakentaa brändistrategiaan punainen lanka. Usein tämän kaltaiseen tilanteeseen on päädytty kun brändejä on kertynyt yrityksen portfolioon ylen määrin esimerkiksi yritysostojen kautta. (Keller 2008, 668–671.)

Usein aikansa eläneistä brändeistä pyritään pääsemään eroon hiomalla ne myyntikuntoon, ajatuksena saada kapitalisoitua jäännösarvoa brändistä, jonka kehittämistä ja virkistämistä yritys ei itse enää katso aiheelliseksi. Tällaisista rauniokaupoista tiedetään virkistyneen useita menestyviä brändejä uusien ja enemmän sen kehittämiseen voimavaroja panostavien omistajien käsissä. Äärimmäisenä toimenpiteenä on lakkauttaa brändin lisäksi koko tuote tai tuotelinja. Brändin lopulliseen lakkauttamiseen päädytään mikäli esimerkiksi myyntiyrityksestä huolimatta uutta omistajaa ei löydy, jos brändin edustamalla tuoteryhmällä ei ole enää kysyntää, tai jos brändistä syntyvällä mielikuvalla on negatiivista arvoa omistajalleen, vaikkapa jonkin skandaalin vuoksi. Kuviossa 7 alasajon vaihetta brändin kehityskaaressa havainnollistetaan nelikentän oikeassa alalaidassa. (Keller 2008, 668–669.)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA – EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

4.1 Tutkimusmenetelmät ja valittu tutkimusstrategia – kvalitatiivinen case-tutkimus

Tässä tutkielmassa tarkoitukseni on hahmotella Suomessa toimivien muotiketjujen tapoja johtaa brändipääoman osa-alueita, sekä sitä miten näiden ketjujen avainhenkilöt näkevät niiden systemaattisen kehittämisen merkityksen osana yritystensä menestystä kovassa kilpailussa. Tutkimusasetelma on kuvaileva. Kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään tarkkoja kuvauksia esimerkiksi henkilöistä, tapahtumista tai ilmiöistä. Se ei niinkään pyri selittämään näitä. Kuvaileva tutkimus voidaan toteuttaa sekä kvantitatiivisena, eli määrällisenä, että kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Keskeisimpänä erona näiden kahden tutkimusmetodologian välillä on se, että ensimmäisessä tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan erilaisten sosiaalisten merkitysten kautta, kun taas jälkimmäisessä tarkastelu keskittyy numeroilla mitattaviin päätelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 126–130.)

Metodologiat ovat monella tapaa toisia täydentäviä ja joskus laajamittaisissa tutkimuksissa käytetään kumpaakin mallia. Metodologioiden välinen raja ei kaikilta osin myöskään ole täysin yksiselitteinen. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kvalitatiivisen tutkimuksen työkaluja ovat esimerkiksi vapaamuotoiset haastattelut, havainnointi, erilaiset kulttuuriset tutkimukset ja dokumentit. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin vaiheet, kerääminen, käsittely ja analyysi, ovat voimakkaasti toisiinsa nivoutuneita, eikä analysointiin yleensä ole standardoituja malleja. Kvantitatiivisen tutkimuksen repertuaariin kuuluvat muodolliset kyselyhaastattelut, kokeelliset tutkimukset ja tilastot, ja tutkimusprosessin vaiheet ovat selkeästi erillisiä ja aineisto on selkeästi rajattu niiden analysoinnin ollessa hyvin pitkälle standardoitu. (Hirsjärvi ym. 2004, 126–130; Uusitalo 1991, 79–81.)

Tämän tutkielman asetelma putoaa kvalitatiiviseen viitekehykseen. Tässä tutkitaan muotibrändien johtohenkilöiden tapaa hahmottaa brändipääoma ja sille luomia merkityksiä, sekä sitä miten nämä käsitykset heijastavat yrityksen tapaa toimia ja johtaa brändipääomaansa. Tutkitaan siis ihmisten toimintaa heidän luontaisessa toimintaympäristössään kokonaisvaltaisesti. Tämän ilmiön sisään päästään parhaiten kvalitatiivisin menetelmin jo siitäkin syystä, että tapaukset ovat ainutlaatuisia, singulaarisia. Kvantitatiiviset menetelmät pyrkivät yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliyhteyksien löytämiseen, eikä sellaisten löytäminen tässä tutkimusasetelmassa tule kyseeseen.

Aineistonkeruumenetelminä vapaamuotoisten haastattelujen sekä havaintojen tekeminen lienevät hyviä vaihtoehtoja. Havaintoja voidaan tehdä johtohenkilöitä haastattele-

malla, jolloin puhutaan primääriaineistosta, sekä yritysten julkisesta viestinnästä, esimerkiksi verkkosivuista ja yrityksiä koskevista lehtijutuista, jolloin puhtaan sekundääri-
sestä, eli jonkun muun tuottamasta aineistosta. Näiden merkitysten tulkinnalle on myös vaikeaa kuvitella mitään standardoitua analyysimallia, pikemminkin niitä on lähestyttävä tapauskohtaisesti.

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin tutustuminen syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti kahteen Suomen markkinoilla toimivan muodin vähittäisketjun strategisen johdon tapaan hahmottaa brändipääoman käsitteistöä. Tutkimuksiin valittaville ketjuille asetettiin kaksi kriteeriä: Niiden molempien tulee olla myymäläverkostoltaan valtakunnallisia ja toisen niistä brändin tulee olla ulkomainen, toisen kotimainen. Näiden kriteerien puitteissa case-yrityksiksi valikoituivat kotimainen Seppälä, sekä norjalaislähtöinen Carlings. Haastatteluiden henkilövalintoihin vaikuttivat voimakkaasti myös kysytyjen johtohenkilöiden halukkuudet osallistua näihin haastatteluihin. Lopulta haastateltaviksi saatiin Seppälän markkinointijohtaja Kati Kivimäki ja Carlings-ketjussa nykyisin Länsi-Suomen aluepäällikkönä, mutta aiemmin maajohtajana toiminut ja brändin Suomeen tuonut Liisa Fernelius.

Tutkimuksen tavoitteen syvällisyyden ja kokonaisvaltaisuuden johdosta on luontevaa soveltaa tutkimusstrategiana case-tutkimusta, joka pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Metodologisesti tyypilliset case-tutkimuksen perustuvat tulkinnalliseen, etnografiseen ja kenttätutkimuksen perinteisiin ja eroaa siten kokeellisesta, määrällisestä ja deduktiivisesta tutkimusperinteistä, niissä kun pyritään ensisijaisesti tilastolliseen yleistämiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.)

4.2 Case-yritykset

Tapaus tutkimuksen laadun, vakuuttavuuden ja monipuolisuuden varmistamiseksi on tärkeää, että empiirinen aineisto on useammalta kuin yhdestä tapauksesta lähtöisin (Eriksson & Kovalainen 2008, 126). Siksi tutkimukseen oli tärkeää valita kaksi alalla toimivaa yritystä. Laadullisessa tutkimuksessa otosta ei tarvitse valita mitenkään tilastollisin menetelmin, vaan käytetään harkinnanvaraista otosta. Harkinnanvarainen otos tarkoittaa sitä, että ryhmä tai kategoria voidaan valita tutkittavaksi relevanttiutensa perusteella suhteessa tutkimuskysymykseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Toivottavana pidetään, että tutkimukseen osallistuisi tapausyrityksistä useampi kuin yksi henkilö. Kuitenkin relevanttiusperustein tässä tutkielmassa katsottiin, että yksi henkilö molemmista yrityksistä riitti. Molemmilla valituilla henkilöillä on kokemusta ja vastuuta brändin nykytilasta Suomen markkinoilla enemmän kuin kenelläkään toisella henkilöllä ja siksi muiden henkilöiden mukaan ottaminen tutkimukseen osallisiksi ei olisi välttämättä

tuonut merkittävää lisäarvoa tutkimusasetelmaan. (Silverman 2005, 129–130; Mason 1996, 93–94.)

Tapausyrityksiä analysoitiin haastatteluiden lisäksi myös erilaisten sekundääriaineistojen avulla, ennen muuta brändien verkkosivujen, sekä Seppälän osalta kevään ja kesän 2015 aikana tiheään julkaistujen lehtijuttujen ja verkkojulkaisujen. Lehtijuttujen ja verkkojulkaisujen käyttämisessä analyysissä tehtiin tarkka arvio niiden laadukkuudesta ja mukaan analyysiin pääsivät laadukkaat julkaisijat, kuten Helsingin Sanomat, Yle ja Taloussanomat. Analyysissä käytettiin myös tutkijan omia yleisluontoisia havaintoja, jotka ovat kertyneet pitkäaikaisen mielenkiinnon myötä teemaa kohtaan.

Kuvatun tyyppiset kriteerit täyttyvät erinomaisesti valittujen case-yritysten osalta. Ne ovat molemmat Suomen markkinoilla toimivia merkittäviä muodin vähittäiskaupan ketjuja, joiden liiketoiminnalliseen menestykseen vaikuttavat voimakkaasti menestyminen brändipääoman komponenttien - bränditietoisuuden, brändi-imagon, koetun laadun ja brändiuskollisuuden saralla. Mielenkiintoa tapausten vertailuun tuo ketjujen hyvin erilainen historia Suomen markkinoilla. Seppälä on kotimainen ketju, joka menneinä vuosikymmeninä toimi suomalaisen nuorisomuodin edelläkävijänä. Norjalainen Carlings puolestaan on Suomen markkinoilla kohtuullisen uusi tulokas, se avasi ensimmäisen liikkeensä Turkuun 2001 ja on sittemmin levittäytynyt koko maan kattavaksi muotiketjuksi käsittäen 2015 yli 30 liikettä ympäri maan. Carlings on onnistunut luomaan kasvua melko kannattavasti, kun taas Seppälä on paininut koko 2000-luvun kannattavuusongelmien kanssa ja sen omistaja, Stockmann päätti hankkiutua siitä eron vuoden 2015 alussa.

4.2.1 *Seppälä*

Seppälän historia ulottuu aina vuoteen 1930, jolloin Edvard Seppälä avasi Kouvolaan herrain vaatetukseen erikoistuneen Vaatetus ja Lyhyttavaraliike Velj. Seppälän. 50-luvulle tultaessa Seppälän liike Kouvolaassa oli jo saanut osakseen kansallista huomiota ja liike laajensi valikoimaansa käsittämään myös nuorison ja lasten vaatteita. Myös naisten vaatteita aletaan myymään 50-luvulla Kouvolaan avatussa Kymetär nimisessä liikkeessä. 1960-luvulla ketju alkoi laajentua valtakunnalliseksi, vuonna 1963 avataan Seppälän liike muun muassa Helsingin Kallioon. 70-luvulla Seppälä aloitti ennakkoluo- lottomasti tuotannon ostamisen Aasiasta, yhteistyössä muun muassa ruotsalaisen Hennes & Mauritzin kanssa. Vuonna 1975 pääkonttori muuttaa Kouvolaasta Helsinkiin ja franchising-toiminta aloitetaan. 1980 Seppälä aloitti ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä postimyynnin tavoitteenaan saavuttaa myös ne alueet maassa, johon ei myymälää voitu perustaa. Postimyynni osoittautui tuolloin menestykseksi. Vuonna 1984 avattiin

ensimmäinen Seppälä Suomen ulkopuolelle, Länsi-Saksaan, Hannoveriin. Stockmann-tavaratalokonserni osti tuolloin 54 myymälää kattaneen ketjun vuonna 1988. 1990-luku oli Seppälälle kovien kansainvälistymisponnistelujen ja myös kasvun aikaa. Rautaesiripun romahtaminen toi markkinoille valtavan määrän länsimuotia himoavia itäeurooppalaisia. Seppälä tarttui mahdollisuuteen ja avaa ensimmäisen liikkeensä Viroon 1996. Myös Ruotsin markkinoita testattiin lyhyesti vuonna 2000. 2000-luvun alkuvuosina Seppälä laajeni Venäjälle, Latviaan ja Liettuaan. Samaan aikaan ketjun jalansija Virossa vahvistui. (Seppälän verkkosivu 2015)

Seppälän liiketoiminnallinen menestys on kääntynyt koko 2000-luvun huonompaan suuntaan. Ketjun liikevaihto on junnannut hienoisessa laskusuunnassa vuodesta 2005 ja suurin piirtein nollatulosta on tehty vuodesta toiseen. Vuonna 2013 ketjun liikevaihto oli vielä 92,6 miljoonaa euroa, mutta vuonna 2014 aloitettu myymäläverkoston karsiminen laskee sitä merkittävästi. Liiketuloksellisesti vuodet 2013 ja 2014 ovat olleet Seppälälle murheellisia, vuonna 2013 tulos oli 14,4 miljoonaa euroa pakkasella ja vuoden 2014 tulos arvioidaan 25 miljoonaa euroa tappiolliseksi. Joulukuussa 2014 ilmoitettiin, että Seppälä sulkee 41 myymälää Suomessa ja vetäytyy kokonaan Venäjältä, Liettuasta ja Latviasta, sekä osin Virossa. Tuolloin Stockmannin muotiketjujen johtaja, Ingvar Larsson arvioi, että Seppälää vaivaa selkeän brändin puute – vaikka ketju on Suomessa erittäin tunnettu, se ei puhuttele, eikä erotu edukseen kilpailijoista. Larsson toteaa muun muassa, että heikon brändinsä vuoksi ketju on altis virheille ja kärsii erityisesti kiristyvästä kilpailusta – ulkomaisesta, esimerkiksi H&M:n ja KappAhlin myötä, mutta myös kotimaisten markettien, Citymarketien ja Prismojen vaateosastojen taholta tuleva kilpailu altistaa heikkobrändistä Seppälää. (Taloussanomien 2014; Helsingin Sanomat 2015.)

Helmikuussa 2015 Stockmann ilmoitti myyvänsä saneeratun Seppälä -ketjun sitä vuoden toimitusjohtajan tehtävästä käsin luotsanneelle Eveliina Melentjefille ja hänen miehelleen. Stockmannin aiemmin päättämät toimintojen alasajot eivät kuulu kauppaan, vaan uudet omistajat saavat operoitavakseen 82 kannattavaa liikettä Suomessa ja 20 kannattavaa liikettä Virossa. Ketjun uudet omistajat alleviivaavat voimakkaasti juurille paluun mentaliteettia. Kuten alussa, yritys on jälleen perheomisteinen ja se haluaa keskittyä suomalaisten muodinkäyttömieltyksien tyydyttämiseen. Seppälä uskoo uuden kasvun löytyvän kyvystä ymmärtää suomalaisia, myös kasvukeskusten ulkopuolella. (Helsingin Sanomat 2015.)

Seppälästä haastateltavaksi valikoitui ketjun markkinointijohtaja Kati Kivimäki. Hän markkinointijohtajan tehtävässään ollut mukana vetämässä Seppälä -brändin suuntaviivoja seitsemän vuoden ajan, ja tuntee brändin olotilan vahvuuksineen ja heikkouksineen erittäin hyvin. Haastattelu suoritettiin ja nauhoitettiin maaliskuussa 2015, se kesti tunnin ja 25 minuuttia. Haastattelu litteroitiin tekstiksi huhtikuussa 2015

4.2.2 *Carlings*

Carlingsin historia ulottuu vielä Seppälääkin kauemmas ja aina vuoteen 1908. Tuolloin ruotsalaissyntyinen Fridolf Carling perusti miestenpukimon vastikään Ruotsista itenäistyneen Norjan pääkaupunkiin, Oslon ydinkeskustaan Storgatelle. Liike nousi suureen suosioon 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä. Carlings on liikkeen alkua ajoilta asti korostanut asiantuntevan ja mutkattoman asiakaspalvelun merkitystä, ja kuten tutkielman myöhemmissä osissa voidaan huomata, se on arvo, joka ketjussa on haluttu säilyttää nykypäivään asti, vaikka ketjun tuotekonsepti, asiakaskunta ja ympäröivät markkinaolosuhteet ovat muuttuneet radikaalisti. Nykyinen omistaja Varner gruppen osti liikkeen vuonna 1980. Lähes heti yritystoston jälkeen, vuonna 1982 Varner teki Carlingsin klassiseen miestenpukimotyyliin radikaalin muutoksen ja liikkeestä tuli farkkumyymälä tavoitteenaan Oslon markkinajohtajuus Levi's -brändin myynnissä. Jo muutamana vuoden kuluttua Carlings farkkumyymälät löytyivät jo Norjan suurista kaupungeista. Tästä alkoi Carlingsin menestystarina joka johti sen nykyiseen asemaan eräänä Pohjoismaiden johtavista farkkujen vähittäismyyjänä. (Carlingsin verkkosivu 2015.)

Varner gruppen avasi ensimmäisen miestenvaate liikkeensä Osloon vuonna 1962. Sen nimi oli perustajansa mukaan Frank Varner. Jo ennen 1960-luvun loppua Varner oli laajentunut useampaan liiketilaan Oslossa ja kaikkiin suurimpiin kaupunkeihin Norjassa. 1960-luvulla laajentunut ketju otti niin ikään käyttöönsä nykyisin hyvin tunnetun Dressmann -brändinsä. 1980-luvulla Varner aloitti voimakkaan yritystostoihin perustuvan kasvustrategian. Se osti muun muassa pörssilistatun monialayrityksen Jonas Øglænd AS:n ja sai kaupassa tuolloin maan suurimman muotiketjun, Cubuksen, sekä konglomeraatin muista yrityksistä varsin merkittäviä myyntivoittoja. 1980-luvun loppuun mennessä kaikki kolme Varnerin ketjua olivat kovassa kasvussa ja vuonna 1991 mukaan ostettiin neljäs ketju, Bik Bok. Kun viidentenä ketjuna ostettiin aikuisille naisille suunnattu Vivikes, oli Varnerilla kattava brändiportfolio palvelemaan niin nuorisoa kuin aikuisiakin, niin naisia kuin miehiäkin. Varner on kansainvälistynyt ulkomaisilla yritystostoilla, kuten ruotsalaiset Urban ja Solo, mutta myös onnistuneella norjalaisten konseptien viemisellä ulkomaille. Varner on nykyään yhdeksässä maassa, suurimpina markkinoinaan Norja, Ruotsi ja Suomi, ja sen liikevaihto oli vuonna 2013 noin 1 234 miljoonaa euroa (Varner gruppenin verkkosivu 2015.)

Osana Varner gruppenin kunnianhimoista kasvustrategiaa myös Carlingsia alettiin kansainvälistää 1990-luvulla. Ensimmäinen ulkomainen Carlings -liike avattiin Puolan Gdyniaan vuonna 1996 ja heti seuraavana vuonna avattiin liike Tukholman ydinkeskustaan Kungsgatanin alkuun. Vuonna 2001 avattiin Carlingsin ensimmäinen liike Suomessa, Turun Kauppakeskus Hansaan ja 2003 vuorossa oli Köpenhamina. Uusin tulokas Carlings -maana on Itävalta, kun Wieniin avattiin liikkeitä vuonna 2014. Vuonna 2015

Carlings avasi 200 liikkeensä ja kasvua aiotaan jatkaa intensiivisesti etenkin vahvoilla markkina-alueilla Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa. (Carlingsin verkkosivu 2015.)

Ketju on laajentunut hyvin nopeaan tahtiin uusien liikkeiden myötä ja vuonna 2015 Carlings myymälöitä on Suomessa yli 30. Suomen Carlings on nopeasta kasvutahdistaan huolimatta onnistunut aikaansaamaan kasvunsa varsin kannattavalla pohjalla. Carlingsin tuloskunto on ollut positiivinen jokaisena Suomessa olo vuonnaan. Ketjun liikevaihto on kolminkertaistunut vuoden 2009 noin viidestä miljoonasta eurosta vuoden 2013 noin 15 miljoonaan euroon, kun samalla tulosta on parhaimmillaan tehty yli 612 000 euroa. Tällaiset kasvun ja kannattavuuden yhdistelmät ovat muodin ja koko vähittäiskaupan alalla olleet harvinaisia taantumasta kärsivässä Suomessa. (Fonecta b-2-b-finder -hakukone 2015.)

Tutkielman haastateltavaksi valikoitunut Liisa Fernelius oli tutkielman kannalta hyvin luonteva valinta, vaikkakin hänen nykyinen tehtävänimikkeensä Länsi-Suomen aluepäällikkönä ei taustoja tuntemattomalle vaikuta ketjun brändistrategisen päätöksenteon kannalta merkittävältä asemalta. Liisa Fernelius on aikanaan palkattu tuomaan ketju Suomeen. Hän toimi vuonna 2001 ensimmäisen Carlings -liikkeen myymäläpäällikkönä Kauppakeskus Hansassa, ollut ketjun palveluksessa siitä lähtien ja päässyt kehittämään ketjun etenemistä Suomen markkinoilla muun muassa maajohtajan asemasta käsin. Haastattelu suoritettiin ja nauhoitettiin maaliskuussa 2015 ja se kesti tunnin ja 50 minuuttia. Haastattelu litteroitiin tekstiksi huhtikuussa 2015.

4.3 Tutkimusprosessi – aineiston keruu ja analyysi

4.3.1 Aineiston keruu kvalitatiivisin menetelmin

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellisen elämän ilmiöitä kokonaisuuksina. Tämä sisältää ajatuksen siitä, että ilmiöitä ei voida mielivaltaisesti pirstoa osiin, sillä ne muodostuvat monen asian summana ja ristikkäisessä myötävaikutussuhteessa. Pyrkimyksenä on ennen kaikkea löytää ja hahmottaa asioita, kuin todistaa niiden todenperäisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35–36.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat nousevat keskiöön, eikä tutkijan tule lyödä lukkoon hypoteesia ennen tutkimusta. Tällaisia metodeja ovat teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaiset dokumenttien tai muun sekundääriaineiston diskursiiviset analyysit. Erityisesti teemahaastatteluja tiedonkeruutapana on suosittu tämän kaltaisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelun suosio perustuu siihen, että se jättää avoimen muotonsa avulla haastateltavalle

mahdollisuuksia kuvailla ajatuksiaan melko vapaasti, mutta toisaalta se tarjoaa suuntaantavan rakenteen, toisin kuin avoin haastattelumalli. Puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta, erona strukturoituun on se, että siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Puolistrukturoidun viitekehyksenomainen rakenne on hyödyllinen apuväline kokemattomalle tutkimuksen tekijälle, niin aineiston keruun itsensä, kuin analyysin teon osalta. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35–36; Eskola & Suoranta 1998, 86–88.)

Teemahaastattelun runko koostuu teema-alueuettelosta, ei yksityiskohtaisesta kysymysluettelosta. Kysymysten esittämisjärjestys, muoto, määrä tai haastattelun syvyys eivät ole joustamattomia, vaan mukautuvat tarvittaessa haastattelutilanteen mukaan. Haastattelijan tulee huolehtia, että kaikki teemat tulevat läpikäydyiksi haastattelijan kanssa.

Tämä suurpiirteisyys soveltuu tämän tutkimuksen asetelmaan erittäin hyvin, näin ollen aineiston keruu suoritetaan tutkimuksessa kahden muodin vähittäiskauppaa Suomessa harjoittavan yrityksen johtotehtävissä toimivien henkilöiden kanssa tehdyillä teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluilla saatua aineistoa täydentävät brändien verkkosivuilta saadun informaation diskursiivinen tarkastelu sekä Seppälästä kuluneen vuoden aikana kirjoitetut lehtijutut. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35–36.) Haastattelujen toimeenpanossa hyödynnettiin liitteen 1 mukaista teemahaastattelurunkoa.

4.3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan tutkimuksen onnistumisen kannalta yksi tärkeimpiä vaiheita. Aineiston analyysin tarkoituksena on laadullisen aineiston informaatioarvon kasvattaminen tiivistämisen kautta. Tarkoitus on muokata aineistosta selkeitä ja mielekkäitä asiakokonaisuuksia ja etsiä aineistosta asioita, jotka heijastavat teoriaa (Eskola & Suoranta 1998, 138). Laadullisessa tutkimuksessa ei aineiston keruuta ja analyysiä voida täysin yksiselitteisesti hahmottaa tosistaan erillisinä toimenpiteinä, aineiston keruu ja käsittely ovat siis tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja siksi onkin usein järkevää ottaa analyttinen lähestymistapa aineistoon heti tutkimuksen alusta. (Eriksson & Kovalainen 2011, 78; Yin 2003, 114.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi koostuu yleensä kahdesta päätoimenpiteestä: Aineiston segmentoimisesta osa-alueisiin sekä sen uudelleen koostaminen loogiseksi kokonaisuudeksi. Vain tällä tavoin kategorioitavissa oleva aineisto voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Tämä prosessi johtaa siten aineiston pelkistymiseen ja jäsentymiseen. Aineiston pohjautuessa teemahaastatteluihin, luonteva tapa aineiston lähestymiseen on tematisointi. Tematisoinnissa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja vertailla niiden ilmenemismuotoja. Tematisointiin ja aineiston koodaukseen erinomaisen työkalun tarjoaa teemahaastattelurunko (ks. Liite), siihen tut-

kija on jo haastattelua valmistellessaan nostanut tutkimuksen kannalta merkittävimmät aihiot. Teemarunkoa käyttämällä saadaan aineistosta luontevia ja koherentteja, sekä siten helppolukuinen kokonaisuus. Teemarunko on johdettu tutkimuksen teoriasta ja näin ollen empiirisen aineiston ja teorian välille syntyy luonteva linkki ja vuorovaikutus. (Boeije 2010, 75–76; Eskola & Suoranta 1998 151–152; 175–176.)

Tutkimuksessa hyödynnetään teema-analyysin rinnalla niin kutsuttua cross-case-synteesiä. Cross-case-synteesi soveltuu hyvin tutkimusasetelmaan, jossa tutkitaan useampaa erillistä tapausta. Tapausten vertailu helpottaa analysointia ja löydöksiä voimakkuus ja selkeys ovat todennäköisesti yksittäistä tapausta selkeämpi. Cross-casea voidaan hyödyntää rippumatta siitä olivatko tapaustutkimukset suoritettu omina itsenäisinä tutkimuksinaan, vai alusta asti saman tutkimuksen osina. Synteesi yhdistelee löydöksiä eri tutkimuksista. (Yin 2003, 156.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi voidaan katsoa alkaneen teemahaastattelurungon laatimisesta. Tutkimuksessa käytettiin teemoitteluanalyysimenetelmää ja haastattelujen runko muodostettiin siten, että kaikille brändipääoman neljälle komponentille, bränditietämys, brändimi-imago, brändin koettu laatu ja brändiuskollisuus, muodostettiin joukot kysymyksiä, joiden tehtävänä on toimia keskustelun punaisena lankana. Molemmille haastateltavalle esiteltiin saman rungon mukainen haastattelu ja tällä pyrittiin tapausten vertailtavuuteen ja siten myös varmistettiin, että molemmissa tapauksissa tutkittiin samaa ilmiötä.

Aineiston kerääminen perustui kahteen puolitoistatuntiseen haastatteluun, jotka molemmat suoritettiin ja litteroitiin tekstiksi maaliskuussa 2015. Analyysin ja tutkimustulosten kirjoittamisen yhteydessä haastatteluaineiston ryhmittely tehtiin case-yritysten ja brändipääoman komponenttien mukaan. Brändipääoman Aakerin (1991) mukaiset neljä komponenttia muodostavat siis analyysiä ja tutkimustuloksia ohjaavan ydinteen. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa molempien case-yritysten, Seppälän ja Carlingsin avainhenkilöiltä saadun ainesiton analyysi suoritettiin samanaikaisesti, mutta erikseen. Analyysin toinen vaihe koostuu case-yritysten antamien aineistojen analyysien vertaamisesta toisiinsa cross-case-analyysin avulla. Cross-case-analyysi mahdollistaa yritysten asiallisen vertailun erilaisista taustoista ja tulokulmista riippumatta.

4.4 Luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan Sarajärven ja Tuomen (2009) mukaan arvioida kahden kriteerin avulla: Sisäisen johdonmukaisuuden ja eettisen kestävyuden avulla. Sisäinen johdonmukaisuus ilmentää lähteiden laatua ja niiden käytön laadukkuutta. Eettisellä kestävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimussuunnitelma on laadittu asianmukaisesti, tutkimusasetelma on siihen sopiva ja tulosten raportointi on tehty totuudenmukaisesti.

Tämän tutkielman teoriaosassa lähteinä käytettiin vain arvostettujen tieteenharjoittajien teorioita. Empiirisessä osiossa lähteinä käytettäviin haastatteluihin valittiin laadusta tinkimättä kokeneet ja merkittävässä asemassa kyseisten brändien kehityskaareissa mukana olleet henkilöt. Empiirisessä osiossa käytettiin lähteinä jonkin verran myös esimerkiksi ajankohtaista uutisointia case-yrityksistä, myös niiden osalta haluttiin varmistua, että kyseiset lehtijulkaisut nauttivat yleisesti korkealaatuista asemaa. Tutkimussuunnitelma laadittiin huolella ja raportointi tapahtui erittäin tarkasti totuutta noudattaen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kuuluu asiaan ottaa kantaa myös tiedon objektiivisuuteen, eli käytännössä siihen pyrkiikö tutkija käsittelemään näkemyksiä sellaisenaan, vai tekeekö hän niistä tulkintoja omien käsitystensä tai vaikka asenteidensa kautta tai pyrkiikö tutkija johdattamaan haastateltavan vastauksia haluamaansa suuntaan esimerkiksi välihuomautuksin tai muuten. Brändipääoma komponentteineen on käsitteenä melko abstrakti ja sen pohjalta laaditun teemaluettelon kysymykset voivat paikoitellen näyttäytyä vastaajille tulkinnanvaraisilta ja siksi keskustelu joidenkin aiheiden piirissä menivät eri haastatteluissa hieman eri raiteille, mutta nämä polveilevat keskustelut aiheiden ympärillä itseasiassa avasivat kummankin haastateltavien näkemyksiä teemasta yhä syvemmälle. Puolistrukturoidussa ja hyvin vapaamuotisessa, keskustelumaisessa haastattelussa tutkijan täytyy olla tarkkana, ettei tule johdatelleeksi haastateltavaa mihinkään suuntaan, vaan jättää haastateltavan hahmotuskyyville tilaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.) Tähän kiinnitettiin haastatteluissa erityistä huomiota, haastattelijan kommentit keskusteluissa olivat tarkoitettu ennen muuta auttamaan haastattelijointa oman tulkinnan tekemisessä, ei muokata itse tulkintaa. Toisaalta objektiivisuutta lisäsi se, että tutkijalla ei itsellään ole mitään kiinteää sidettä, kuten työhistoriaa tai muuta, kumpaankaan yritykseen. Voidaan siis katsoa että tutkija on puolueeton suhteessa tutkimuksen kohteisiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta kuvaavat Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan parhaiten käsitteet uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys ja arvio tutkimustilanteesta. Tämän tutkielman luotettavuutta tarkastellaan Tuomen ja Sarajärven (2009) viitoittamalla tavalla.

Uskottavuutta aikaansaadaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvaamalla riittävästi haastateltavia, esimerkiksi heidän ammatillisia taustojaan ja historiaansa edustamansa brändin palveluksessa, sekä arvioimalla kerätyn aineiston totuudenmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tässä tutkielmassa molemmista case-yrityksestä haastateltaviksi valittiin brändien kehittämisessä hyvin keskeisesti mukana olleet henkilöt, jotka molemmat omasivat vuosien kokemuksen yritystensä palveluksessa. Haastateltavien tarkalla valinnalla luotiin tutkimukseen uskottavuutta. Haastateltavien ammatillinen tausta edustamiensa brändin parissa tuodaan seikkaperäisesti esille tässä tutkielmassa

Vastaavuudella tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan tulkinnat haastateltavien alkupe- räisiä tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmis- tamaan vastaavuus valitsemalla tutkimusmetodiksi teemahaastattelut. Teemahaastattelut mahdollistivat tarkentavien kysymysten esittämisen niin haastattelijalta kuin haastatel- tavilta ja tällä minimoitiin tulkinnalliset erot osapuolten välillä. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin molempien haastattelujen aikana useita, niin haastattelijan, kuin haastatel- tavienkin toimesta. Voidaan hyvin todeta, että tutkijan ja haastateltavien tulkinnat ovat vastaavat toisiaan aihepiiristä toiseen.

Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten siirtomahdollisuuksia toiseen kontekstiin. Tut- kimuksen tapauskohtaisuuden vuoksi tuloksien yleistettävyys ei ole mahdollista, mutta tuloksista voidaan soveltaen vetää johtopäätöksiä myös esimerkiksi muiden Suomen muotimarkkinoilla tai muilla erityiskaupan aloilla Suomessa toimivien ketjujen brändi- en tilasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138.)

Tutkimustilannetta arvioitaessa kiinnitetään huomiota erilaisiin muuttujiin juuri tutki- mushetkellä, niin yrityksen ulkoiset kuin sen ympärillä tapahtuvatkin. Tällaisia voivat olla vaikka itse haastattelun tekniseen onnistumiseen liittyvät asiat, kuten äänittämisen onnistuminen tai häiriötekijät haastatteluhetkellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.) Mo- lemmat haastattelut onnistuivat hyvin. Keskustelut polveilivat, mutta asian ympärillä pysyttiin. Seppälän Kivimäkeä haastateltaessa hänellä meinasi aika loppua kesken, mut- ta onnistuimme kuitenkin käymään kaikki teemat asiallisesti läpi. Eräs tutkimustilantee- seen merkittävästi vaikuttanut muuttuja oli se, että Seppälä oli Kivimäen haastatteluhet- kellä vaihtanut omistajaa vain neljää viikkoa aiemmin ja koko yritys ja sen henkilöstö oli kovan uudelleenjärjestelyn kohteena. Haastattelutilanteeseen ja myös vastauksiin vaikuttivat muun muassa osittainen epätietoisuus Seppälän brändin uudesta linjasta.

Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eräs aspekti on myös haastateltavien suojan takaaminen. Tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden tulee osallistua haastatteluihin omasta vapaasta tahdostaan ja heillä tulee olla oikeus keskeyttää mukana olo missä tut- kimuksen vaiheessa tahansa. Osallistujilla on myös oikeus kieltää jälkikäteen itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Tässä tutkiel- massa osallistujille saatettiin tieto kaikista näistä oikeuksista etukäteen ja osallistujat myös tietävät mitä heidän lausunnoistaan tutkimuksen lopullisessa versiossa käytetään. Lisäksi osallistujilta kysyttiin, saako heidän nimeään käyttää tutkimuksessa ja tarjottiin mahdollisuus anonyymisyyteen. Sitaattien käytöstä tutkimuksessa sovittiin, että ne hy- väksytetään osallistujilla ennen tutkimuksen julkaisua. Näin on myös toimittu.

5 ANALYYSI - BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN CASE-YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa analysoidaan ja tiivistetään case-yritysten edustajilta teemahaastatteluista saatu tutkimusaineisto, sekä liitetään siihen tarkoin valikoituja sekundäärisiä aineistoja, kuten yleisesti laadukkaina pidettyjen julkaisijoiden lehtijuttuja ja verkkojulkaisuja, sekä tutkijan omia havaintoja tutkimusaiheen tiimoilta. Haastateltavien näkemykset kootaan ja ryhmitellään loogisesti tutkimuskysymysten ympärille, sekä tutkimuksen teoreettisen pohjan päälle. Kappaleen luvut rakentuvat siten, että jokainen brändipääoman neljästä komponentista käsitellään erikseen. Brändipääoman komponentit, tunnettuus, imago, koettu laatu ja uskollisuus muodostavat tutkimuksen keskeisimmän teoriaviitekehyksen ja siksi onkin järkevää ja selkeyttävää jaotella empiirisen aineiston analyysi niiden mukaan. Jokaisen komponentin luvussa analysoidaan ensin case-yrityksiltä kerätyt aineistot erikseen, jonka jälkeen tapauksia vertaillaan keskenään ja analysoidaan rinnakkain.

5.1 Bränditietoisuuden johtaminen

5.1.1 Seppälä

Seppälässä nähdään brändin arvo yleisluontoisesti hyvin keskeisessä asemassa, ja yrityksen strategiaa haluttaisiin rakentaa vahvan brändin ja asiakaslupauksen päälle. Kati Kivimäen sanoin: *”Brändistä tässä bisneksessä on paljolti kyse, mutta brändipääoma ei sinänsä ole strategisessa käsitteistössä, eikä brändin arvoa ole pyritty suoraan mittaamaan. Brändi on ilman muuta ihan keskiössä asiakaskunnan säilyttämisessä, sen laajentamisessa ja uskollisuuden synnyttämisessä. Hyvä, tunnettu brändi, jolla on tarina vaikuttaa vahvasti kaikkiin asiakkuuksiin. Tunnettuudessa me Seppälällä on onnistuttu hyvin, se näkyy siinä, että me ollaan pystytty kilpailijoita pienemmällä mainosbudjetilla aikaansaamaan samat huomioarvot kuin mitä joku kilpailija esimerkiksi kaksi kertaa isommalla budjetilla, kun ollaan mittailtu kampanjoiden saama huomiota kuluttajien keskuudessa”*.

Seppälä on onnistunut vuosikymmenien läsnäolollaan luomaan suomalaisten keskuuteen erittäin laajan yleistunnettuuden. Suomalaiset lähes ikäluokkaan ja demograafisiin muuttujiin katsomatta osaavat vastata kysymyksiin kuten, ”Mikä on Seppälä?” ja ”Mitä Seppälä myy?”. Voidaan jopa arvella, että Seppälä on autetussa tunnistamisessa Suomen markkinoilla toimivista ketjuista vahvimpia. Tämän tutkimuksen termistöä käyttäen brändin tunnistaminen (engl. Brand Recognition) on Seppälällä vahva. Kati Kivimä-

ki toteaakin, että ”...lähes jokainen suomalainen tunnistaa meidät ja siksi Seppälän vaikeudet eivät kumpua bränditietoisuudesta vaan mielikuvista. Me emme ole lähteneet jaottelemaan tai tekemään eroa tunnistamisen ja mieleenpalauttamisen välillä. Keskitymme mielikuvan kohentamiseen”

Brändin autettu tunnistaminen tai bränditietoisuus on kuitenkin vasta Aakerin (1991) havainnollistamalla tavalla bränditietoisuuspyramidin kivijalka (ks. Kuvio 1), josta on monissa tuotekategorioissa vielä matkaa bränditietoisuuteen, joka näkyisi vahvana kaupallisena menestyksenä. Saattaa siis hyvinkin olla, että Seppälän bränditietoisuudessa havaittu erinomaisuus ei enää näy brändin mieleenpalauttamisessa (engl. Brand Recall), ainakaan vertailtaessa kilpailijoihin. Kilpailijoihin vertailtaessa puhutaan hierarkkisesta tunnistamisesta ja markkinoinnin termistössä paljon top-of-mind -asemasta. Seppälällä lienee bränditietoisuuden ylemmillä tasoilla huomattavasti enemmän työtä kuin hyvällä tasolla olevasta brändin tunnistamisesta. Kysyttäessä Kivimäeltä mieleenpalauttamisesta ja hierarkkisesta tunnettuudesta, hän vastaa: ”Suomalainen muodin kuluttaja harkitsee ja vierailee kolmessa liikkeessä ostaessaan vaatteita keskimäärin. Itse koetaan että kolmen joukossa pitäisi olla ihmisten mielissä. Siitä kun pudotaan, niin ollaan siellä yhtenä muiden joukossa. Nämä nimenomaan kun puhutaan kivijalkamyymälöistä, sitten nykyään siihen harkintaan sisältyy 1-2 vahvaa verkkokauppaa. Top-of-mind tutkimuksissa menestyvät yritykset ovat täysin käsi kädessä niiden kanssa jotka menestyvät siinä todellisessa ostokäyttäytymisessä”.

Seppälällä on systemaattisesti mitattu bränditietoisuuden osa-alueita ja näiden tunnuslukujen kehitystä tarkkaillaan aktiivisesti. Systemaattinen seuranta voi tarjota Seppälälle eväitä brändin eheyttämisestä vaikeiden aikojen jälkeen. Kivimäen mukaan Seppälällä mitataan säännöllisesti muun muassa yllämainittua top-of-mindia ja toisaalta heillä on mittarit muun muassa spontaanille tunnettuudelle ja todelliselle ostokäyttäytymiselle. Näitä tutkimuksia tehdään säännöllisin väliajoin sekä kampanjakohtaisesti.

Kivimäeltä saaduista tiedoista voidaan tulkita, että Seppälän organisaatiossa on osattu nähdä brändin tutkimisen ja sen kehityksen seurannan tärkeys. Siellä tehdään säännöllisesti bränditutkimuksia ja tutkimuksen kohteetkin ovat ainakin päällisin puolin linjakkaita. Haastattelussa kävi myös ilmi, että tuloksia on järjestelmällisesti pyritty tuomaan brändin kehittämisen tueksi. Organisaatiolla on saatujen tietojen pohjalta ilmeisen riittävä määrä kuluttajainformaatiota brändistään, mutta sillä on silti ollut vaikeuksia tulkita kuluttajamassojen mielihaluja liikkeitä ja vastata niihin osuvalla tavalla.

5.1.2 Carlings

Carlingsilla brändin sielu pohjautuu voimakkaasti henkilökunnan sisään rakennettuun carlingslaisuuteen. Carlingslaisuuden hengen pystyy aistimaan voimakkaasti Liisa Fer-

neliuksen puheessa läpi haastattelun. Carlingslaisuuden rakentaminen lähtee henkilövalinnoista, tavoite henkilövalinnoissa se, että henkilökunta elää ja hengittää Carlings -elämäntyyliä ja näin viestivät sitä ympärilleen, olivatpa työ, tai vapaa-ajallaan. Brändin johtaminen on Carlingsin strategiassa keskeinen teema, mutta aihetta lähestytään toimialalla hieman omintakeisella tavalla. Fernelius kuvaa brändiviestintämallia: ”*Meillä brändiä rakennetaan siitä jännällä tavalla, että me ei mainosteta perinteisessä mielessä missään... Me luotetaan puskaradioon paikallisesti ja mennään tavallaan sen päivittäisen tekemisen kautta, eli 100% asiakaspalvelun kautta joka päivä... Se että henkilöstö elää ja hengittää carlingslaisuutta on meidän brändipääomaa, siitä me ollaan tosi ylpeitä. Me ei sitä olla arvotettu mitenkään, mutta se on ikään kuin aate, joka kulkee selkäytimessä mukana. Kun olet yhden kerran Carlingsilla, niin sä olet sitten tosi henkilökohtaisesti mukana tässä. Ei olla kyllä puhuttu, miten paljon tämä voisi vaikuttaa liikevaihdon kasvuun tai tulokseen, mutta kyllä sen vaikutus on perusteellinen... Me varoitetaan jo haastattelussa että tästä voi tulla elämäntapa, ei ainoastaan työpaikka. Tätä kautta tosi iso rooli brändin vaalimisessa on esimiestyöllä, myymäläpäälliköillä, aluepäälliköillä, maajohtajilla niin edespäin – He ylläpitävät aatetta, joka sitten välittyy asiakkaalle ja aina asiakkaan kaverille asti. Carlingslaisuuteen kuuluu myös se, että organisaatio on hyvin matala ja epämuodollinen. Kuka tahansa myyjä voi ja rohkaistaan ottamaan yhteyttä Billingstadiin pääkonttorille ja kertomaan havaintojaan esimerkiksi tuotteista tai asiakkaiden reaktioista niihin, mitä puuttuu ja mikä ei enää innosta”.* Fernelius toi haastattelussa esille sen, Carlingsin omaleimainen ja vahva brändi on keskeinen menestystekijä Aakerin (1991) esittelemien mittarien, kuten uskollisuuden, liikevaihdon ja tuottomarginaalien ja kilpailijoiden markkinoilletulokynnyksen kasvattamisen lisäksi myös rekrytoinnin kannalta; Carlings -brändi tuo työnhakijoiksi carlingshenkisiä ihmisiä.

Carlings on siis valinnut linjakseen välttää mainontaa ja viestiä itsestään suoraan ihmiseltä ihmiselle. Fernelius kuvailee toimintavan haasteita seuraavasti: ”... *sitä että ihminen ymmärtää mitä me ollaan... Siihen ei välttämättä riitä se yksi käynti. Eli asiakkaan recognitioniin tai tunnistamiseen voi olla vaikeampi päästä kuin jos kampanjoitaisiin isolla budjetilla medioissa... Toisaalta kun mennään tähän recallin, eli mieleenpalauttamiseen, niin siinä me ollaan kyllä hyviä. Ihmiset käy meillä paljon kun on kerran ”onnistuneet” meihin tutustumaan. Ilmeisesti carlingslaisuus on riittävän tarttuva tauti, koska suurella osalla meidän asiakkaista on Carlingsin vaatteita jo tullessaan päällään. Toki muillakin vahvoilla brändeillä on vakioasiakkaansa, mutta meillä se oman ryhmän sisällä top-of-mindissa olo korostuu, just siksi että me ei sitä bränditietoisuutta hankita medioissa”.*

Carlings satsaa bränditunnettudessaan eräänlaiseen brändiheimon rakentamiseen. Hieman taka-alalle valitussa linjassa jää brändin tunnistamisen laajentaminen. Kuitenkin, kuten tutkielmassa on aiemmin Aakerilta (1991) opittu, brändin tunnistaminen on brän-

ditietoisuuden perusta, kivijalka jonka päälle kehittää muuta tunnettuutta. Kellerin (2003) mukaan brändin tunnistamisessa on kyse kuluttajien opettamisesta. Kuluttajan on tunnistettava brändi ennen kuin osaa synnyttää itselleen motivaation käydä liikkeessä.

Muodin vähittäiskaupassa on oman uskollisen asiakaskunnan ”heimoonnuttamisen” lisäksi hyvin tärkeää pitää huolta, että yhä uudet asiakasryhmät löytävät brändin omakseen. Muoti on massojen liikehdintää trendeistä toiseen, aiemmin carlingsheimolainen voi yllättävän sujuvasti pujahtaa toiseen heimoon. Tämä on jopa ikääntymisen ja elämäntilanteiden muutosten myötä luonnollista. Toisaalta nopeasti kasvava ketju avaa jatkuvasti uusia liikkeitä uusille paikkakunnille ja niissä bränditietoisuus on varsinkin medianäkymättömyyden vuoksi usein heikompaa kuin paikkakunnissa, joissa liike jo löytyy. Kysyttäessä Ferneliukselta mitkä ovat Carlingsin toimintatavat brändin tunnettuuden aikaansaamiseen, kun medianäkyvyyttä ei juuri osteta, hän vastaa: ”Myymälä. Kun puhutaan asiakkaista, joille me ei vielä olla siinä ykkösprioriteetissa niin heille se ostoimpulssi tai ainakin tutustumisimpulssi pitää synnyttää siitä että myymälän ikkuna näyttää haluttavalta ja koko liikkeen habitus vaikka musiikkivalinnan avulla huokuu Carlingsia. Liikkeen oviaukko on uskomattoman tärkeä juttu... Eikä ainoastaan uusille tuttavuuksille, vaan myös vanhoille asiakkaille... Samaan asiaan liittyy oikeastaan se, että kun me eletään täysin sen myymälän kautta niin, meillä pitää olla joka tasolla tosi hyvä ymmärrys siitä, mihin suuntaan trendit kehittyvät niin maailmalla kuin paikallisesti sillä paikkakunnalla. Meillä on mielettömän hyvä ketjun markkinointi joka pitää graafisen ilmeen tuoreena koko ajan ja toisaalta meillä on omia suunnittelijoita Norjassa joilla on todella hyvä nenä trendien kehitykselle, kolmanneksi meidän henkilöstö tietää mitä kadulla tapahtuu. Esimerkiksi aikanaan kun tänne Suomeen tultiin, elettiin pillihousuindierockin kulta-aikaa. Me oltiin sen skenen sanansaattajia hyvin voimakkaasti silloin ja leimaannuttiin siihen. Silloin mietittiin jo, että mitä tehdään kun tämä trendi menee ohi. No se meni ohi, mutta me osattiin silti pysyä raikkaana vaihtoehtona yhä uuden trendin ja uuden polven nuorisomuodin kuluttajille. Muutos tapahtui sulavasti, ilman että se olisi näyttänyt päälle liimatulta tai joltain paniikkiratkaisulta. Musiikit vaihtui ja liikkeiden ilme pehmeni. Moni nykyinen carlingsheimolainen, niin työntekijöistä kuin asiakkaista, ei edes muista sitä The Hellacopters -aikaa”.

Carlingsin vastaus medianäkymättömyyden aiheuttamaan bränditunnettuushaasteeseen on myymäläilmeen jatkuva houkuttelevana pitäminen pysymällä trendien aallon harjalla niin suuressa kuvassa, kuin paikallisestikin ja tarjoamalla trendiin omintakeinen Carlings -henkinen vaihtoehto, Liisan sanoin: ”... ei me kuitenkaan tehdä H&M -tyylillä sitä, että myytäis halvalla se mitä Voguessa on ollut hetki sitten, vaan meille on tärkeää että meillä on oma vankkumaton linja. Me otetaan vaikutteita kadulta ja musiikkimaailmasta ja tehdään siitä omannäköinen vyyhti... Tämä varmaan johtuu siitä, että meillä ei asioiden tarvitse mennä niin monen portaan kautta ennen kuin alkaa tapahtua”.

Kellerin (2003) mukaan bränditietoisuutta aikaansaadaan ennen muuta tekemällä tuttavallinen valitussa asiakassegmentissä. Carlings luo itsestään tuttavallista kuvaa esimerkiksi tapahtumamarkkinoinnilla. Tämä pitää sisällään esimerkiksi artistien vaatettamista, Carlingsin tyyllisten festivaalien yhteistyökumppanuutta ja Carlingsin omien tapahtumien järjestämistä. Kesällä 2015 Carlings oli esimerkiksi urbaanin helsinkiläisen Sideways -festivaalin pääyhteistyökumppani. Tapahtuma- ja artistiyhteistyö on Carlingsin markkinointiviestinnän strateginen kulmakivi. Tämän strategian vahvuutena nähdään mahdollisuus paikallisuuteen ja henkilökohtaiseen ja autenttiseen kohtaamiseen asiakkaan ja brändin välillä.

Aakerin (1991) esittelemä brändin mieleenpalauttamisen helppous kuluttajan mielessä syntyy Carlingsin konseptissa henkilöstön toiminnasta. Ketjussa painotetaan sitä, että kaikissa tilanteissa asiakkaan kokemuksesta liikkeessä olosta on tehtävä, ei ainoastaan mieluinen, vaan erityisellä tavalla mieleen painuva kokemus, osti hän liikkeestä sillä kertaa mitään tai ei. Liikkeeseen saa siis tulla myös vain viihtymään ilman että ostaa mitään. Mieluisa kokemus hyvän musiikin, mukavien myyjien ja trendikkäiden vaatteiden parissa tekee Carlings -brändistä helposti mieleen palautuvan, helposti lähestyttävän ja lopulta jopa top-of-mind -brändin. Ferneliuksen kokemuksen mukaan suomalainen muodin kuluttaja käy ostoprosessinsa aikana läpi noin neljä vaihtoehtoa ja verkkokaupat tuovat kovan haasteen kivijalkojen rinnalle. Fernelius kuvaa asiaa: *”Top-of-mind - asema tai mitä meillä firmassa käytetään, ykkösasema, on muodin alalla tosi tärkeä juttu. Meillä jokainen extramyymäkin tietää mitä kohti kuljetaan. Meillä puhutaan siitä, että me halutaan olla omille asiakkaillemme ykkösiä, siinä me ollaan tosi kilpailuhenkisiä. Taas palataan niihin henkilövalintoihin, halutaan niitä ihmisiä, jotka haluavat samaa kuin me, eli olla ykkösvaihtoehto omille asiakkaille”*.

5.1.3 Case-vertailu: Bränditietoisuuden johtaminen

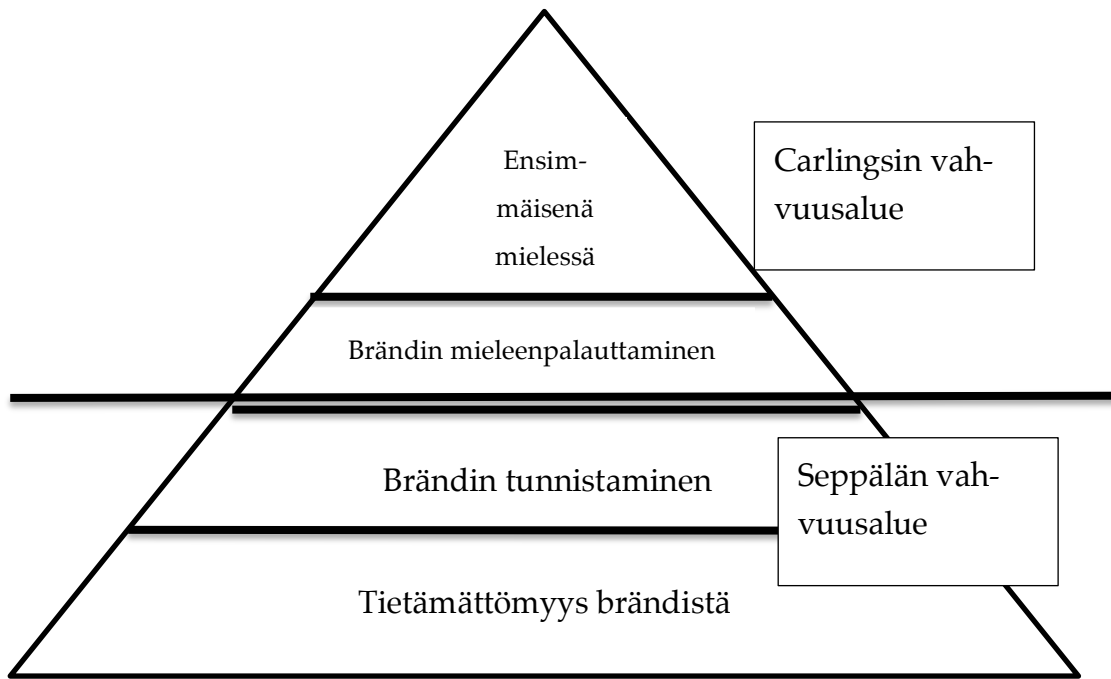
Haastatteluissa käy hyvin selvästi ilmi, että molemmissa case-yrityksessä brändin vahvuus nähdään aivan keskeisimpiin menestyskriteereihin kuuluvana asiana muotiliiketoiminnassa. Se että brändi puhuttelee kuluttajaa, saa hänet palaamaan liikkeen asiakkaaksi kerta toisen jälkeen ja että brändi palaa kuluttajan mieleen ensimmäisenä tai ensimmäisten joukossa tarpeen syntyessä, on molempien yritysten kaikkein keskeisimpiä tavoitteita.

Haastatteluiden sisällöt kuvastivat oikeastaan melko tarkasti molempien yritysten tilannetta Suomen markkinoilla. Seppälä on kaikkien tuntema brändi, se on liikepaikkamäärällä mitattuna Suomen suurimpia muotiketjuja. Suuruus näkyy Seppälän organisaatiossa. Siellä on vahvat tukitoiminnot, jotka tuottavat arvokasta tilastodataa brändin johtamisen tueksi. Seppälällä on ollut viime vuosina vaikeuksia sen kaikkein omimman asia-

kaskunnan löytämisessä. Seppälän vaikeudet voidaan ehkä kiteyttää siihen, että brändi ei ole riittävän suurelle kuluttajaryhmälle ykkösvaihtoehto, ja näin se nousee yhä harvemmin esille kuluttajan mielessä, kun hän harkitsee vaihtoehtoja vaatatarpeensa tyydyttämiseen.

Carlings taas on kasvanut Suomessa valtakunnallisesti merkittäväksi muotiketjuksi vasta 2010-luvulla. Suomen organisaatio on pieni ja brändin markkinoinnillinen tuki on pienimuotoista ja paikallisvetoista. Asiakaspalvelun ja asiakassuhteen henkilökohtaisuus, nopea reagoitokyky trendeihin ja jalkautuminen paikallisiin katukulttuureihin on Carlingsin vahvuus. Carlingsin kohdalla kysymysmerkki tulevaisuuden kannalta on, miten puhtaasti vaihtoehtoihin markkinointitapoihin nojautuva konsepti, ilman minäänlaista medianäkyvyyttä kannattelee brändin kasvua. Tarvitaanko yhä suurempien ja aiempaa valtavirtaisempien kuluttajamassojen brändiin tutustuttamiseen myös mediamainontaa brändin tueksi? Mikä on tilanne kun liikkeitä on Suomessa nykyisen 30 sijaan esimerkiksi 60 kappaletta?

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Kellerin ja Aakerin markkinoinnin käsitteistöön tuoma käsite Bränditietoisuus (engl. Brand Awareness) ei ole tuttu kummallekaan haastateltavista, eikä se ole esiintynyt kummankaan yrityksen brändistrategisessä keskustelussa ainakaan sellaisenaan mukana. Bränditietoisuus käsitteenä, ja etenekin sen Kellerin ja Aakerin esittelemät alakomponentit voisivat tarjota molemmille brändeille hyviä kehitystyökaluja. Jos otamme tarkasteluun luvussa 2.4 esitellyn Aakerin (1991) havainnollistuksen bränditietoisuudesta, brändipyramidin, voimme havaita, että siinä missä Carlingsin tulevaisuuden haasteet liittyvät pyramidin alapäähän, ovat Seppälän haasteet ennen muuta pyramidin yläpäässä.



Kuvio 8: Aakerin (1991) Bränditietoisuuspyramidi (engl. Brand Awareness Pyramid)

Kuvio 8 hahmottaa brändien nykytilaa Aakerin (1991) esittelemän bränditietoisuuden valossa. Seppälä on eräs vahvimpia Suomen markkinoilla toimivista muotiketjuista, mitä tulee brändin tunnistamiseen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kampanjatutkimuksissa Seppälän mainoskampanjat ovat tulleet huomatuksi mediabudjetin kokoon nähden varsin laajasti. Carlings taas on kasvanut nopeasti urbaaneja vaihtoehtokulttuureja edustaneiden ihmisten suosimasta muotiketjusta valtakunnalliseksi, mutta edelleen Suomessa on suuria määriä kuluttajia, jotka eivät tunnista brändiä kovin helposti, tai ovat jopa kokonaan tietämättömiä brändistä. Carlingsin vahvuus ja kannattavan kasvun perusta on ollut se, että ketju on onnistunut tekemään vaikutuksen poikkeuksellisen suureen osaan siitä joukosta, joka sen brändiin on tutustunut. Ketjulla on vankka joukko kuluttajia joille Carlings palautuu kärkipäässä mieleen kun tarve muotituotteen hankinnalle syntyy. Äärijoukkona on ketjun kokoon nähden suhteellisen monipäinen Carlingsheimo, joille brändi on ehdoton top-of-mind -vaihtoehto kun muotitarpeita tyydytetään. Seppälällä ei vastaavaa ydinryhmää ole.

Voikin olla, että molemmilla ketjuilla voisi olla toisiltaan opittavaa. Mikäli Carlings mieli kasvaa liikevaihdolla mitattuna kaikkein suurimpien muotiketjujen joukkoon Suomessa, lienee sen aika harkita medioissa näkymistä. Ruotsissa ja Norjassa Carlings näkyy jo jonkin verran medioissa, ja niillä markkinoilla se on kasvanut jo kokoluokkaan, jossa riittävän laajan brändin tunnistamisen takaamiseksi on näyttävä myös suuremmille massoille, valtavirralla. Medioihin perustuva markkinointistrategia vaatii ehkä

aiempaa vahvemmin ketjuohjattua toimintatapaa ja sitä kautta aiempaa suurempia resursseja erilaisiin tukifunktioihin, toisin sanoen aiempaa raskaampaa ketjuesikuntaa myös Suomen Carlings -organisaatiossa. Organisaatio alkaisi mahdollisesti muistuttaa perinteisempien kilpailijoitaan, jossa brändiä tuetaan tutkimusdatalla ja brändijohtaminen muuttuisi aiempaa prosessimaisemmaksi ja ehkä muodollisemmaksi. Haasteena tällaisessa kehityksessä voi olla brändin johtamisen ja kehittämisen vastuun häviäminen asiakaspalveluhenkilön näkökulmasta kasvottomalle taholle. Kasvottomuus on omiaan heikentämään asiakaspalveluhenkilöstön emotionaalista sidettä Carlings -brändiin, Ferneliuksen alleviivaama Carlings -ideologia ja elämäntapa voivat laimentua, mikäli brändilinjaukset tulevat liiketasolle täysin annettuina ketjun toimesta.

Seppälä taas on Kivimäen mukaan kunnostautunut kustannustehokkaassa mediatilan ostamisessa kilpailussa näkyvyydestä suuria kilpailijoitaan, etunenässä H&M:ia vastaan. Seppälällä on kehitettävää arvolupauksensa selkeyttämisessä ja jalkauttamisessa liiketiloihin ja henkilökunnan jokapäiväiseen työskentelyyn, mikäli se mieli päästä takaisin kuluttajien top-of-mind -vaihtoehdoksi valitsemilleen kuluttajaryhmille. Arvojen jalkauttamisessa ja trendien taitavassa haistelussa mikrotasolla Carlings on puolestaan osoittautunut mestarilliseksi organisaatioksi.

5.2 Brändi-imagon johtaminen

5.2.1 Seppälä

Kivimäen puheista ja myös mediassa esiintyneestä keskustelusta on käynyt selväksi, että Seppälän brändi ei ole onnistunut viimeisinä vuosina herättämään mielikuvia, jotka puhuttelisivat kuluttajia tavalla, joka inspiroisi heitä vierailemaan brändin liikkeissä, ostamaan sen tuotteita ja käyttämään niitä. Haastattelututkimuksen eräs tavoite oli ottaa selvää mistä pitkän uran Seppälän brändin parissa tehneen Kivimäen mukaan brändi-imagon hankaluudet johtuvat. Kellerin (2003) mukaan voimakkaan ja menestyneen brändin on herätettävä kuluttajissa voimakkaita, mieluisia ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä. Kellerin näkemys tarjoaa hyvän pohjan Seppälän brändi-imagon nykytilan tutkimiseen. Onko Seppälästä syntyvä mielleyhtymien verkosto jäänyt kuluttajien mielissä joksikin sekavaksi kokonaisuudeksi? Sekava brändimielikuva harvemmin kykenee näyttämään kovin voimakkaana kuluttajan mielessä. Voi olla myös, että brändille rakennetut tai rakentuneet mielikuvat eivät ole näyttäneet viime vuosina kuluttajille erityisen haluttavina ja mieluisina. Voiko olla esimerkiksi, että Seppälä on kultavuosiin luotujen mielleyhtymien vanki, mielleyhtymien jotka eivät enää nykypäivässä näyttäydä raikkaina ja mielenkiintoa herättävinä? Kolmanneksi, näyttää jokseenkin ilmeiseltä, että

Seppälän viesti on jäänyt vaikuttavuudessaan ja mielenkiintoisuudessaan suurempien globaalien kilpailijoidensa varjoon. Onko yritetty muodostaa liian samankaltaisia mielleyhtymiä kuin maailman luokan huippumalleja ja designeraja brändilähettiläinään käyttävä H&M, tai voittamattoman mallistokierron omaava Zara?

Kivimäki arvioi Seppälän brändille rakennettua mielikuvaverkostoa toteamalla: ”... *Jos mä arvoisin meidän onnistumista, niin joo ollaan kyllä saatu mielikuvia aikaiseksi... Mutta ollaanko erotettu riittävästi kilpailijoista, niin ei olla. Siinä on nyt ihan selkeästi työtä tehtäväksi. Pitää olla erottuvampi ja voimakkaampi niissä asioissa, mitä ollaan valittu edustaa. Viime vuosina ei olla onnistuttu siinä*”. Seppälällä on siis tunnistettu tilanne ja on huomattu, että brändi elää eräänlaisessa brändi-identiteetikriisissä. Aaker (1996) määrittelee brändi-identiteetin ainutlaatuisena yhdistelmänä mielleyhtymiä, jotka välittävät kuluttajalle lupauksen tarpeen tai halun tyydytyksestä. Siinä brändin ympärille muodostetaan arvolutaus, joka on osoitus tarkoituksesta tuottaa funktionaalisia, tunnepohjaisia ja itsensä ilmaisemiseen liittyviä etuja paremmin kuin kilpailijat. Tällaista ainutlaatuista yhdistelmää Seppälällä ei ehkä juuri nyt ole. Kivimäki korostaa, että imagon ongelmat on nimenomaan paikannettavissa omaleimaisuuden puutteeseen. Seppälän imago on Kivimäen mukaan osoittautunut kuluttajien mielissä riittävän voimakkaaksi ja varsin positiiviseksi, se vain on jäänyt kilpailijoiden jalkoihin liian samankaltaisena.

Kysyttäessä Kivimäeltä muotiketjun keskeisimmistä viestimiskeinoista mielleyhtymien luomiseen hän vastaa: ”...*itse tuote ja sen käyttökokemus on tosi isossa roolissa. Toisena mainitsisin myymäläkokemuksen, sen miten ne tuotteet on esillä jne.. Kolmantana tulee sitten asiakaspalvelutilanne. Se vaikuttaa mielikuvaan silloin kun se positiivinen, ihmiset on kuitenkin tottuneet asioimaan itsepalvelumyymälöissä, eli ei sitä palvelua ensisijassa haeta. Mainonnalla on ilman muuta iso merkitys brändimielikuvaan, mutta kuitenkin, meidän vahvuus on se, että me ollaan niin valtavan iso ketju ja meillä on niin paljon ikkuna ja lattiapinta-alaa, että ne ikkunat ja myymäläkokemus on se suurin tekijä. Mainonta on sitten toissijaisesti tärkeä. Sosiaaliset mediat ja verkkokauppa ovat toki koko ajan tärkeämpiä. Edelleen ensisijainen juttu on tuote, hinta ja myymäläkokemus*”. Kivimäki myöntää, että viimeaikoina tavoiteltua brändi-identiteettiä ei ole onnistuttu lunastamaan kuluttajien mielissä. Arvolutaus on jäänyt toteutumatta, kun tuote, sen hintataso ja luvatut brändin tuottamat edut eivät ole täsmänneet.

Keller (2003) tuo esille että mielleyhtymät jakautuvat kahteen ryhmään, joilla molemmilla on suuri merkitys ja menestyvällä brändillä on niitä kumpiakin. Tuotekategorian yhteisillä mielikuvilla on tarkoitus auttaa kuluttajaa liittämään brändi tuotekategoriaan ja sen sisältämään tarpeentyydytysjoukkoon. Tuotekategoriaa erilaistavat mielleyhtymät puolestaan tekevät brändistä ainutlaatuisen, niillä se erottuu muista tuotekategorian brändeistä. Kivimäki hahmottaa tämän kahtiajaon Seppälän osalta melko selkeäksi: ”*Näitä yhteisiä mielikuvia rakennetaan paljon sitä kautta että meillä on oma suunnitte-*

5.2.2 *Carlings*

Carlingsin imago nojautuu voimakkaasti vaihtoehtois-kulttuureihin. Ferneliuksen mukaan Carlingsille kaikki kaikessa on oman linjan pitäminen itsevarmasti ja itsepintaisesti. *”Mielikuvat on Carlingsilla olleet samat alusta lähtien... Vähitellen on kehitytty omaleimaisekseen, mutta se on aina ollut vähän alternative paikka. Muita mielikuvia on ”Denim”, ”Rento filis” ja ”musiikkialakulttuurit”. Me olemme niissä täysillä mukana ja ne on menneet perille, sen näkee asiakaskunnassa ja palautteesta. Meidän linja on ainutlaatuinen, monet on samalle linjalle yrittäneet, myös H&M:ssä soi indierock taannoin, mut pian on kilpailijat perääntyneet takaisin...”*. Kellerin (2003) viitoittamalla tavalla Carlings on siis luonut voimakkaan, mieluisan ja varsinkin ainutlaatuisen kuvan suomalaisten kuluttajien mieliin.

Carlingsilla korostetaan brändimielleyhtymien siirtämistä kuluttajien mieliin suorien ihmiskontaktien ja liiketilasuunnittelun kautta. Henkilökunnasta koulutetaan brändi-imagon tärkein viestintäkanava. Henkilökunta välittää brändin viestiä jokapäiväisessä työssään ja ketjun tehtävä on tarjota tähän työhön osaaminen ja henkinen tuki. Osaamisella taataan asiantuntijuus ja henkiselä tuella itsevarmuus ja mahdollisuus kehittyä henkisesti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ketjuorganisaation keskeisimpiin kontribuutioihin, henkilökunnan kouluttamisen ja sisäisen markkinoinnin lisäksi, brändimielikuvan luomisessa kuuluu liiketilan suunnittelu, mutta myös sen toteutukseen pääsevät liikkeiden henkilökunta osalliseksi. Brändi-imagon viestiminen tapahtuu sieltä käsin, missä kuluttaja fyysisesti kohdataan.

Kuten edellä todettiin, Carlings ei käytä massamedioita brändiviestintäänsä. Sosiaalisissa medioissa he ovat linjansa mukaisesti antaneet liikehenkilökunnalle vapaat kädet perustaa kanavia Instagramiin ja Facebookiin. Mielenkiintoista on, että suurella osalla Carlingsin liikkeistä on oma Instagram -tili, vaikka niiden perustaminen perustuu puhtaasti liikkeen henkilökunnan oma-aloitteisuuteen, eikä sen ylläpidosta esimerkiksi makseta mitään. Tämä kertoo paljon Carlings -henkilökunnan emotionaalisesta siteestä ketjuun. Toisaalta ketjutasolla on huomattu, että brändin esilläolo sosiaalisissa medioissa puhtaasti henkilökuntayhteisön itseohjautuvalla toiminnalla ei aina tuota parasta mahdollista tulosta. Joidenkin liikkeiden Instagram -tilit eivät ole visuaalisesti korkealaatuisia, tai niiden tapa viestiä ei aina ole täysin linjakasta, eivätkä ehkä näin ollen edesauta voimakkaiden, mieluisien ja ainutlaatuisien brändimielleyhtymien syntyä. Ferneliuksen mukaan ketjussa on pidetty workshop -tilaisuuksia sosiaalisista medioista ja henkilökunnan koulutuksessa aletaan vastaisuudessa painottamaan viestintää sosiaalisissa medioissa. Ketju ylläpitää Norjasta käsin suhteellisen suosittuja ”Carlings Official” -kanavia, mutta kuten muutakaan brändiviestintää, sosiaalisen median viestintää ei aiota vastaisuudessakaan viedä yksinomaan ketjun hoidettavaksi, vaan henkilökunnan oma-aloitteisuutta ja paikallista tunnelmaa, sekä asiakkaan henkilökohtaista kohtaamista

halutaan korostaa entisestään ja sosiaalisia mediat nähdään siinä erinomaisena työkaluna.

Liisa Fernelius on haastattelutilaisuuden perusteella hyvin vakuuttunut henkilökunnan osallistamiseen ja vastuuttamiseen perustuvan brändiviestintämallin toimivuudesta. Brändin arvolupaus siirtyy brändiltä kuluttajien mieliin kaikkein vakuuttavimmin suoraan ihmiseltä ihmiselle, ilman että siinä on media välissä. ”... *Ainakaan tähän päivään mennessä mä en ole kuullut etteikö oltais onnistuttu lunastamaan lupaus siitä mitä ollaan olevinamme. Tätä onnistumista mitataan sillä, että onnistuminen on tapahtunut kun asiakas palaa liikkeeseen. Meillä ei ole esimerkiksi mitään porttimittareita tai muita asiakaslaskureita. Ei ole toisaalta kanta-asiakaskorttejakaan. Kyllä meillä kanta-asiakkuus on enemmän sellainen henkilökohtainen juttu ja tunteisiin perustuva. Se kuvastaa tätä meidän vähän boheemimpaa linjaa. Meillehän saa tulla hengaamaan ilman että ostaa mitään. Saa aistia sitä brändin tunnelmaa siinä paikan päällä ja ostaa joskus toiste. Ei hyökätä kimppuun...*”

Jaettaessa Carlingsin brändimielleyhtymät Kellerin (2003) esittämällä tavalla tuotekategorian sisällä erottaviin ja yhteisiin, Fernelius nostaa yhdistävänä mielleyhtymänä *denimin*. Farkkukankaasta tehtyjen vaatteiden vaikutus ketjun historiassa on merkittävä, muuttihan Varner heti Carlingsin ostettuaan sen farkkumyymäläksi. Carlings panostaa tuotestrategiassaan aivan erityisesti trendikkäiden, mutta samalla laadukkaiden farkkujen tarjoamiseen. He haluavat olla ihmisten mielissä ensisijaisesti paikkakunnan trendikkäin ja laadukkain farkkuliike ja siinä samalla kaupaksi käyvät paidat, takit ja muu. Erottavat brändimielleyhtymät Carlingsilla liittyvät jatkuvaan vaikutteiden ottoon urbaaneista alakulttuureista ja vaihtoehtoisista musiikkitrendeistä. Fernelius toteaa: ”*Meillä on pyrkimys olla paikallinen farkkufirma. Me palvellaan asiakasta just sellaisen kun hän on, kaverina. Meillä on hyvin liberaalit arvot ja avoimet mielet ja halutaan ottaa vaikutteita ennakkoluulottomasti erilaisista jännittävästä ilmiöistä*”.

Aakerilta (1991) omaksutuista brändimielleyhtymien tyypeistä (ks. kappale 2.5.2) Carlingsilla hahmotetaan useita hyvin voimakkaina. Tuotteiden aineellisista ominaisuuksista Fernelius mainitsee sen, että heillä on laadukkaita brändejä, joita ei muilta saa. ”*Meillä on laajin farkkuvalikoima. Asiakas tietää että meiltä löytyy farkut kaikille. Me ei myöskään oteta valikoimaan laadultaan heikkoja tuotteita*”. Aineettomista tuoteominaisuuksista Fernelius nostaa jälleen esille ostotilannekokemuksen yhdessä asiakaspalvelijan kanssa, sekä sen että mallistot ovat aidosti trendikkäitä, hieman omaleimaisella tyyllillä. Carlingsin vaatteissa on mukava olla ja näyttäytyä sosiaalisissa tilanteissa, ne näyttävät hyviltä. Fernelius peräänkuuluttaa, että asiakkaalle pitää pyrkiä tuotteilla ja asiakaspalvelulla tarjoamaan henkisesti jotain yli hänen odotustensa, esimerkiksi itsetunnon kohotusta tai muuta. Hinnitteluratkaisuilla on Carlingsilla selkeä yhteys brändimielikuvaan. Ketju ei halua positioitua markkinoiden edullisimpien ketjujen joukkoon. Carlings haluaa tulla koetuksia laadukkaiden arkivaatteiden myyjänä.

Carlings satsaa verrattain pienestä markkinointibudjetistaan suuren osan tapahtumien sponsoroimiseen ja omien tapahtumien järjestämiseen. Aakerin (1991) esittelemistä miellelyhtymien tyypeistä tapahtumilla halutaan luoda ihmisille elämyksiä ainutlaatuisista ja mieleenpainuvista käyttötilanteista, samaistumisen ja ihailun elämyksiä, sekä elämyksiä jaettuun elämänarvoihin ja -tyyliin. Carlings -brändin edustamista arvoista Fernelius toteaa: *”Me liehutaan hyvin avoimesti erittäin liberaalia lippua. Meille kaikki on tervetulleita. Me ollaankin muodostuttu sellaiseksi suojausmaksi hieman erilaisille ihmisille”*. Mielleyhtymien rakentamisesta kilpailijoihin Fernelius sanoo puolestaan: *”Kyllä muotibisneksessä on tärkeää näpistellä hyviä juttuja muilta. Tuotesuunnitteluhan on muodissa yhtä toinen toiselta vaikutteiden ottamista. Kaikilla ketjuilla... Silti, kyllä me ollaan menty aika päättäväisesti omalla linjalla. Muut on muuttuneet välillä meidän linjalle. Ainakin joksikin aikaa”*.

Muotiliiketoiminnassa brändin edustamalla persoonallisuuspiirteillä, Aakerin (1996) esittämään tapaan, on erittäin voimakas vaikutus kuluttajiin. Tämä korostuu muodissa, ehkä siksi, että alalla tuotteiden aineelliset erot ovat lopulta vähäiset ja tärkeämpää kuin mitä tuote fyysisesti on, on mitä se edustaa, minkälaisia inhimillisiä piirteitä sillä on, joihin löytää samaistumiskohtia. Carlingsilla brändin persoonallisuus rakentuu henkilövalintoihin. Myymälähenkilökunnasta kootaan tiimi, jotka edustavat omaa liberaalia arvomaailmaansa omina itsenään. Henkilöt ovat brändin persoonallisuus. Ferneliuksen sanoin: *”... Meillä on monissa liikkeissä vähän roughinpiakin tyyppisiä töissä, tatuointeja jne.. Mut kuitenkin kun asiakas tulee liikkeeseen, häntä kohdellaan mahtavasti, teitellään vanhempia henkilöitä. Se luo kontrastia, se yllättää. Ihmiset muistaa meidät näistä inhimillisistä kohtaamisista. Toisaalta kun meidän henksu kävelee kadulla niin ihmiset osaa yhdistää jo kaukaa heidät Carlingsiin ja siten luodaan ihmiselle filis että hei, mä käyn Carthus kurkkaa onko jotain uutta... Se miten me saadaan niitä brändiltä näyttäviä tyyppisiä meille. Ei siihen ole mitään ketjun politiikkaa tai analyysimalleja. Myymäläpäälliköillä on iso vastuu ja vapaus. Jokainen kokoaa sen oman tiimensä ja varmistaa et henkilökemiat siinä toimii. Kaikkein tärkeintä valinnoissa on se et sillä jengillä synkkaa. Kaiken muun voi opettaa, myyntiä voi opettaa ihmiskontaktiin menoa voi opettaa...”*.

Carlings on onnistunut rakentamaan hyvällä brändi-imagollaan myös brändipreemiota. Tuotteet maksavat yleensä jonkin verran pääkilpailijoiden, muiden nuorisomuotiketjujen hintoihin nähden enemmän. Avainsanoina Carlingsin brändipreemiolle ovat *asioin-tikokemus* ja *exclusiivisuus*, joihin asiakkaat voidaan koukuttaa.

5.2.3 Case-vertailu: Brändi-imagon johtaminen

Case-ketjujen brändi-imagot ovat paitsi hyvin erilaisia, myös hyvin erilaisessa tilanteessa. Siinä missä Carlings on pysynyt suuremmilta osin valitsemallaan alakulttuureihin ja musiikkigenreihin nojautuvalla linjallaan, on Seppälä etsinyt linjaansa ensin kansainvälisestä nuorten aikuisten muodista, mutta nyttemmin suomalaisuudesta, jopa niin sanotusta maakuntien Suomesta.

Seppälän Kivimäki toteaa oikean suuntaiseksi sen mitä suomalaisessa mediassakin on Seppälän brändistä kommentoitu. Brändin ympärille ei ole onnistuttu luomaan riittävän muista erottuvaa imagoa. Brändin mielikuvamaailmaa on viety suuntiin, joihin suuret kansainväliset kilpailijat ovat menneet edellä, Seppälään verrattuna monin verroin suuremmin resurssein niin brändin markkinoinnissa, mallistotuotannossa kuin logistiikassakin. Seppälä saattoi joutua ehkä yllättävänsä nopeasti kiristyneen kansainvälisen kilpailun myötä eräänlaiseen perässä hiihtämisen kierteeseen. Kellerin (2003) esittämä vaatimus ainutlaatuisuudesta on jäänyt vähiin.

Seppälällä tehdään nyt töitä jotta tästä negatiivisesta kierteestä päästäisiin eroon. Mielikuvallista erottumista lähdetään nyt etsimään suomalaisuudesta. Uusi strategia lähtee siitä, että halutaan tuntea parhaiten suomalaisten mielihalut ja tarpeet, myös niiden suomalaisten, joista muut ketjut eivät ole erityisemmin kiinnostuneet, esimerkiksi kasvukeskusten ulkopuolella asuvat ja niin sanotun fitnessboomin ulkopuolelle jääneet. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kun Seppälä ryhtyi karsimaan liikeverkostoaan. Nähtäväksi jää, miten uudet mielle yhtymät ketjua jatkossa kantavat eteenpäin, ottaen huomioon esimerkiksi sen, että jo nyt verkkokaupat takaavat pienillekin paikkakunnille lähes suurkaupunkeja vastaavan valinnan vapauden muodin suhteen.

On toki olemassa esimerkkejä, joissa trendikkyyttä ja kansallisia perinteitä on onnistuttu yhdistämään menestyksellä. Norjalainen Moods Of Norway niminen muotiketju on mallistoissaan ja liikekonsepteissaan tuonut markkinoille voimakkaan ja ainutlaatuisen vaihtoehdon, joka yhdistää ennakkoluulottomalla ja erottuvalla tavalla norjalaista vaateperinnettä ja luonnon olojen sanelemia välttämättömyyksiä huippumuotiin. Ehkä vastaavan tyyppisestä positiivisesta ja asiakkaalle jotain Aakerin (1991) peräänkuuluttamaa emotionaalista ja funktionaalista lisäarvoa tuovasta tavasta tuoda suomalaisuutta esille voisi olla Seppälälläkin tie erilaistumiseen. Esimerkkinä esille nostetulla Moods Of Norwaylla emotionaalinen lisäarvo on norjalaisille nostalgian ja trendikkyuden tyylikäs ja hauska yhteensulautuminen, ulkomaisille skandinaavinen tyylikkyys ja funktionaalisenä etuna ovat tyylikkää vaihtoehtoa sateiseen, tuuliseen ja kylmänkosteaan säähän.

Carlings rakentaa brändinsä mielikuvat liberaaliin arvomaailmaan, alakulttuureihin, rentoon tunnelmaan ja farkkuihin. Mielenkiitoisella tavalla Carlingsin brändin kaikkein pysyvimpiin arvoihin kuuluu denim; trendikkäänä pidetyt vaihtoehtokulttuurit elävät hetkessä ja muuttavat pikkuhiljaa myös Carlingsin ilmettä mukanaan, mutta farkut py-

syvät. Carlingsilla on kristallinkirkas tavoite olla paikkakuntansa trendikkäin farkkuliike, ensimmäisenä mielessä, kun trendejä seuraava nuori haluaa farkut. Toinen kulmakiivi Carlingsin mielikuvamaailmassa on henkilökunnan helposti lähestyttävyyys ja rento hyväntuulisuus, tämäkin on asia, joka toimii, oli muodissa mikä tahansa alakulttuuri. Aallon harjalla pysyminen ja uusien katukulttuurien haistelu perustuu Carlingsilla matalaan organisaatioon ja liikehenkilöstön laajoihin vaikutusmahdollisuuksiin. Ketjujohdossa ei yritetäkään pysyä kuumimpien trendien mukana vain nelikymppisten toimihenkilöiden voimin, vaan annetaan tämä haistelutehtävä suurelta osin 20–30-vuotiaiden asiakaspalveluhenkilöiden ulottuville. Lopputuloksena on, että Carlings on onnistunut Suomessa uudestaan ja uudestaan luomaan omalle asiakaskunnalleen uudella paikkakunnalla voimakkaan, mieluisan ja ainutlaatuisen brändimielikuvan.

Kellerin (2003) tapaan brändimielleyhtymien viestintäkanavissa Seppälä priorisoi ensisijalle itse tuotteen ja sen käyttökokemuksen, ilman laatulupauksen täyttävää tuotetta ei muilla mielleyhtymillä ole merkitystä. Tuotteen on herätettävä positiivisia ja muista erottuvia tuntemuksia niin osto-, kuin käyttötilanteessakin. Toisella sijalla ketjussa priorisoidaan brändin luomaa hintamielikuvaa. Aakerin (1991) mukaan hinta kuvastaa ihmisten mielissä helposti laatua ja kuluttajat etsivät hinnan ja laadun optimaalisinta yhdistelmää. Seppälässä pidetään myös mainontaa tärkeänä brändi-imagon siirtämisessä ihmisten mieliin. Sillä on oma tärkeä roolinsa tässä prosessissa, mutta Kivimäen mukaan ketjun erittäin laaja myymäläverkosto on brändiviestinnässä Seppälän erityinen vahvuus – paljon käytössä olevaa ikkunapinta-alaa, paljon mahdollisuuksia viestiä. Liikkeissä asiointikokemusta ja asiakaspalvelua ketju ei erityisesti korosta, sitä pidetään tärkeänä, mutta huomautetaan, että Seppälä on myymäläkonseptiltään itsepalvelutyylinen, ja että kuluttajat ovat hyviä tottuneita asioimaan itsepalvelumyymälöissä.

Seppälä haluaa uudessa strategiassaan olla suomalaisten mielihalujuen tulkki. Olisiko tällaisessa asiakkaan tuntemuksien paremmasta ymmärtämisestä kilpailuetua hakevassa konseptissa asiakaspalvelulla ja kuluttajan henkilökohtaisella kohtaamisella aiempaa korostuneempi merkitys? Seppälä hakee kasvuaan myös Suomen suurimpien kasvukeskusten ulkopuolelta ja he ovat jo ennestään monella pienemmällä paikkakunnalla ainut fyysisesti läsnä oleva ketju. Voisiko kilpailuetua löytyä ei vain suomalaisien erityispiirteiden tuntemisella, vaan myös asiakkaiden henkilökohtaiset erityispiirteet tuntien?

Carlingsilla brändi-imagon viestimiskanavista tärkein on yksiselitteisesti henkilöstö ja heidän jokapäiväinen asiakaspalvelutyönsä. Brändiä viestitään siellä, missä asiakas fyysisesti kohdataan, liiketilassa. Ketjun tärkein tehtävä on henkilökunnan kouluttaminen ja jatkuva tukeminen, sekä liiketilän suunnittelu siten, että ne heijastavat viimeisimpiä katumuodin trendejä. Kolmantena viestintäkanavana ovat itse tuotteet ja aivan erityisesti farkut ja niiden käyttöelämys. Strategiaa myötäilee esimerkiksi se, että ketjun slogan on ”*Your Local Jeans Store*”. Carlings on valinnut tuoteviestinnässään kapean kärjen, jossa se haluaa tarjota voimakkaan arvolupauksen, parhaat farkut. Se haluaa olla kulut-

tajien mielikuvissa paras vaihtoehto farkkujen hankintaan ja luottaa, että farkunostaja nappaa uusien farkkujensa kanssa myös uuden paidan tai takin.

Aakerin (1991) esittelemästä miellelyhtymien tyyppijaottelusta, joista haastatteluissa nostettiin esimerkkeinä esille aineelliset tuoteominaisuudet, aineettomat tuoteominaisuudet, hintaluokka tuotekategoriassa, käyttöelämykset ja -tilanteet, käyttöpaikat, käyttäjät ja asiakasprofiilit, esikuvat sekä tuoteryhmä ja kilpailijat tuoteryhmässä, Seppälällä erityisesti nousivat esille hintaluokka tuotekategoriassa, sekä elämäntyyli ja arvomaailma, myös aineettomia tuoteominaisuuksia tuodaan esille ekologisuuden ja vastuullisuuden korostamisen muodossa yhä voimakkaammin. Seppälä on luonut brändinsä halpojen muotivaatteiden ketjuna ja edullisuus säilyy tärkeänä osana Seppälän brändi-identiteettiä myös tulevaisuudessa, se haluaa tarjota laatua sopuhintaan. Aikaisemmin Seppälän imagon johtamisessa keskeinen kriteeri oli käyttäjä- ja asiakasprofiilin rajaaminen, tehtiin linjauksia siitä millainen on Seppälän tavoiteasiakaskunta. Tästä asiakasprofiloinnista on uuden strategian myötä siirrytty etsimään kilpailuetua elämäntyylistä, arvoista ja maailmankatsomuksesta. Seppälä haluaa nyt löytää ne suomalaiset arvot ja ihanteet, joita kilpailevat ketjut eivät ehkä osaa tulkita yhtä hyvin.

Merkittävänä erona Seppälään ja moniin muihin nopean muodin ketjuihin Carlings ei halua rakentaa miellelyhtymäkenttäänsä ensisijassa hintoihin. Carlingsin ensisijainen asiakaskunta, nuoriso ja nuoret aikuiset eivät kuulu tyyppillisesti yhteiskunnan parhaaseen tuloluokkaan, mutta ketju on silti onnistunut pitämään hintatasoaan kategoriansa korkeimmassa päässä. Brändin voimakas side alakulttuureihin ja vaihtoehtoisiiin muotivirtauksiin, omintakeinen ja tunnistettava linja mallistoissa, mukaansa tempaava asiointikokemus sekä laaja ja eksklusiivinen farkkuvalikoima ovat taanneet Carlingsille mahdollisuuden kannattavaan kasvuun myös 10–20 % pääkilpailijoita korkeammin hinnoin.

5.3 Koetun laadun johtaminen

5.3.1 *Seppälä*

Aakerin (1991) mukaan kuluttajan laatukokemus brändistä on eräänlainen yleisarvosana, joka koostuu kokemuksista tuotteen käytöstä, hankintatilanteesta, markkinointiviestinnän antamien merkitysten tulkinnasta, lähipiiriltä kuulluista kokemuksista ja muusta brändiin liittyvästä, suhteessa kilpaileviin tapoihin tyydyttää kyseinen tarve. Laatukokemus on subjektiivinen asia, kuluttajan henkilökohtainen kokemus. Koetulla laadulla on läheinen yhteys asenteisiin ja asenteet ovat emootioina tyyppillisesti pysyvän luontoisia, tai ainakin suhteellisen hitaasti muuttuvia. Haastattelussa Kivimäki hahmottaa koetun laadun ilmiön Aakerin (1991) kanssa melko samansuuntaisesti, hän tuo esille laatu-

kokemuksen kokonaisvaltaisuuden: *”Koettu laatu on mielikuvallinen asia, silloin kun brändillä on huonon laadun maine, niin se leviää siihen, että kuluttaja ottaa lähtökohdaksi, että kaikki tuotteet on huonolaatuisia, vaikka näin ei aina olisikaan. Toisinpäin, kun on vahva brändi niin silloin huonolaatuinen ei ole niin huonolaatuinen. Puhutaan paljon sellaisesta hand feelingsistä, sormituntumasta”.*

Kysyttäessä hinnoitteluratkaisujen merkityksestä suhteessa laatuun, Kivimäki asettuu näkemyksessään melko lähelle Aakerin (1991) esille tuomaa huomiota laatukokemuksen suhteellisuudesta tuotekategorian sisällä: *”Asiakas on valistunut kuluttaja, eli kun puhutaan hyvin edullisista tuotteista niin silloin tiedetään ennakkoon että se ei ole kestävä tai muuta... Silloin hyväksytään se että tässä tingitään vähän laadusta. Mutta se ei suoraan mene ylöspäin... Ihmisillä on ketjuun tietty brändimielikuva... Meidän edullisen kategorian myymälässä sä et osta 200€ takkia, koska me ei olla siinä kategoriassa. Eli vaikka laitettais takki 200€ niin sä et kuvittele, että se olis niin laadukas kuin jos sä ostat kalliimman kategorian myymälästä sen hintatason takin. Silloin sulla on sellaiset odotukset ja se liittyy vahvasti brändiin ja on enemmän mielikuvallinen asia. Olemme huomioineet tämän vahvasti. Meillä on 85v kokemus tuotteiden hinnoittelusta”.*

Tärkeimpänä laatukokemuksen muodostajana Kivimäki näkee muodissa tuotteen käyttökokemuksen, se on konkretiaa, jossa brändin tarjoama laatulupaus realisoituu. Kivimäen sanoin, se on kuluttajalle henkilökohtainen fakta, jonka pohjalta laatu punnitaan.

Vaikka ketju nojautuukin itsepalvelukonseptiin, Seppälällä nähdään myös asiakaspalvelutilanteen, kuten tuoteasiantuntijuuden ja empatiakyvyn merkitys laatumielikuvan synnyttämisessä: *”Meillä pyritään kertomaan myyjille mahdollisimman paljon uusista trendeistä ja uusista tuoteominaisuuksista”*, kertoo Kivimäki. Seppälä satsaa systemaattisesti myymäläkonseptissaan pieniin laatusignaaleihin. Kivimäki kertoo pienien yksityiskohtien muodostamien laatusignaalien rakentamisesta: *”Tämä on muotibisneksessä ihan järjestelmällistä. Tuotteita höyrytetään ja silitellään ja laitetaan oikeaan järjestykseen ja tehdään asukokonaisuuksia, valot suunnataan oikeisiin tuotteisiin oikealla tavalla. Koska tähän se koko myymälätyöskentely on... Tehdään laatusignaaleja, jotka on ikään kuin huomaamattomia... Tuoksujakin on joskus käytetty”.*

Kivimäen mukaan on hyvin tärkeää, että brändistä viestitty laatulupaus täsmää mahdollisimman lähelle kuluttajan laatukokemuksen kanssa. *”Pitää pyrkiä kertomaan asioista mahdollisimman todentuntuisesti ja sitten toisaalta parantaa kokoajan. Se on meillä jatkuvaa kehitystä, tuotteiden ostokokemuksen parantaminen. Lähtökohtaisesti ei siis pidä luvata liikoja”*, toteaa Kivimäki.

5.3.2 Carlings

Ferneliuksen näkemyksen mukaan koettu laatu on brändin imagon ydin. Itse asiassa myös Aaker (1991) huomauttaa että koetulla laadulla on voimakas sidos brändi-imagoon. Fernelius kertoo laadun kokemuksen muodostumisesta seuraavaa: ”*Muodissa laatu syntyy siitä kun on joku omasta mielestä kiva juttu päällä, tai jos on jotain kalliimpaa brändiä päällä, niin mitä se brändi edustaa. Koet oman olosi arvokkaammaksi ja itsevarmemmaksi*”, tärkeä huomio lausunnossa on se, että kuluttajan arviossa paljon vaikuttaa se, mitä brändi edustaa ja mitä se tuo asiakkaan omaan identiteettiin lisää. Laatumuokemus on siis hyvin sosiaalinen rakenne. Fernelius jatkaa näkemystään: ”*Sä koet et sulla tulee rahalle vastinetta siitä et sul on muiden tunnistama parempi brändi*”. Myös Fernelius hahmottaa koetun laadun laajana kokonaisuutena, brändin kokonaisarviona, samansuuntaisesti kun Aaker (1991) viitoitti. ”*Koettu laatu eroaa esimerkiksi asiakastytyväisyydestä siinä et se on vähän kokonaisvaltaisempi. Tyytyväisyys on sitä et ihminen on saanut sen mitä on tullut hakemaan. Siinä ei ehkä ole niin kyse brändistä, vaan tuotteesta. Siis jos on farkut hajonnut ja hän saa uudet tilat, niin hän on silloin tyytyväinen asiakas, mut ei välttämättä koe laatua hyväksi. Koettu laatu on kokonaisuus mihin liittyy paljon ne tunteukset kun olet jossain paikassa se vaate päällä ja mitä fiiliksiä siihen liittyy*”.

Aakerin (1991) tavoin hinta nähdään Carlingsilla eräänlaisena laadun ankkurina, sillä viestitään kuluttajalle laadun standarditasoa, jota ketjulta on lupa odottaa: ”*Hinta on eräänlainen ankkuri laadulle. Jos tuote sisältää polyesteriä, niin ei siltä tuotteelta odoteta niin paljon. Hinta on hyvin paljon imagokysymys myös. Meidän hinnoittelu on tehty siten et meidän tuotteet on laadukkaita, ne kestää ja niitä ei saa muualta. Meillä on Norjas ja Ruotsis suunniteltuja tuotteita, jotka on tehty Turkissa. Hinta muodostuu siitä. Me ei myydä sutta. Toisalta farkkubrändit, joita me edustetaan, määrittää meille myös paljon hintoja, joihin me ei suoraan vaikuteta.*” Toisaalta Fernelius huomauttaa, että hinnoitteluun liittyy mahdollinen ansa; ihmiset käyttäytyvät todellisessa ostotilanteessa eritavoin kuin sanovat käyttäytyvänsä, tai jopa luulevat käyttäytyvänsä: ”*Tänäpäivänä ihmiset vaatii orgaanista puuvillaa joka on valmistettu eettisesti, mut mistään ei haluta maksaa. Mut jos se et meillä valmistus on Portugalis ja se on casmirpuuvillaa, tuodaan selkeästi esille asiakaspalvelutilanteessa, niin kyl se vaikuttaa siihen sopivan tuntuisen hinnan fiilikseen kuitenkin. Varsinkin hintavaade on kova näissä impulsshoppaajissa. Ei niitä vaan sit kiinnosta kuinka pienet kätöset niitä on tehnyt kun kassalla ollaan.*”

Kuluttajan kokeman laadun rakentamisessa Carlings pysyy linjassaan ja haluaa rakentaa sitä voimakkaasti liikkeessä asiointikokemuksen ja asiakaspalvelun pohjalle. Fernelius kuvaa asiakaspalvelun ja koetun laadun yhteyttä seuraavasti: *Asiakaspalvelu määrittää laadusta suurimman osan. Jos nyt olis pakko heittää jotain prosentteja. Niin kyl se ostotilanne, palvelu ja ystävällisyys. Sit toisella puolella tuotteen suorituskyky, aineellinen*

ja aineeton laatu; kuin kiva sitä on käyttää ja kuin kivana se pysyy, toisaalta kuin moneen sosiaaliseseen tilanteeseen se sopii. Näiden kahden välillä se olis se 70-30 palvelun hyväksi.”

Ferneliuksen mukaan käyttökokemusta ja brändin laatukokemusta voi parantaa viestinnällisin keinoin, puhutaan luvussa 2.7 esiin nostetusta Schmittin (1999) Transformational Advertising -teoriasta. Carlingsilla esimerkiksi Instagram nähdään tulevaisuudessa merkittävänä kanavana asiakkaan käyttökokemuksen vahvistamiseen. Myös ketjun harjoittama tapahtumasponsorointi nähdään käyttökokemuksen vahvistajana niin ikään. ”*Se et ihminen on ostanut meiltä tuotteen ja sit näkee sen Instagramissa jonkun mageen ja samaistuttavan tyyppin päällä. Se on aika lailla sitä filiksen vahvistamista. Tai näkee Voice of Finlandissa, tai jonkun bändin tyyppien päällä sen vaateen, niin kyl se vahvistaa sitä omaa käyttöelämystä*”, kuvailee Fernelius. Carlingsin rosoiseen mielikuvamaailmaan kuuluu myös se, että liikkeissä ei käytetä muotiliikkeissä tavanomaisiksi muodostuneita taktisia laatusignaaleja kuten esimerkiksi hoikentavia peilejä. Carlingsilla musiikki korostuu tunnelmasignaalina.

Carlingsilla matala organisaatio ja niin sanottujen portinvartioiden vähäisyys korostuu myös laatulupauksen täyttämässä. Laadunvalvonta on koko organisaation tehtävä. Fernelius kuvaa laadunvalvontaprosessia sanoin: ”*Tuotevalvonta on oltava aina kunnossa. Kuka tahansa kun huomaa viallisen tuotteen, extramyyjästä lähtien, voi laittaa meidän suunnittelijalle viestiä heti ja henkilökohtaisesti, suoraan Norjaan vaan. Meillä on todella nopea reaktiokyky. Meillä korostetaan henkilökunnalle ja rohkaistaan heti ilmoittamaan. Kynnys on olematon. Kaikki tietää suunnittelijat henkilöinä ja he tietää et tälle henkilölle voi ja pitää ottaa henk.koht yhteyttä kun laadussa on jotain häikkää*”. Tuotteiden laatuvalvonnan ohella toinen laatulupauksen täyttymisen kannalta keskeinen asia on Garvinin (1988) sekä Berryn ja Zeithamlin (1988) esittämään tapaan asiakaspalvelukokemuksen laadun johtaminen. Myös siinä Fernelius korostaa nopeaa reaktiokykyä organisaatiossa, tässä lähiesimiestyöllä on erittäin strateginen rooli. Fernelius myös totetaa, että hänen Carlings -urallaan ei ole vielä tullut eteen suurempia laatuongelmia, ainakaan sillä laajuudella, että koko ketjun laatulupaus olisi asetettu koetukselle, siksi hänen tietoonsa ei ole tullut mitään kriisiviestintäsuunnitelmaa ketjutasolta. Häiriöt laatulupauksen ja koetun laadun välillä on tähän asti voitu ketjussa hoitaa paikallisesti, asiakaspalvelutyössä. ”*Ei ole ollut mitään ”gateja”, koputetaan puuta*”, huokaisee Fernelius.

Carlingsilla koettua laatua mitataan ketjun konseptiin uskollisesti paikallisella tasolla. Ferneliuksen mukaan liiketasolla tehdään joskus asiakaskyselyjä laatuun liittyen. Toinen, enemmän kokemuspohjainen tapa mitata ketjun laatukokemusta ovat Carlingsin kanta-asiakasillat: ”*Kyl siinä näkee mittarin et kuinka moni niistä tulee paikal niihin juhliin. Ja kantsiksilla on siinäkin sateentekijän rooli et heiltä voi ihan suoraan kysellä,*

heistä tulee tuttuja ja he antaa rehellistä palautetta”. Kanta-asiakkaat on Carlingsilla mielenkiintoisella tavalla otettu mukaan ketjun laadun varmistamiseen.

5.3.3 Case-vertailu: Koetun laadun johtaminen

Sekä Seppälän Kivimäki, että Carlingsin Fernelius näkevät asiakkaan kokeman laadun erittäin laajana kokonaisuutena, Aakerin (1991) tapaan eräänlaisena brändin yleisarvosanana. Kivimäki toteaa, että koetulla laadulla on taipumus laajentua kattamaan myös asiakkaan asennetta brändin muita tuotteita kohtaan tai jopa koko brändiä kohtaan. Fernelius näkee asiakkaan laatukokemuksen puolestaan brändin imagon ydinkysymyksenä. Asiakkaan kokema laatu erilaisissa käyttötilanteissa, itsensä tai muiden käyttämänä, ikään kuin ankkuroivat brändiä kohtaan rakennetut mielleyhtymät tiiviiksi imagoksi, joka laajenee käsittämään koko brändiä. Molemmat korostavat, että laatukokemus on asiakkaan henkilökohtainen faktanomainen asenne brändiä kohtaan, jonka pohjalle hän asettaa standardin, mitä brändiltä on syytä odottaa.

Aakerin (1991) esittämään tapaan hinta nähdään molemmissa ketjuissa laadun määrittäjänä eräänlaisena ankkurina. Hinnan ja asiakkaan laatukokemuksen yhteys nähdään molemmissa ketjuissa selkeänä, hinta on eräänlainen laatutason standardointityökalu. Vaikka molemmat ketjut edustavat nopeaa muotia ja kilpailevat osittain samasta asiakaskunnasta, suhteutuvat ne hinnoitteluun suhteessa asiakkaan laatukokemukseen hieman eri tavalla, tämä johtuu osin ketjujen konseptien historiallisesta erilaisuudesta.

Seppälä on alusta asti korostanut muotia edullisin hinnoin. Kivimäki toteaa, että valistunut kuluttaja tekee Seppälän osalla laatukompromisseja, koska hintataso on edullinen. Kuluttaja asettaa tietyt brändille oikeaksi kokemansa laatuvaatimukset valitessaan Seppälän. Ketju keskittyy optimoimaan asiakkaan laatukokemuksen sen budjetin suhteen, jonka Seppälän hintakategoria määrittää. Voimakkaasti ja ehkä hieman yksipuolisesti edulliseen hintatasoon suhteutettu koetun laadun mielikuva saattaa olla ongelmallinen jäädäkseen tullessa kansainvälistyneessä kilpailutilanteessa Suomen muotimarkkinoilla, edullisuus on näet hyvin keskeisesti läsnä myös markkinajohtaja H&M:n laatukonseptissa. Sillä on suurien volyyymiensä ansiosta mahdollisuudet tuottaa nopeasti uusia huippumuodikkaita mallistoja edullisin tuotantokustannuksin ja viedä edullinen kustannustaso myös loppuasiakashintoihin. Voikin olla, että hintavetoinen laatukokemusasetelma, johon Seppälä on kuluttajat opettanut, on vaikea tie ja laatukokemusta pitäisi rakentaa myös muista tulokulmista. Tällaisien tulokulmien pitäisi olla Seppälälle ainutlaatuisia ja kilpailijoista erottavia.

Ketjut ovat jakelumallinsa suhteen eriäviä ja tämä ero tuottaa Kellerin (2003) esittelemään tapaan eroja myös hinnoitteluun. Siinä missä Seppälä rakentaa sopuhintaisen muodin päälle, on Carlings omien brändiensä ohella jälleenmyyjä joukolle maailman

kärkifarkkubrändejä, kuten Levi's, Diesel ja Nudie's. Nämä brändituotteet ovat asettaneet ketjun hintastandardin osaltaan hieman pääkilpailijoitaan korkeammaksi. Carlingsin pääkilpailijat myyvät pääasiassa vain omia brändejään, kun taas Carlings on sulautanut omat brändit ja huippubrändi tuotteet mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi. Carlings ei pyri olemaan halpa, mutta se haluaa tuottaa laatukokemuksen, jossa hinnalle saadaan aina vastine.

Yllämainitusta vastineesta puhuttaessa Fernelius korostaa brändin laatukokemuksen sosiaalista ulottuvuutta ja erityisesti asiakkaan itsensä ja hänen lähipiirinsä arvostaman brändin käyttökokemuksen tuomaa mielihyvää, itsevarmuutta ja muuta. Mielihyvän tunne aikaansaa sen, että asiakas kokee saaneensa rahalleen vastinetta. Sosiaalisena rakenteena laatukokemus rakentuu Ferneliuksen mukaan tuotevalikoimaan liittyvien asioiden ja asiakaspalvelukokemuksen ympärille. Tuotevalikoimassa korostuvat mallistojen ajanmukaisuus ja katu-uskottavuus, oikeat brändivalinnat sekä tuotteiden designin ja materiaalin kestävyys ajassa ja käytössä. Hieman korkeammalle itsensä hinnoitelleena ketjuna Carlingsille on tärkeää, että asiakas kokee tuotteen käyttöön kelvollisena hieman kilpailijoiden tuotteita pidempään. Voidaan päätellä, että Carlings on onnistunut luomaan asiakaskunnalleen laatumielikuvan, jossa hieman kilpailijoita korkeammille hinnoille on koettu tulevan vastinetta. Se on hyvä suoritus, sillä Carlings kilpailee erittäin hintaherkässä asiakassegmentissä, nuorisomuodissa. Fernelius kertoo haastattelussa tunnistavansa tämän uhkakuvan. Nuoret kuluttajat tuovat monesti esille arvostavansa kestävästä muotista, käyttöiässä mitattuna, sekä materiaalien ekologisuuden ja eettisyyden suhteen, mutta heidän todellinen ostokäyttäytymisensä voi monesti osoittautua puheita hintavetoisemmaksi.

Carlings haluaa vastata yllämainittuun uhkakuvaan eksklusiivisuutta sisältävän tuotevalikoimansa lisäksi asiakaspalvelukokemuksen kautta luodulla laadun tunnolla ja tämä on linjassa Berryn ja Zethamlin (1988) SERVQUAL-mallin kanssa. Myös Seppälän Kivimäki pitää asiakaspalvelutilannetta keskeisenä ja kertoo että henkilökunnalle tarjotaan säännöllisesti tuotetietämystä. Ainakin haastattelut loivat kuvan, että Carlingsilla tuotteen hankintakokemus asiakaspalvelutilanteessa on nostettu strategisempaan merkitykseen kuin Seppälällä, Ferneliuksen arvottaa asiakaspalvelun laadun jopa tuotteen laadun edelle. Mielenkiintoinen näkökulma, erityisesti siksi, että hän näkee tuotteen suorituskyvyn hyvin monisäikeisenä kokonaisuutena, joka sisältää käyttömukavuuden, kestävyuden käytössä sekä käyttötilanteiden määrän, jossa se on tyylikäs ja käytännöllinen. Näkökulman viisaus voi olla siinä, että tuotteen suorituskyvyllä voidaan tehdä laatukokemuksellista pesäeroa kilpailijoihin vain rajallisesti; mallistojen linjauksissa kaikki joutuvat soveltamaan vallalla olevia trendejä, tuotteella on aina rajallinen määrä tyylikäitä ja käytännöllisiä käyttötilanteita, tuotteen fyysiseen kestävyYTEEN ei ole kustannustehokasta satsata kuin tiettyyn pisteeseen asti ja niin edelleen. Palvelutilanteen, ihmisten välisen sosiaalisen kanssakäymisen välittämän laadun mielikuvalla ei sen sijaan voida

asettaa ainakaan yhtä selkeää kattoa. Seppälän Kivimäki puolestaan näkee koetun laadun syntyvän ensisijassa tuotteen käyttökokemuksesta ja vasta sitten hankintatilanteen palvelukokemuksesta ja sen sisältämästä sosiaalisesta vaihdannasta. Tämä ero on looginen ja heijastelee ketjujen myymäläkonseptien eroa; Seppälä on itsepalvelukonsepti, siinä missä Carlings on boutique -tyylisen, palvelukeskeisempi myymäläkonseptin.

Yllämainitut erot myymäläkonsepteissa ketjujen välillä näkyvät myös tavassa rakentaa hankintakokemus ja sen tuottama laatukokemus. Seppälällä satsataan liiketilaratkaisuin tehtyihin laatusignaaleihin. Itsepalvelukonseptissa liikehenkilöstön työtehtävissä liiketilan asetteluihin liittyvät tehtävät korostuvat. Seppälän liikkeet ovat tyypillisesti myös neliöpinta-alaltaan suurempia kun Carlingsin, joten asettelutekniselle hienosäädölle on sekä enemmän tarvetta, että mahdollisuuksia. Carlingsin konseptissa liikehenkilöstö on yksiselitteisen ensisijaisesti asiakaskohtaamisia varten läsnä.

Myös viestinnällisillä keinoilla voidaan vaikuttaa kuluttajan brändiä kohtaan kokemaan laatuun. Schmitt (1999) puhuu Transformational Advertisingistä. Tyypillisiä taktisia keinoja on luoda samaistumiskohta viestinnällisin keinoin erilaisiin käyttöpaikkoihin, käyttötilanteisiin tai käyttäjiin. Tiiliseinään nojailu jonkin tietyn brändin takki päällä tuntuu laadukkaammalta kokemukselta, kun myös David Beckham on nojailut seinään vastaava takki päällään. Seppälällä tällaista laatuun vaikuttamista ei nähdä keskeisenä, Kivimäki katsoo, että nopean muodin edullisessa hintakategoriassa tuote puhuu ja laatukokemus syntyy itse tuotteen käytöstä. Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on tuotu esille, Carlings ei käytä markkinoinnissaan mediaviestintää, vaan heidän keskeisimpiin markkinointityökaluihin kuuluvat valikoitujen tapahtumien ja musiikkiartistien sponsointi, sekä omien tapahtumien järjestäminen. Fernelius nostaa esille tämän markkinointitoiminnan merkityksen laatumielikuvan vahvistajana.

Zeithamlin ja Berryn (1988) mukaan palveluliiketoiminnassa laatu on koko organisaation asia ja johdon tehtävä on luoda koko organisaatioon laadun kulttuuri. Kysyttäessä mahdollisista ongelmakohtista laatulupauksen ja kuluttajan kokeman laadun välillä Seppälällä Kivimäki tyytyi korostamaan sitä, että eroja laatulupauksen ja koetun laadun välillä ei saisi olla. Arvoitukseksi jää, miten Seppälällä pyritään varmistumaan, että tällaisia tilanteita ei synny. Carlingsilla liikehenkilöstöllä on myös laadun varmistamisessa sateentekijän rooli. Tämä mahdollistuu ketjun organisaation mataluuden kautta. Carlingsilla korostetaan jokaisen työntekijän oma-aloitteisuutta ilmoittaa suoraan suunnittelijalle Norjaan mahdollista laatuongelmista. Tällaisen ilmoituksen kynnyksen halutaan ketjussa poistaa kokonaan. Carlingsilla on viety Zeithamlin ja Berryn (1988) viitoittamaa laadun kulttuuria organisaation joka tasolle.

5.4 Brändiuskollisuuden johtaminen

5.4.1 Seppälä

Brändiuskollisuus on kolmesta aikaisemmasta brändipääoman komponentista poiketen kuluttajan käytösmalli, kun taas kolme muuta liittyvät kuluttajan havainnointiin ja tuntemuksiin. Uskollinen käytös brändiä kohtaan on hyvän bränditietoisuuden, vahvan brändi-imagon ja korkean koetun laadun seuraus. (Aaker 1991, 39) Kivimäen kokemuksen mukaan muotikaupassa on vaikea luoda kovin kiinteää asiakasuskollisuutta: ”...*Asiakas shoppaa siellä missä... No sanotaan että se uskollisuus on aika kevyt*”. Kivimäki kuitenkin lisää, että Seppälällä on tehty kovasti töitä asiakasuskollisuuden eteen muun muassa mittavan kanta-asiakasohjelman muodossa, jonka puitteissa ketju kommunikoi tälle asiakasryhmälle suoraan esimerkiksi sähköpostitse. Hän korostaa myös asiakaspalvelukokemusta paikallisella tasolla: ”...*Sitten taas asiakaspalvelukokemuksella on myös hyvin iso rooli. Kun saat hyvää palvelua niin sä meet siihen kauppaan uudestaan*”.

Aaker (1991) painottaa, että brändiuskollisuus on kiinteästi sidoksissa brändin imagoon kuluttajan mielessä. Kysyttäessä Kivimäeltä brändi-imagon ja brändiuskollisuuden välisestä yhteydestä hän vastaa: ”*Brändi-imagolla on todella suora yhteys brändiuskollisuuden muotiliiketoiminnassa. Silloin kun sulla on mielenkiintoinen ja haluttu juttu siinä brändissä niin silloin sä myös käyt toistuvasti siellä liikkeessä ja sulla tarttuu sieltä mukaan tuotteita*”. Seppälällä siis nähdään Aakerin (1991) tavoin imagon ja uskollisuuden yhteyden hyvin merkittävänä.

Kivimäki on myös koetun laadun ja brändiuskollisuuden korrelaation Aakerin (1991) tavoin selvänä todeten: ”*Koetun laadun merkitys on tosi tärkeä. Yhden koetun huonon laadun kuluttaja antaa anteeksi, mutta ei toista. Tarjonta on niin hyvä siinä kauppa-alueen käytävällä että ei montaa kertaa voi mokata, ehkä jopa kerta riittää monelle*”, Kivimäen kommentin ymmärtää erityisen hyvin kun tiedostaa kilpailutilanteen kovuuden suomalaisilla muodin markkinoilla, jokainen kuluttajalle ja hänen lähipiirilleen tuotettu käyttö- ja hankintakokemus on brändille niin sanottu totuuden hetki, jossa laatuluupaus on lunastettava, tai asiakas menee viereiseen liikkeeseen ostoskeskuksessa.

Kuluttajan ostoskäyttäytymistä suhteessa tuotekategoriaa voidaan tarkastella ennen muuta kahden muuttujan kautta, osallistumisen asteen, eli mielenkiinnon ja tietotason suhteessa tuotekategoriaan, sekä kuluttajan emotionaalisen siteen suhteessa brändiin. (Aaker 1991, 39; Fournier & Yao 1997, 451–452.) Linjassa tämän kanssa, Knox ja Walker (2001) jakavat kuluttajat neljään ryhmään brändiin sitoutumisen (engl. Brand Commitment) ja brändin hankintavolyymien (engl. Brand Support) suhteen, muodostuu eräänlainen nelijakoinen matriisi: Uskolliset, tapakuluttajat, vaihtelun etsijät ja vaihtajat.

Keskeistä olisi tuoda nämä neljä eritavoin käyttäytyvää ryhmää myös markkinoinnin taktiselle tasolle, esimerkiksi rohkaista uskolliset brändin puolestapuhujiksi sosiaalisissa verkostoissaan, varmistaa, että tapakuluttajat saavat tuotteen rekistä aina kun sitä tarvitsevat, mahdollisimman pienellä ajallisella uhrauksella, tarjota vaihtelun etsijöille riittävästi vaihtoehtoja ja tarjota osuvia hintatarjouksia vaihtelijoille ja sitä kautta koukuttaa heidät pikkuhiljaa edes jonkin asteiseen uskollisuuteen. Kivimäen mukaan Seppälällä ei ole pyritty segmentoimaan asiakkaita tämän suuntaisilla nelijaoilla: *”Suoraan tällaista jaottelua ei olla käytetty. Me ollaan tietysti asiakaskanta jaettu niin et me nähdään ketkä on ollu uskollisia asiakkaita, ostanut paljon ja sitten ketkä on satunnaisempia. Enemmän on keskitytty siihen ketkä on meille uskollisia asiakkaita, siis ostaneet meiltä paljon, ja tehty heille toimenpiteitä. Toisaalta satunnaiselle shoppaajalle, jotka on jonkin kiinnostuksen osoittanut meihin, heille omia toimenpiteitä sitten”*.

Seppälällä on siis ainakin toistaiseksi keskitytty jaottelemaan asiakaskuntaa vain Knoxin ja Walkerin (2001) matriisista toisella muuttujalla, kuluttajan brändin ostovolyymin, ostoskertojen ja ostoskoon mukaan, ja jättänyt brändiin sitoutumisen asteeseen liittyvä jaottelu pois. Tämä on ymmärrettävää, sillä brändin sitoutumiseen liittyvää informaatiota ei ole niinkään yksinkertaista kerätä. Sen tueksi ei esimerkiksi kassajärjestelmästä juuri saada dataa. Datan pitäisi antaa vastauksia kysymyksiin kuten: Kuinka kiinnostunut kuluttaja on ylipäättään muodista? Kuinka usein hän ylipäättään hankkii muotituotteita? kuinka usein hän vaihtaa tyyliään? Perustuuko hänen brändivalintansa useimmiten hintaan vai johonkin muuhun kriteeriin? Onko hän valmis suosittelemaan brändiä ystävilleen? Minkä brändin liikkeessä hän asioi kaikkein mieluiten jos kaikki markkinoilla olevat brändit ovat tasapuolisesti läsnä? – ja niin edelleen. Tämän tyyppisessä datan keruussa pitäisi mennä hieman syvemmälle yksittäiseen asiakkaaseen. Sinänsä mitään mahdotonta tämän tyyppisen keruussa ei Seppälälle olisi. Haastattelussa on käynyt ilmi, että Seppälällä on entuudestaan suhteellisen edistykselliset tukitoiminnot datan keruuseen, he ovat jo pitkään tehneet säännöllisiä kyselyjä brändiinsä liittyen, muun muassa top-of-mindista ja kampanjoiden huomioarvoista. Toinen vaihtoehto olisi siirtää tämän jaottelun teko mikrotasolle, esimerkiksi myymälä tai aluetasolle. Tämä tarkoittaisi hyvin matalaa organisaatiota, informaation kulkua ja suurta vastuunsiirtoa yksittäiselle myyjälle ja myymäläpäällikölle. Myymälähenkilöstö pitäisi sitouttaa tutustumaan paikalliseen asiakaskantaan ja luomaan melko henkilökohtainen asiakasside heihin. Tällainen organisaatio muistuttaisi luonteeltaan Zeithamlin ja Berryn (1988) kuvailemaa laatukskeistä paleluorganisaatiota.

Jatkokysymyksenä yllämainittuun nelijakoon Kivimäeltä kysyttiin onko ketjussa pyritty jollain lailla tunnistamaan esimerkiksi asiakkaita, jotka paitsi ostavat paljon Seppälää, myös ovat Knoxin ja Walkerin (2001) esittämällä tavalla emotionaalisesti sitoutuneita brändiin ja toisaalta onko tällaisen vuorovaikutteisen ja melko intensiivisen suhteen luominen kuluttajaan keskeistä ja kannattavaa, kun puhutaan melko nopeasyklisestä

tuotekategoriasta, nopeasta muodista. Kivimäki kertoo Seppälän keskittyneen ketjutasolla enemmän ostosdatan osoittamiin uskollisiin asiakkaisiin, mutta korostaa että tiiviin ja interaktiivisen asiakassuhteen luominen on sekä keskeistä, että taloudellisesti kannattavaa niin paikallisella tasolla, kuin ketjun laajuudessa: ”*Myymälä tasolla, varsinkin pienillä paikkakunnilla myyjät tuntee ne asiakkaat, jolloin se on tosi tärkeää. Sit taas vähän suuremmassa mittakaavassa, kyllä kommunikoidaan meidän aktiiviselle asiakkaalle aktiivisesti. On siis keskeistä ja jopa taloudellisesti kannattavaa*”.

5.4.2 Carlings

Carlingsilla brändille uskolliset käytösmallit ovat hyvin kriittisiä. Ketjun mediaviestintää hyödyntämätön markkinointikonsepti pohjautuu voimakkaasti paikallisella tasolla ja hyvin henkilökohtaisesti, myyntihenkilöstön ja asiakkaan välillä tapahtuvaan kommunikaatioon brändistä, sekä toisaalta kuluttajien keskinäiseen kommunikaatioon. Carlings nojautuu suuresti Knoxin ja Walkerin (2001) jaottelun mukaisiin uskollisiin asiakkaisiin, joilla on erityisen korkea emotionaalinen side brändiin. Tästä herää kysymys, miten Carlings sen tekee? Miten he onnistuvat ensinnäkin sitouttamaan henkilöstön toimimaan ikään kuin brändiviestin medianan omalla paikkakunnallaan niin merkittävästi, että brändiä ei tarvitse tukea mediaostoin? Vielä suurempi kysymys liittyy niin sanottuun puskaradioon. Miten Carlings onnistuu sitouttamaan riittävän määrän brändille uskollisia kuluttajia puhumaan brändin viestiä eteenpäin omissa sosiaalisissa verkostoissaan?

Fernelius tarjoaa vastaukseksi tuotevalikoimaa, asiakaspalvelua ja hinnoittelun sopivuutta. Nämä kolme tekijää eivät sinällään tarjoa mitään mullistavaa, vaan ovat hyvin tavanomaisia tekijöitä muotiliiketoiminnassa, mutta lopulta näiden kolmen perusasian toteuttaminen kuluttajia sitouttavalla tavalla on kaikkea muuta kuin helppo itsestään selvyys.

Carlingsin tuotevalikoimaa Fernelius kuvaa: ”*Hyvännäköistä, kuranttia ja ajan henkeen sopivaa. Me ei mennä kaikkien muotivirtausten harjalla, vaan otetaan trendeissä oma linja. Meillä on meidän oman näköistä tavaraa. Oma linja joka näyttää purevan*”. Asiakaspalvelun merkitystä Fernelius korostaa koko haastattelun läpi, mutta brändiuskollisuudessa hän tuo sen esille aivan erityisellä painolla: ”*Kun me luotetaan markkinoinnissa puskaradioon, niin me ollaan kehitetty homma sen uskollisuuden varaan tosi paljon. Vaatii palvelulta tosi paljon laatua ja tasaisuutta, et ihmiset kertoo siitä eteenpäin. Se on ihan totta mitä sanotaan et jos ihminen saa hyvää palvelua, hän kertoo siitä kolmelle, jos huonoa hän kertoo sen 20 ystävälleen. Carlingsilla panostus asiakassuhteessa asiakashaalinnan sijaan. Siinä ehkä tärkeä ero kilpailijoihin*”.

Fernelius näkee Aakerin (1991) tavoin selkeänä brändi-imago ja kuluttajien kokeman laadun sidoksen brändiuskollisuuteen, mutta haluaa erityisesti tuoda esille, että asiakasuskollisuuden ydin on muualla. Fernelius katsoo, että asiakasuskollisuuden rakennuspalikoista tärkein on asiakkaan kohtaaminen henkilökohtaisesti. Sosiaalinen, ihmisten välinen side on sittenkin vahvempi kuin mikään brändin viestimä mielikuvamaailma. Fernelius kertoo: ”*Se lähtee siitä et asiakas on aina oma tyyppinsä. Räätelöidään se asiakaspalvelutilanne sen ihmisen mukaan. 60 uskosin asiakasuskollisuudesta syntyvän asiakaspalvelusta ja 40 muusta, vaikka imagosta. Varsinkin nyt kun me ollaan vastikään laajennuttu ympäri maan kattavaksi ketjuksi, ja vaikka tietoisuus meistä on lisääntynyt huimasti, niin silti vielä monet ihmiset käy meillä ekaa kertaa. Ei ne aina edes tiedä mis ne on käynyt. Hyvin palveltuna, hyvä mieli ostetuista tuotteista ja sit voidaan kuitista lukea et se oli Carlings mis käytiin. Nyt kun tietoisuus meistä on kasvanut ja meistä on tullut enemmän mainstream, ei meillä käy enää vain niitä ”meidän ihmisiä”. Siksikin se on kuitenkin enemmän siinä asiakaskohtaamisessa kuin imagossa, meinaan joillain alueilla meillä ei vielä ole imagoa, vaan se pitää tehdä sinne alueelle paikallisesti, asiakaskohtaamisten ja puskaradion kautta. Lähdetään joka paikkakunnalla ihan nolllista liikkeelle”.*

Knoxin ja Walkerin (2001) esittämä asiakasryhmien jaottelu tapahtuu Carlingsilla hyvin paikallisesti ja perustuu asiakaspalveluhenkilöstön kokemuksien ja paikallistuntemuksen kautta. Carlingsilla ei esimerkiksi ole minkäänlaista kanta-asiakasohjelmaa tai muuta elektronista tapaa hankkia asiakaskohtaista dataa ostoskäyttäytymisistä. Carlingsilla ei siis erotella asiakaskuntaa ostovolyymien, ostoskoon tai ostosfrekvenssin mukaan ja toisaalta haastattelun aikana Fernelius on todennut, että Carlingsille kohdellaan hyvin tervetulleina myös ne jotka eivät ainakaan sillä kertaa aio ostaa mitään, ajatuksena, että pitkällä aikavälillä tällaisesta viihtyjästä tehdään Carlingsille tuottoisa asiakas. Fernelius korostaa että ketjussa painotetaan asiakassuhdetta asiakkuusjohtamisen sijaan. Carlingsilla ei siis kerätä yksittäisestä kuluttajasta minkäänlaista dataa, ketjutasolla ei siis ole minkäänlaisia työkaluja ostovolyymiryhmittelyyn mukaan kohdennettuun suoramarkkinointiin tai muuhun vastaavaan. Asiakaskunnan ryhmittely tapahtuu siis oikeastaan asiakaspalveluhenkilöstön toimesta ja siten parhaan mahdollisen lopputuloksen, asiakasuskollisuuden vahvistaminen on suurelta osin asiakaspalvelijan arviointikyvystä ja adaptiivisuudesta kiinni.

Carlingsin paikallisuuteen ja henkilökohtaisuuteen nojautuvassa markkinointikonseptissa sekä emotionaalisesti, että ostoskäytöksellisesti sitoutuneet asiakkaat ovat avainasemassa. Tällainen ryhmä on luonnollisesti tärkeä kaikille ketjuille, mutta Carlingsilla uskollisten asiakkaiden keskeisyys ei rajoitu vain suhteellisen pienin markkinointi-investoinnein aikaansaatavaan myyntiin. Carlingsilla brändiuskolliset asiakkaat ovat myös keskeinen osa markkinointia. Ketjussa satsataan siihen, että uskollisten Carlings-

heimolaisten joukko toimii omalla paikkakunnallaan brändin lähettiläinä, he ovat henkilöitä jotka soittavat Carlingsin puskaradiota.

Carlingsin markkinointiviestintä kohdistuu likimain yksinomaan brändiuskolliseen ryhmään, sekä heidän ystäväpiirilleen. Carlings järjestää aktiivisesti tapahtumia paikallisesti, jonne kutsutaan kanta-asiakkaita ystävineen. Laajentuessaan aina uusille paikkakunnille, Carlingsilla on täysi työ rakentaa brändille paikallinen heimo, ikään kuin joka kerta alkaen lähtöpisteestä, ilman mainonnallista bränditukea. Uuden paikallisen Carlings-heimon rakentamisessa kriittistä on tavoittaa muodista kiinnostuneet ja itselleen mieluisiin brändeihin emotionaalisia siteitä luomaan taipuvaisten ryhmät, Knoxin ja Walkerin jaottelusta tuttu vaihtelunetsijöiden joukko. Carlings on Ferneliuksen mukaan omalla energisellä ja mukaansatempaavalla tavallaan puhutella ihmisiä onnistunut hyvin muuntamaan muodista kiinnostuneita vaihtelunetsijöitä Carlings-heimolaisiksi.

Ketjun menestyksen kannalta vaihtelunetsijöiden uskollisiksi muuttamisen ohella toinen kriittinen tekijä on Fernelikusen mukaan tapakuluttajien palveleminen niin, että vaatteiden hankintakokemus on vaivaton ja mieluisa, eli ruokkia tottumusta hakeutua Carlingsiin kun tarve vaatii. ”Tälle ryhmälle on tärkeää et se ostostilanne on paketoitu helpoksi. Myyjä heti tajuaa mitä nyt haetaan. Ei oo tenttaamista. Taas kerran korostetaan sitä asiakkaan tuntemista”, kuvaa Fernelius. Sama helppouden ja miellyttävän sosiaalisen tilanteen rakentaminen on keskeistä myös hintaa priorisoivien ja muodista vähäisesti kiinnostuneiden kuluttajien, eli vaihtajien, muuntaminen tapakuluttajiksi. Tähän ketjun työntekijät ovat kehittäneet epävirallisen seurantakeinon: ”...Lahjakortit. Niitä on usein vähän ikäisemmät miehet saaneet vaimoiltaan ja me seurataan aina sitä et palaako ne asiakkaat. Tämä on uusi paikka hänelle, ja jos hän palaa me ollaan tehty asioita oikein”, kertoo Fernelius.

Ferneliuksen mukaan ketjun menestyksen kannalta keskeisin ryhmä on uskollisten Carlings –heimolaisten joukko. Vaikka ryhmä onkin lukumäärältään pienempi kuin esimerkiksi tapakuluttajien ja satunnaisostajien joukko. Fernelius kuvaa asiaa seuraavasti: ”Ne on intensiivisiä ja mukana siinä jutussa. Toimivat meidän lähettiläinä ja tuovat muita ostamaan ja ostaa itse usein”.

Ferneliuksen mukaan Carlings elää Suomessa erittäin voimakkaassa murrosvaiheessa. Ketjun konsepti perustuu vastuunjakoon paikalliselle tasolle, joten kasvaessaankaan asiakaskommunikaatio ei tule siirtymään kanta-asiakasohjelman ohjaamaan keskitettyyn ja automatisoituun markkinointiin. Siitä huolimatta Fernelius näkee, että kasvun myötä ketjulla saattaa olla tarvetta kehittää malleja, joilla asiakkaita jaotellaan. Mitään konkreettisia keinoja Ferneliuksella ei ollut haastattelussa mielessään.

5.4.3 Case-vertailu: Brändiuskollisuuden johtaminen

Kivimäen ja Ferneliuksen suhteutumiset Walkerin ja Knoxin (2001) esittämään brändiuskollisuuden malliin eroavat radikaalisti. Kivimäen näkemyksen mukaan brändiuskollisuus on nopeasyklisessä muodossa hyvin rajallista ja kuluttajat vaihtelevat brändien välillä ahkerasti. Fernelius puolestaan näkee muotiliiketoiminnassa ”heimohengen” ja yhteisöllisyyden hyvin keskeisinä. On muodostettava henkilökohtaisia suhteita brändin ja brändin kanssa samoja arvoja jakavien asiakkaiden välille ja luoda aktiviteetteja, jotka motivoivat heitä kertomaan brändin tarinaa eteenpäin omilla sosiaalisissa verkostoissaan.

Eroa ketjujen näkökulmien välillä voi ehkä hahmottaa myös käsitteiden asiakkuudenhallinta ja asiakassuhdejohtaminen välisenä erona. Vaikka Kivimäki korostikin asiakaspalvelun tärkeyttä uskollisen kulutuskäyttäytymisen synnyttämisessä, keskusteltaessa brändiuskollisuudesta, nousivat asiakkaan ostovolyymi, siis ostofrekvenssi ja ostoskoko dominoivaksi kriteeriksi määritellä uskollisuutta. Seppälällä suunnataan kanta-asiakasdatan kautta saatavan jaottelun perusteella erilaisia toimenpiteitä. Vaikka ostosdatalla saadaan erittäin arvokasta tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, voi liian yksipuolisesti siihen nojautuen tehdä myös harhapäätelmiä.

Kun brändiuskollisuutta ei Seppälällä nähdä sosiaalisena kontekstina ja asiakkaan brändiin sitoutumisen asteen arvioiminen jää vähälle huomiolle, voi ketjun olla vaikea erottaa Walkerin ja Knoxin (2001) jaottelun mukaiset aidosti brändiuskolliset, sekä aktiivisesti brändiä ostavat tapakuluttajat, heidän rahamääräisessä ostovolyymissään ei välttämättä ainakaan lyhyellä aikavälillä ole mitään eroa, tai tapakuluttaja voi olla ostovolyymiltään jopa uskollista suurempi kuluttaja. Brändiuskollisten ja tapakuluttajien käytöksessä erona on se, että brändiuskolliset rakentavat emotionaalisen siteen brändiin, jakavat brändin kanssa samoja arvoja ja ovat usein valmiita kertomaan brändistä omilla sosiaalisissa verkostoissaan, kuten ystäväpiirissään, kun taas tapakuluttajat ostavat brändiä aktiivisesti, koska esimerkiksi kokevat sen helppona vaihtoehtona tarpeen tyydytykseen vaikkapa hyvän sijainnin vuoksi. Tällainen informaation puute voi aiheuttaa negatiivisia yllätyksiä kun ketjun liikkeen läheisyyteen tulee uutta kilpailua, uusi yhtiö helposti saatavilla oleva vaihtoehto voi muuttaa tapakuluttajan käytöstä ja näin ”brändiuskollinen” asiakas on menetetty, sillä häntä ei ole pitkistä yhteisistä historiasta huolimatta onnistuttu sitouttamaan brändiin emotionaalisesti.

Carlingsilla asiakasdataa ei kerätä esimerkiksi minkäänlaisen kanta-asiakasohjelman avulla. Ketjussa ei itse asiassa voida tietää kuinka paljon liikkeessä paljon aikaa viettävä ”kantisi” on todellisuudessa rahaa sinne jättänyt. Carlingsilla kanta-asiakkuus on sosiaalinen, asiakkaan henkilökohtainen side paikalliseen Carlings -liikkeeseen ja sen työntekijöihin. Henkilökohtaista sidettä vahvistetaan esimerkiksi säännöllisillä ”kantisbileillä” joihin kanta-asiakkaat pääsevät viihtymään yhdessä ystäviensä kanssa. Voidaan sanoa,

että Carlingsin toimintatapa perustuu suoraan asiakassuhteiden luomiseen ja kehittämiseen. Tämän vahvuus on siinä, että kanta-asiakkaan asemaan päässeet ovat useammin aidosti brändiuskollisia, he tuovat mukaan myös ystävänsä ostamaan ketjun tuotteita, he suosittelevat brändiä aktiivisesti, eivätkä etsi kilpailevia vaihtoehtoja aktiivisesti. Toisaalta, koska ostovolyymin dataa ei ole, moni erittäin kannattava asiakas, tyypillisesti tapakuluttaja voi jäädä huomiotta ja eikä suunnata heille ominaisia sitoutuskeinoja, kuten kanta-asiakasbonuksilla ansaittuja alennuksia tai muita Walkerin ja Konxin (2001) kuvaamia muita funktionaalisia hyötyjä

Tutkimuksessa käytetyt case-ketjut ovat tavassaan käsittää brändiuskollisuus mielenkiintoisella tavalla toistensa vastakohtia. Walker ja Knox (2001) hahmottavat kuluttajakäyttäytymisen kahden tekijän, brändiin sitoutumisen ja brändi rahallisen tukemisen funktiona. Seppälällä kanta-asiakkuus määrittyy hyvin voimakkaasti ostovolyyymiin, eli brändin rahallisen tukemisen kautta, kun taas Carlingsilla kanta-asiakas tarkoittaa henkilöä, joka viettää paljon aikaa brändin parissa ja on rakentanut siihen henkilökohtaisen siteen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset rakentuvat luvuissa 2 ja 3 muodostetun brändipääoman ja sen johtamisen teoriapohjan sekä luvussa 5 laaditun empiirisen tutkimuksen synteetille. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella brändipääoman johtamista Suomessa toimivissa muodin vähittäiskaupan ketjuyrityksissä. Tutkimusasetelma pilkottiin kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Mitä on asiakaslähtöinen brändipääoma ja mistä se koostuu?
- Mistä brändipääomaan johtaminen koostuu yleensä ja erityisesti muodin vähittäiskaupassa?
- Miten brändipääoma ja sen johtamistoiminta hahmotetaan kahden merkittävän Suomessa toimivan muotiketjun brändijohdoissa? Mitkä ovat hahmotusnäkökulmien ja johtamistoiminnan keskeisimmät erot ketjujen välillä ja miten nämä näkökulmat heijastavat ketjujen nykyistä asemaa Suomen muotimarkkinoilla?

Empiirisen tutkimuksen osa rakennettiin tapaustutkimuksena ja teemahaastatteluin ja haastatteluja täydennettiin tarkoin valituilla sekundääriaineistoilla, lähinnä lehtijutuilla ja verkkojulkaisuilla, sekä brändien verkkosivuilla. Teemoittelu rakentui kuten kappale 2, Aakerin (1991) esittämien brändipääoman neljän komponentin pohjalle ja siten saatiin käsitys case-yritysten, Seppälän ja Carlingsin tavoista hahmottaa käsitteet bränditietoisuus, brändi-imago, kuluttajan kokema laatu ja brändiuskollisuus. Tutkimuksen empiirisessä osassa tehtiin niin ikään cross case -analyysi, jossa tapauksia vertailtiin kunkin komponentin hahmotustavan suhteen. Analyysi auttoi ketjujen eroavuuksien hahmottamisessa ja analysoinnissa.

Kellerin (2003) mukaan brändipääoman kehittäminen on neliportainen johtamisprosessi, hierarkkinen malli, joiden määrätietoinen kehittäminen, taso kerrallaan, johtaa vahvaan brändipääomaan. Keller kuvaa tätä johtamisprosessia pyramidilla (ks. luku 3.1), joka lähtee liikkeelle brändi-identiteetin määrittämisestä, jatkuen brändin tarkoituksen rakentamiseen ihmisten mieliin sekä reaktion aikaansaamiseen kuluttajan ajatuksissa ja toiminnassa, päättyen brändisuhteen synnyttämiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kummassakaan yrityksessä brändipääoma ei ole yhtenäisenä kokonaisuutena tietoisesti johtamisen kohteena, mutta Kellerin esittämät prosessin osat sen sijaan ovat niissä tuttuja ja keskeisissä osissa brändien strategiaa, ja siksi johtopäätöksiä vedetään case-brändien brändipääoman johtamistoiminnasta ja case-brändien pääomasta yleensä käyttäen apuna Kellerin brändipääoman johtamisprosessia.

Luku 6, eli johtopäätökset, rakentuu siis luvussa 3.1 esitetyn brändipääoman kehitysprosessin neljästä tasosta, jotka yhdessä muodostavat brändin position: Brändi-identiteetistä, brändin tarkoituksesta ja kuluttajan reaktioista suhteessa brändiin sekä brändisuhteesta. Lisäksi luvussa tulkitaan brändien mahdollisia tulevaisuuden näkymiä brändipääoman nykytilan valossa, käyttäen apuna Young & Rubicanin brändipääoman

voimakkuutta mittaamaan tarkoitettu Brand Asset Valuatorista johdettua brändin elinkaarta mallintavaa Power Grid -mallia. Luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Case-brändien brändi-identiteetit

Aakerin (1996) mukaan brändi-identiteetti on joukko brändiin kohdistuvia miellelyhtymiä, joiden tehtävä on kuvata sitä mitä brändi pohjimmiltaan edustaa, sen tulisi olla ainutlaatuinen yhdistelmä miellelyhdistelmiä, jotka välittävät kuluttajalle lupauksen tietyn tarpeen tai halun tyydytyksestä jollain uniikilla tavalla. Mielleyhtymistä muodostuu arvolupaus joka suunnataan tyydyttämään valitun kuluttajaryhmän funktionaalisia, tunnepohjaisia ja itsensä ilmaisemiseen liittyviä etuja kilpailijoita paremmin. Mielleyhtymät muodostavat neljä ryhmää sen mukaan mihin ne liitetään: Brändi tuotteena ja sen omistus ja käyttöelämyksenä, brändi organisaation arvoina, brändi inhimillisenä persoonallisuutena ja brändi symbolina. Brändi-identiteetti koostuu ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. Ydinosa on hyvin pysyväluontoinen ja kaikkein arvokkaimmista miellelyhtymistä koostuva kokonaisuus, kun taas laajennettu identiteetti on joukko pienempiä miellelyhtymiä, jotka liittyvä loogisesti kukin johonkin ytimen osista ja voivat helpommin muuttua ajassa. Identiteetin voimakkuus kuluttajan mielessä rakentuu brändin keskeisyydestä edustamassaan tuotekategoriassa. Keskeisyys puolestaan linkittyy voimakkaasti bränditietoisuuteen, eli brändin tunnistamiseen ja kuluttajan kykyyn palauttaa brändi mieleen erilaisissa tilanteissa. Brändin keskeisyys voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, syvyyteen ja leveyteen. Syvyys määrittää todennäköisyyden ja helpouden asteen, jolla brändi tulee mieleen kun tietty tarve tai halu syntyy, kun taas leveys määrittää erilaisten tarpeiden ja halujen lukumäärän, jossa brändi tulee mieleen.

6.1.1 *Seppälän brändi-identiteetti: Brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina syvyys- ja leveyssuunnassa*

Brändi-identiteetin osalta Seppälän tilanne ainakin vuonna 2015 voidaan nähdä haastavana ja sen kirkastamisessa riittää ketjujohdolla työtä. Tähän työhön he ovatkin uuden omistajan myötä tarttuneet. Perusongelmana on Kellerin (2003) peräänkuuluttama ainutlaatuisuuden puute. Tuotteet itsessään, niiden käyttö ja omistuskokemus eivät herätä intohimoja eikä henkilökunnan ja organisaatiokulttuurin saralla ainakaan osana Stockmann-konsernia osattu luoda kiintymyssuhdetta kuluttajaan. Seppälä ei ehkä myöskään ole onnistunut personoitumaan voimakkaasti mihinkään brändille edulliseen ihmisryhmään, edelläkävijöihin, joka nopeassa muodissa on näyttäytyy hyvin keskeisenä.

Seppälän asema kotimarkkinoilla oli melko suojattu pitkälle 1990-luvulle asti. Pääasiassa kotimaisista toimijoista koostuneen kilpailijakentän joukossa se kykeni erottumaan edukseen tuomalla sen ajan mittapuulla tiheästi uusia mallistoja, joissa oli kansainvälisen muodin vaikutteita usein enemmän kuin kilpailijoilla. Kaiken lisäksi se kykeni tuomaan ne markkinoille melko edulliseen hintaan, aloittihan se Kivimäen mukaan mallistojensa tuotannon halvan kustannustason Kiinassa jopa maailman mittakaavassa ensimmäisten joukossa, itse asiassa yhteistyössä H&M -ketjun kanssa. Seppälä kykeni tuottamaan arvolupauksen, kuten maailman muodin aallonharjalla olon ja edullisen hinnan, jotka todella näyttäytyivät kuluttajille Kellerin (2003) vaatimalla tavalla voimakaina, mieluisina ja ainutlaatuisina. Markkinatilanteen muutos voidaan hahmottaa myös vertailemalla eri ikäluokkien keskuudessa olevista mielikuvista Seppälää kohtaan. Ei liene täysin virheellinen olettaa, että Seppälän brändi näyttäytyy huomattavasti voimakkaampana, mieluisampana ja ainutlaatuisempana ennen vuotta 1975 syntyneiden keskuudessa kuin sen jälkeen syntyneiden.

Lopullisena käännekohtana voidaan pitää vuotta 1997, jolloin ruotsalainen H&M ryntäsi aggressiivisesti Suomen markkinoille. Sen arvolupaus on Seppälän kanssa hyvin samansuuntainen. Molempien brändi-identiteetin ydin on edullisen nopean muodin tarjoaminen koko kansalle. H&M:n ylivoimatekijä kilpailijoihinsa, myös Seppälään nähden on suuret volyymit kautta Kellerin (2003) esittelemän arvonluontiketjun. Se kykenee tuottamaan nykyisin koko maailman kattaville markkinoille uusia mallistoja suurina erinä huomattavasti kilpailijoitaan pienemmin yksikkökustannuksin, tekemään yhteistyötä sellaisten designer-nimien kanssa, jotka eivät kansalliselle toimijalle ole saatavilla ja markkinoimaan mallistoja näyttävämmin, maailman eturivin supermallein ja muine mielipidevaikuttajin, toisin kuin pääasiassa muut Suomen markkinoilla olevat muotiketjut.

Aaker (1991) kuvaa brändin ydinidentiteettiä dna:n tapaisena pysyvänä koodina. Edullinen muoti on Seppälän dna:ssa niin syvällä, että siitä sen ei ole mielekästä pyrkiä pois, se muodostaa brändin ydinidentiteetin. Erilaistuminen pitäisi siis löytää laajennetun brändi-identiteetin kentästä. Tätä työtä Seppälässä on tehty vuosikausia, mutta toistaiseksi laihoiin tuloksin. Seppälän jo vuosikymmenen jatkunut suunnanetsintä identiteettinsä uudelleenjärjestelyssä on tehnyt brändin viestistä sekavan ja useimpien kuluttajaryhmien on ehkä ollut vaikea saada selvää siitä, millä tavoin brändi tuottaa hänelle arvoa paremmin kuin kilpailijat. Brändi on saattanut kuluttajan perspektiivistä näyttää pitkän aikaa hiihtävän kansainvälisien kilpailijoidensa perässä siten että sen mallistot ovat jo liikkeiden rekkeihin tullessaan hieman vanhoja.

Keväällä 2015 tehdyssä haastattelussa uusin avaus laajennetun brändi-identiteetin mielikuvakentässä on markkinointijohtaja Kivimäen mukaan suomalaisuuden ja sopivuuden korostaminen kauttaaltaan brändin kaikessa tekemisessä, hän puhui brändin juurille paluusta. Kivimäen viitoittaman linjan mukaisesti Seppälä lanseerasi syksyllä 2015, siis

tämän tutkimuksen laatimisen aikana, ”#sopivismi” -nimisen brändi-identiteetin. Arvolupaus on vaikuttaa nyt ainakin aiempaa selkeäpiirteisemmältä ja erottuvammalta. Arvolupaus esitellään kuluttajalle hyvin konkreettisesti, julistuksen omaisena ”Sopivaa on se” -kertomuksena:

”Sopivaa on se, että uusimme kokomme suomalaisille sopiviksi, sillä vaatteiden on sovittava sinulle, ei toisin päin.

Sopivaa on se, että vaatteidemme laatu vastaa odotuksiasi.

Sopivaa on se, että löydät aina jotain kukkarollesi sopivaa.

Sopivaa on se, että me tunnemme asiakkaamme ja tarjoamme Suomessa suunniteltuja tyylejä.

Sopivaa on se, että mainoksissa esiintyvät asiakkaamme.

Sopivaa on se, että suomalaisena perheyrittäjä olemme aina lähellä.”

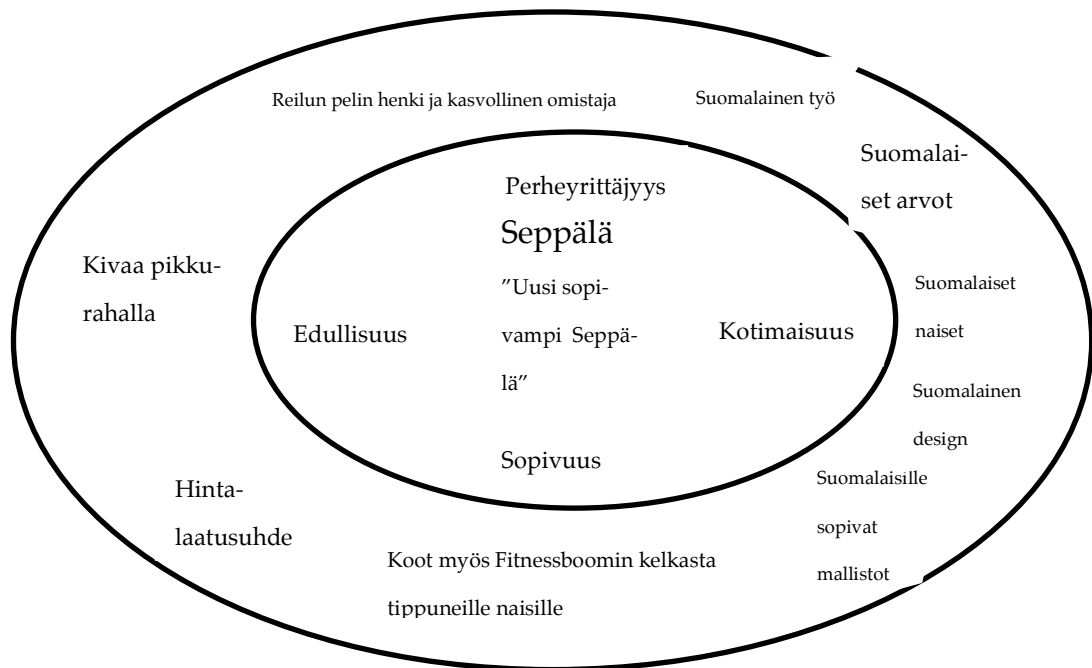
(Seppälän verkkosivu 2015)

Uusittu arvolupausjulistus vastaa melko yksiselitteisesti siihen mistä Seppälän brändin identiteetissä on kyse. Niiden arvoa voidaan arvioida Aakerin (1991) näkemyksiä mukaillen seuraavasti:

- Asiakas voi löytää Seppälästä mukavia vaatteita vaikkei olisikaan niin hoikka kun haluaisi: Itsensä ilmaisemiseen liittyvä hyöty, joka kuvaa brändiä henkilönä ja on selkeä viesti valitulle kohderyhmälle, esimerkiksi fitnessboomin kerkasta pudonneille naisille.
- Laatu vastaa odotuksia: Funktionaalinen hyöty, joka kuvaa brändiä tuotteena. Tämä on tosin arvolupauksena kyseenalainen, sillä kuten Keller (2003) toteaa, tämä lähtökohta kaikille brändeille, eikä näin ollen ilmaise mitään etua yli kilpailijoiden.
- Asiakas voi shoppailla vaikka ei haluaisikaan käyttää leijonan osaa tuloistasi muotiin: Funktionaalinen hyöty, joka kuvaa brändiä tuotteena. Hinta on aina keskeinen osa tuotebrändiä ja osa Seppälän ydinarvoja.
- Suomalaisen asiakkaan tunteminen suomalaisella designilla: Emotionaalinen hyöty, joka kuvaa brändiä henkilönä sekä korostaa organisaation brändin arvoja.
- Mainonnassa käytetään asiakkaita: Itsensä ilmaisemiseen liittyvä hyöty, joka kuvaa brändiä henkilönä. Se luo kuvaa brändistä joka konkreettisesti asiakkaidensa näköinen ja tarjoaa siten mahdollisuuden samaistumisen elämykseen.
- Läheinen suomalainen perheyrittäjä: Emotionaalinen hyöty, joka luo kuvaa brändistä organisaationa. Brändi, joka on suomalaisen yrittäjähengen tulos.

Kuvio 9 kuvaa Seppälän uutta brändi-identiteettiä siten, että Aakerin (1991) esittämään tapaan sisärenkaalla on brändin ydinidentiteetti, joka koostuu haastattelujen ja verkkosivujen perusteella sopivuudesta, edullisuudesta, perheyrittäjyydestä ja kotimaisuudesta.

desta. Ulkorengas puolestaan kuvaa laajennettua identiteettiä, joka koostuu asioista, kuten suomalainen design, suomalaisille sopivat koot, suomalaiset naiset, hyvä hinta-laatusuhde, kasvollinen ja inhimillinen omistajuus ja suomalainen työ.



Kuvio 9: Aakerin (1991) mallin mukainen Seppälän brändi-identiteetti, sisärengas kuvaa ydinidentiteettiä ja ulkorengas laajennettua identiteettiä

Arvioitaessa Seppälän brändiä Kellerin (2003) keskeisyyskäsitteen kautta, voidaan todeta, että vaikeista vuosistaan huolimatta kokonsa puolesta Suomen markkinoilla suhteellisen keskeinen brändi. Seppälä on vahvoilla brändi-identiteettinsä leveyssuunnassa. Seppälä on mukana monien suomalaisten mielessä kun syntyy tarve lasten vaatettamisesta aina esimerkiksi edullisen kravatin hankkimiseen. Ongelmallisempi Seppälälle on puolestaan brändi-identiteetin leveyssuunta. Brändi ei välttämättä palaudu mieleen ensimmäisten joukossa useissa muodin alakategorioissa, joissa se on mukana, vaikein ryhmä on haastattelujen mukaan muotikaupan keskeisin volyymiryhmä, eli nuoret kaupunkilaiset naiset, jotka tulotasostaan riippumatta kuluttavat suhteellisen paljon rahaa muotiin. Vielä on lokakuussa 2015, jolloin tutkimuksen johtopäätöksiä tehdään, on liian aikaista arvioida, tarjoaako #sopivismi Seppälälle aseita löytää kuluttajaryhmiä ja muodin alakategorioita, joissa saavuttaa top-of-mind -asemaa.

6.1.2 Carlingsin brändi-identiteetti: Brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina syvyys- ja leveyssuunnassa

Carlingsilla tilanne on hyvin toisenlainen. Se on yksi vuosituhaten vaihteen jälkeen Suomen muotimarkkinoille ilmaantuneista tulokkaista. Sen kasvustrategia on ollut monista muista poiketen melko maltillinen ja siksi se onkin onnistunut säilyttämään hyvän kannattavuuden Suomessa jokaisena maassaolovuotenaan. Carlingsin brändi-identiteetti ja arvolupaus ovat Ferneliuksen haastatteluista päätellen melko selkeitä ja pysyviä. Carlingsin arvolupaus hahmottuu hyvin käytettäessä Aakerin (1996) jakoa brändi-identiteetin tasoista:

- Brändi tuotteena: Carlingsin tuotevalikoima ja erityisesti farkkuvalikoima on erittäin keskiössä ennen muuta siksi, että se ei halua profiloitua hintalähtöiseksi ketjuksi. Ketju tarjoaa valikoituja laadukkaita huippumuodin brändejä (Levi's, Nudie's, Diesel, Tiger of Sweden, Makia yms.) ja sillä on Pohjoismaiden laajin valikoima farkuissa. Sen omat brändit ovat omalaatuisia, niiden designit sopivan rohkeita ja ne istuvat pohjoismaista urbaania muotia seuraavan nuoren aikuisen tyyliin mainiosti. Tavoitteena on aina tarjota myydyllä tuotteella asiakkaalle vähän enemmän; oli se sitten itsensä ilmaisuun liittyvää itsevarmuutta, ”skenepisteitä” tai muuta suosiota sosiaalisissa verkostoissa tai sitten funktionaalinen hyöty hieman pidempään käyttökelpoisen vaateen muodossa.
- Brändi organisaationa: Carlingsilla kaikki lähtee asiakaspalveluhenkilöstöstä. Kaikella tarkoitetaan tässä myös muita kuin perinteisiä myynnin tehtäviä. Carlingsilla henkilöstö sitoutetaan brändilähteiläiksi niin työajallaan kuin sen ulkopuolellakin. Brändi elää myymälähenkilöstönsä kautta ja on siksi jatkuvassa muutoksessa. Tällä tavoin brändi pystyy elämään aina liitettynä muodikkaisiin alakulttuuritrendeihin. Brändillä on myös asettanut henkilökohtaisen palvelutyön tasolle erittäin korkean standardin; Carlingsin on oltava kaupungin parhaiten palveleva nuorisovaatemyymälä. Ketjussa kaiken keskiössä on asiakkaan ja brändin henkilökohtainen suhde.
- Brändi henkilönä: Carlingsin brändi henkilöityy voimakkaasti myymälähenkilöstön lisäksi aktiiviseen ja sitoutuneeseen kanta-asiakaskuntaan. Carlingsin tavoitteena on luoda jokaiselle paikkakunnalle ikään kuin Carlings-heimo, joka on emotionaalisesti hyvin sitoutunut brändiin ja haluaa viestiä brändistä sosiaalisissa verkostoissaan. Carlingsin henkilöi brändiään myös järjestämällä paikallisia illanviettotapahtumia ja sponsoroimalla alakulttuurisävytteisiä tapahtumia sen mukaan kuin ne brändin persoonallisuuteen istuvat.
- Brändi symbolina: Carlings haluaa olla paikkakunnasta toiseen ”Your Local Jeans Store”, eli sinun paikallinen farkkuliikkeesi. Se kokoaa brändin arvot

tiiviksi paketiksi; ketju halutaan tuoda paikalliseksi liikkeeksi, jossa asiakasta palvellaan henkilökohtaisesti ja josta hän saa parhaat farkut

Kuvio 10 hahmottaa Aakerin (1991) esittelemään tapaan Carlingsin brändi-identiteettiä Ferneliuksen haastattelun perusteella. Ydinidentiteetti, joka kuviossa on esitetty sisärenkaalla, koostuu paikallisuudesta, asiakaspalvelusta, vaihtoehtokulttuureista sekä parhaasta farkkuvalikoimasta laatubrändein. Laajennettu identiteetti sisältää muun muassa sosiaalista kanssakäymistä, yhdessäoloa, rentoa ja välitöntä tunnelmaa, kapinallisuutta, eksklusiivisuutta, hyvää vastinetta rahalle ja maailman huippubrändejä, kuten Levi's:ia.



Kuvio 10: Carlingsin brändi-identiteetti Aakerin (1991) mallin mukaan

Carlings on onnistunut toistaiseksi kasvamaan vaihtoehtoisuuteen nojautuvalla brändi-identiteetillään Suomessa varsin mallikkaasti. Brändi ui vastavirtaan. Se toimii nuorisokategoriassa, joka on opetettu asioimaan itsepalvelukonseptimyymälöissä, boutique-tyylisellä palveluintensivisellä konseptilla ja se ei ole ainakaan vielä perustanut verkkomyymälää. Tarkasteltaessa Carlingsin brändi-identiteettiä Kellerin (2003) tyyliin keskeisyyden kautta voidaan huomata, että se on Seppälän vastakohta. Carlingsin brändi-identiteetti on syvä mutta kapea. Carlingsin brändi on varsinkin perinteisesti ollut hieman marginaalisemmille alakulttuurin edustajille top-of-mind -brändi, samaten kuin monille nimenomaan farkkuja ostamaan lähteneille. Sen sijaan suurille, varsinkin yli 30-vuotiaille alakulttuureista välittämättömille muodin kuluttajamassoille Carlings ei välttämättä sano paljon mitään. Esimerkiksi lasten muoti Carlings -liikkeistä puuttuu kokonaan.

Kokonaan oman kysymysmerkkinsä ketjun tulevaisuuteen tarjoaa suhde verkossa ostamiseen. Carlingsin kohderyhmä kuuluu tyypillisesti nopeasti uusia innovaatioita omaksumaan ryhmään ja verkkokaupan osuus muodissa kasvaa tasaista vauhtia. Toisaalta

nopeasti kehittyvä verkkokauppateknologia tarjoaa myös siellä mahdollisuuksia laaduk-
kaisiin palvelulähtöisiin konsepteihin tulevaisuudessa.

6.2 Case-brändien tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktiot brändeihin

Brändi-identiteetissä brändille määritellään arvolupaus. Arvolupaus viestittää kuluttajille ja kuluttajat tekevät vastaanottamistaan viesteistä oman hahmotuskynsä, asenteensa ja kokemuksensa pohjalta tulkintansa, lähipiiristään saamiensa viestien myötävaikutuksella. Tämä tulkinta on Kellerin (2003) mukaan nimeltään brändin tarkoitus ja näin ollen brändin näkökulmasta brändin tarkoituksen johtaminen on brändiviestinnän kokonaisvaltaista kehittämistä, ylläpitoa ja kontrolloimista.

Kellerin (2003) mukaan brändin tarkoitus kuluttajan mielessä on kahden asian kokonaisuus: Brändin suorituskyky ja brändin mielikuvakieli. Tuote on brändin tarkoituksen lähtökohta; ilman kuluttajan laatuvaatimukset täyttävää tuotetta tai palvelua ei voi olla brändipääomaa. Brändin suorituskyky tarkoittaa tuotteen kykyä täyttää kuluttajan sille asettamat odotukset suhteessa kilpailijoihin, puhutaan siis funktionaalisista lauteki-
jöistä, kuten hinta, palvelun asiantuntijuus, tuotteen kestävyys fyysisesti ja trendikehityksen suhteen ynnä muuta. Brändin mielikuvakieli tarkoittaa tuotteen kykyä tyydyttää kuluttajan psykologisia ja sosiaalisia tarpeita suhteessa kilpailijoihin, puhutaan siis pääasiassa aineettomista arvoista, siitä mitä kuluttaja brändistä ja tuotteen käytöstä ajattelee ja mitä hän olettaa muiden hänen brändin käytöstä ajattelevan. Brändin mielikuvakieles-
sä keskeisiä teemoja ovat käyttäjäprofiili, hankinta ja käyttötilanteet, brändin persoonallisuus ja brändin historia ja perinne. Koska nopean muodin liiketoiminnassa tuotteiden aineelliset erot, siis brändin suorituskykyerot ovat aina enemmän tai vähemmän rajallisia, korostuu erityisesti brändin mielikuvakieli kuluttajien brändille hahmottamassa tarkoituksessa.

Kellerin (2003) kuvaama kuluttajan reaktio suhteessa brändiin on ikään kuin kuluttajan vastaus brändin viestimälle tarkoitukselle. Se koostuu kuluttajan brändiarviosta ja brändituntemuksista. Arviointiprosessi on kuluttajan henkilökohtainen kooste brändistä suhteessa kilpailijoihin. Siinä kuluttaja arvioi brändiä neljän kriteerin kautta: Laatu, uskottavuus, keskeisyys ja paremmuus. Brändituntemuksia puolestaan voivat olla vaikkapa, lämmin, mukava, jännittävä, turvallinen, sosiaalisesti hyväksyttävä tai itsekunnioitusta lisäävä.

6.2.1 *Seppälän tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktio brändiin*

Kuluttajien Seppälän brändille hahmottama tarkoitus, siten miten Keller (2003) asian kuvaa, on häilynyt kilpailun kovennuttua. Ketju on pienemmistä tuote-eristään huolimatta pystynyt tarjoamaan markkinoille suurempia ja skaalaeduista nauttivien kansainvälisten kilpailijoiden kanssa noin saman hintaisia tuotteita, mutta laatu ei ainakaan kaikin osin ole pysynyt perässä. Oleellisin laatuero ei liene tuotteen fyysisessä kestävyudessa, eikä se nopeassa muodissa keskeisintä olekaan, sama pätee palvelun laatuun, itsepalvelukonseptilla kilpaileva brändi ei liene siinä hävinnyt mitään ratkaisevaa. Seppälän brändin suorituskyky lienee kärsinyt kuluttajien mielissä siinä että sen design ei ole kestänyt aikaa. Kilpailijat ovat kyenneet tuomaan mallistoihinsa maailman terävintä kärkimuotia vain muutaman viikon trendien suuntaa näyttävien luksusbrändien jälkeen, se mikä on nyt Voguen kannessa, on kuukauden kuluttua H&M:n mallistossa. Seppälä on yrittänyt pysyä suomalaisin voimin aallon harjalla, mutta vastus on osoittautunut ehkä ylivoimaiseksi. Voi kuitenkin hyvin olla, että tuotteiden designin inspiroimattomuus on heijastanut myös kuluttajien mielikuvaan tuotteiden fyysisestä kestävydestä ja palvelun laadusta. Lupaahan Seppälä uusimmassa arvolupausjulistuksessaan ”laatua joka vastaa odotuksia”. Odotuksiin vastaaminen ei oikeastaan ole arvolupaus, vaan kuluttajan vähimmäisolettamus. Tämän tyylisestä lupauksesta voidaan helposti vetää johtopäätös, että tähän vähimmäisolettamaan ei aina ole Seppälällä ylletty. Uudella arvolupauksella siis lähdetään rakentamaan ketjun uutta tuleamista aivan perusteista alkaen. Seppälän edustama nopean muodin tuotekategoria ei ole helppo kenttä luoda kuluttajille puhuttelevia Kellerin (2003) kuvaamia psykologissosiaalisia tarkoituksia. Kun pääkilpailijoilla on käytössään maailman kärkikastin supermallit, mielipidevaikuttajat ja designerit on Seppälällä jäänyt hieman aseettomaksi tässä taistossa. Seppälä on tähän asti yrittänyt kilpailla kansainvälisten kilpailijoidensa kanssa samankaltaisin keinoin. He ovat käyttäneet suomalaisia kärkimalleja ja kärkidesignereja, mutta nopean muodin suurkuluttajat ovat preferoineet kansainvälisiä suunnannäyttäjiä kotoisten sijaan. Menneinä vuosikymmeninä Seppälän imago on vahvistanut myös kuluttajan omanarvontuntoa ja Seppälän tuotteet yllään kuluttaja on esiintynyt edukseen myös monissa sosiaalisissa tilanteissa. Näin ei ehkä enää 2000-luvulla ole ollut, Seppälän käyttäjää ei ole enää koettu sosiaalisissa tilanteissa edelläkävijäksi. Tällainen käyttäjäprofiilitappio on muoti-liiketoiminnassa erittäin haitallista, sillä muodin käyttökokemus on voimakkaasti sosiaalinen elämys. Myös Kellerin (2003) kuvailema hankintatilanekokemus Seppälän liikkeissä on saattanut jäädä hieman laahaamaan perässä kärkitoimijoista. Tämä on ongelmallista jo siksikin, että eri ketjujen liikkeet ovat kauppakeskuksissa useimmiten vierivieressä.

Seppälä ei ole pärjännyt laatumielikuvassaan pääkilpailijoilleen, mikä on syönyt kunnioitusta herättävän perinteikkään suomalaisyrityksen uskottavuutta. Kelleriä (2003) mu-

keillen se on menettänyt asemiaan kuluttajien mieliin asettuneissa paremmuusjärjestyksissä. Lopputuloksena on saattanut olla se, että Seppälän asiakkaiksi ovat jääneet ennen muuta ne, joille muoti ei kategorisesti ole merkittävä asia, ja joille tärkein valintakriteeri on useimmiten hinta. Myös Kivimäki toteaa haastattelussa, että Seppälä on joutunut kilpailuasetelmaan myös muiden kuin muotiketjujen, esimerkiksi supermarkettien, Prismojen ja Citymarkettien kanssa, joilla on suurien kokojensa ansiosta mahdollisuus erittäin edulliseen hinnoitteluun.

Seppälä on siis hävittänyt kosketuspintansa perinteiseen asiakasprofiiliinsa, muodista kiinnostuneisiin nuoriin ja joutunut kilpailemaan vähemmän muodista kiinnostuneista kuluttajista supermarkettien kanssa. Uudessa arvolupauksessaan Seppälä palaa yrittäjävetoiseksi ja Kivimäen mukaan ”juurilleen”. Juurille paluu on sinänsä harhaan johtava ilmaisu, sillä Seppälä ei pyri palaamaan suomalaisen nopean nuorisomuodin aallonharjalle, vaan päinvastoin irrottaa itsensä koko positiosta. Seppälä haluaa nyt mielenkiintoisella tavalla luoda tarkoituksia myös niille, jotka muut nopean muodin kärki-brändit ovat ehkä jättäneet huomiotta. Seppälä lupaa, että vaatteiden pitää sopia asiakkaalle, ei toisin päin ja mainoksissa esiintyvät mallien sijaan oikeat asiakkaat. Seppälä siis lupaa huomioida esimerkiksi henkilöt, joille kapeat leikkaukset eivät ole eduksi. Seppälän perusvahvuutena voidaan nähdä se, että monilla suomalaisilla on lämpimiä muistoja brändistä, ja nämä muistot voidaan hyvällä viestinnällä palauttaa mieliin.

6.2.2 Carlingsin tarkoitus kuluttajien mielissä ja kuluttajien reaktio brändiin

Carlings on onnistunut viestimään suorien asiakaskontaktien kautta brändinsä identiteetin keskeisimmille asiakasryhmilleen. Tosin kuin Seppälä, se ei ole joutunut kilpailemaan huomiosta maailman suurimpia muotibrändejä vastaan suuressa valtavirrassa, vaan se on kasvattanut itseään vähin erin vaihtoehtokulttuurien kautta kohti suurempia massoja. Voisi sanoa, että ”katu-uskottavuuden” kautta tavallistenkin kuluttajien tietoisuuteen, on ollut Carlingsin lähestymistapa. Katu-uskottavuus sopii kuvaamaan Carlingsin brändin tarkoitusta melko hyvin, sillä se kirjaimellisesti viestii itsestään katutasolla erilaisten mediamixien sijaan.

Kellerin (2003) termistöllä asiaa tarkastellen, Carlingsilla brändin tarkoituksen, sekä suorituskyvyn, että mielikuvakielen johtaminen on itse asiassa suurelta osin strategista brändituotevalikoiman tekemistä, Carlingsin myymistä tuotebrändeistä suuri osa ei ole ketjun omia, kuten vaikka Seppälällä ja H&M:lla, vaan ketju toimii myös jälleenmyyjänä monelle nimekkäälle nuorisobrändille. Brändin suorituskyvystä suuri osa on siis lopulta enemmän tai vähemmän Carlingsin omien käsien ulottumattomissa, Diesellä tapahtuneet valmistusvirheet vaikuttavat ainakin välillisesti Carlingsin brändin suorituskykyyn kuluttajan ajatuksissa. Carlingsilla on myös näiltä osin riippuvainen edustaman-

sa brändin hinnoitteluratkaisuista. Toisaalta nimekkäät brändit tuovat Carlingsille turvaa. Ketju voi olla suhteellisen luottavainen siihen, että brändi, kuten Levi's kykenee tuottamaan fyysisesti laadukkaita ja muodin aallonharjalla olevia mallistoja, jotka sopivat Carlingsin asiakaskunnan odotuksiin niin funktionaalisesti, kuin sosiaalispsykologisesti.

Carlingsilla on merkkibrändien ohella myös koko joukko omia brändejä, joiden vastaanotto on ollut varsin hyvää kaikilla markkinoilla. Ferneliuksen mukaan ketjun matalan organisaation myötä Carlingsin omille suunnittelijoille saadaan tuotettua informaatiota kuluttajien haluista ja näin ketjun omienkin brändien kehitystyö on sujunut suotuisasti. Kellerin (2003) esittelemä palvelun suorituskyky ja tuotteiden hankintakokemus ovat puolestaan kokonaan brändin omissa käsissä ja asiakkaan kohtaamisessa Carlingsille kelpuuttaakin Ferneliuksen mukaan vain huipputason.

Carlings on onnistunut luomaan rosoisena vaihtoehtoisbrändinä omalle asiakaskunnalleen Kellerin (2003) käsitteistöstä tutun mielikuvakielen, joka motivoi heitä kantamaan ketjun tuotteita ylpeydellä ja saa heidät nauttimaan oman sosiaalisen yhteisönsä arvostuksesta. Avaintekijänä Carlingsin menestykseen on yhteisön arvostus, parhaimmillaan Carlings on nauttinut paikoin jopa kulttimaisesta asemasta tietyissä sosiaalisissa piireissä. Kultti on rakentunut aidosti omalaatuisen tyylikkäistä asuvaihtoehtoista ja epätavallisesta tavasta markkinoida brändiä, ei mainonnan, vaan henkilökohtaisen kommunikation kautta.

Carlings nauttii oman asiakaskuntansa keskuudessa korkeaa laatumielikuvaa ja sillä on paljon asiakkaita jotka asettavat sen ensisijalle Kellerin (2003) tarkoittamassa paremmuusjärjestyksessä. Ketjun tarina koetaan uskottavaksi ja sen asiakaskunta jakaa brändin kanssa usein samat, liberaalit arvot. Carlingsin ydinasiakaskunta on myös tyypillisesti melko kiinnostunut muodista ja heille pukeutuminen tapa ilmaista itseä. Carlings on brändi, joka herättää tunteita ja siksi sinne palataan.

6.3 Case-brändien ja kuluttajien suhde

Kellerin (2003) mukaan brändipääoman johtamisen lopullinen päämäärä on luoda brändin ja kuluttajan välille suhde. Brändisuhdetta voidaan kuvailla suhteen intensiteetin ja aktiivisuuden kautta. Intensiteetillä tarkoitetaan sitä kuinka lujan asenteellisen siteen hän brändiin rakentaa ja kuinka suuri yhteisöllinen merkitys tällä siteellä hänelle on. Suhteen aktiivisuus tarkoittaa sitä kuinka usein kuluttaja brändiä hankkii ja käyttää. Brändisuhteessa kuluttaja ottaa brändin osaksi omaa identiteettiään ja brändistä tulee ihmisen kaltainen suhdeosapuoli ja suhde sisältää vastavuoroisuutta ja keskenäisriippuvuutta. Intensiivisimmät brändisuhdet kohdistuvat brändeihin henkilöinä ja organisaationa, kun taas brändiin tuotteena on kuluttajan huomattavasti vaikeampaa rakentaa

suhdetta. Kuluttajat yhdistävät luonnostaan brändeihin inhimillisiä piirteitä, siksi brändiä ei tulisi nähdä elottomana tuotteen jatkeena, vaan sielullisena ja henkilön kaltaisena ilmiönä, jonka jokin ihmisistä koostuva organisaatio on aikaansaanut.

Story ja Hess (2006) jakavat brändisiteen kahtia, henkilökohtaiseen ja funktionaaliseen siteeseen. Brändisuhteen laatu määrittyy näiden kahden sidetyypin kautta. Funktionaalinen side tarkoittaa, että asiakkaan tarpeet täyttyvät ja hän on brändiin tyytyväinen, kun taas henkilökohtaisessa siteessä asiakas kokee saavansa jotain tyytyväisyyttä enemmän, hänellä on luottamussuhde brändiin ja hän ottaa brändin osaksi omaa identiteettiään. Nämä siteet ovat keskeisessä osassa brändiuskollisuuden muodostumisessa. Brändiuskollisuus jakautuu ensisijaiseen uskollisuuteen ja toissijaiseen uskollisuuteen. Ensisijainen uskollisuus tarkoittaa brändille uskollista ostokäyttäytymistä, kun taas toissijainen uskollisuus esimerkiksi brändin ystäville suosittelua ja fanittamista. Huomionarvoista on, ensinnäkin että on kuluttajaryhmiä, jotka eivät muodosta brändiin sidettä, vaikka olisivat brändiin tyytyväisiä. Puhutaan tyyppillisesti hintaherkistä kuluttajista, joille brändin edustama tuoteryhmä ei ole keskeinen osa elämää. Toisekseen funktionaalisesti brändiin sitoutuneille kuluttajille, suurestakaan ostovolyymistä huolimatta, brändin vaihto ei synnytä suuria tunnon tuskia, mikäli jokin muu tuote vastaa hänen tarpeitaan paremmin. Brändiuskollisuus on siis heidän osallaan yksinomaan ensisijaista. Kolmanneksi henkilökohtaisesti brändiin sitoutuneet eivät aina omaa suurta ostovolyymiä, vaikka ehkä niin haluaisivatkin, vaan voivat olla pakotettuja esimerkiksi hankkimaan edullisemman kilpailijan brändiä. Heidän brändiuskollisuutensa saattaa siis koostua enimmäkseen vain toissijaisesta uskollisuudesta. Tiiviimmillään brändisuhde on silloin kun brändin ympärille rakentuu yhteisö, jonka jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta, haakeutuvat viettämään aikaansa brändin parissa. Brändi voi siis parhaimmillaan tuoda ihmisiä yhteen.

6.3.1 Miten brändiside hahmotetaan case-kejuissa

Haastatteluissa kävi ilmi, että ainakaan ketjutasolla Seppälä ei kerää dataa kuluttajien brändisuhteen intensiteetistä tai brändisuhteen henkilökohtaisuudesta. Se ei kerää dataa kuluttajan motiiveista Seppälän valintaan tai valitsematta jättämisestä. Kivimäen kertoman mukaan ketjussa ei kovin tarkasti tiedetä valitsiko kuluttaja esimerkiksi Seppälän henkilökohtaisen mieltymyksensä, tottumuksensa, kokemansa hinta-laatusuhteen tai kilpailevan tarjonnan puutteen vuoksi. Kuluttajakäyttäytymistä tutkitaan ostovolyymidatan kautta. Kuten Story ja Hess (2006) toteavat, sama ostovolyymiluokka saattaa sisältää hyvin erilaisia brändiin suhtautuvia kuluttajia. Suuren volyymin asiakkaissa saattaa olla henkilöitä, jotka ostavat vaatteiden nopean kulumisen vuoksi usein, vaikka eivät olisikaan muodista kiinnostuneita. Tällaiset asiakkaat saattavat herkästi ryhtyä edullis-

ten tarjousten perässä supermarkettien asiakkaiksi. Suuren volyymin asiakkaissa voi olla myös muodista kiinnostuneita asiakkaita, jotka eivät koe että paikkakunnalla olisi Seppälälle varteenotettavaa kilpailua. Tämän tyyppinen asiakasryhmä voi puolestaan herkästi siirtyä jonkin verkkomuotikaupan asiakkaaksi. Toisaalta matalan ostovolyymin asiakaskunnassa voi olla kuluttajia, jotka ovat hyvinkin mieltyneitä Seppälään, jopa niin että voisivat suositella sitä ystävilleen, mikäli heitä siihen brändin toimesta rohkaistaisiin, mutta esimerkiksi sen hetkisen työttömyyden takia hyvin matalan tulotasonsa vuoksi eivät voi muotia kovin suurella volyymillä kuluttaa. Storyä ja Hessiä (2006) mukaillen, strateginen kysymys on seuraava: Mikä näistä ryhmistä on pitkällä aikavälillä ketjun keskeisin asiakasryhmä, minkä asiakasryhmän kanssa suhteen syventämiseen pitäisi erityisesti panostaa? Tästä lopulta on kyse kun eritellään brändisiteen laatua funktionaaliseen ja henkilökohtaiseen.

Carlings ei ketjutasolla kerää kuluttajista dataa lainkaan. Ketjulla ei siis ole olemassa tietoa kuluttajakohtaisesta ostosvolyymistä, eikä sillä ole minkäänlaista keskitettyä kanta-asiakasohjelmaa suuren ostovolyymin omaaville kuluttajille. Carlings on ennen muuta kiinnostunut Storyn ja Hessin (2006) kuvaamasta asiakkaan ja brändin henkilökohtaisesta suhteesta. Ajatuksena on, että henkilökohtaisesti brändiin, sen edustamiin arvoihin ja tuotevalikoimaan sekä ketjun henkilökuntaan sitoutunut kuluttaja on myös taloudellisesti tuottoisa, jos ei heti, niin ainakin pitkällä aikavälillä, puhumattakaan toissijaisen uskollisuuden, esimerkiksi ystäville suosittelun ja muunlaisen brändilähetilästoiminnan synnyttämästä taloudellisesta arvosta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Carlings toivoo että sen liikkeistä tulisi ostopaikan lisäksi myös paikallisia kohtauspaikkoja, jotka tuovat saman henkisiä ihmisiä yhteen.

Case -ketjuilla on kuluttajien brändisuhteen hahmottamisessa hyvin perustavanlaatuisia eroja. Storyn ja Hessin (2006) jaottelua seuraten, siinä missä Seppälän painopiste on ensisijaisen brändiuskollisen käytöksen pohjalle rakentuvassa suhteen johtamisessa, Carlings satsaa henkilökohtaiseen brändisuhteeseen ja toissijaiseen uskollisuuteen. Yksi samankaltaisuuskin löytyy. Molemmat rakentavat brändin persoonallisuutta käyttämällä oikeita asiakkaitaan brändin henkilöittämisessä, Carlings paikallisella tasolla, liikekohtaisesti, Seppälä mainosviestinnässään.

6.3.2 Minkälaisena suhdeosapuolina case-brändit haluavat itsensä nähä

Fournierin (1998) mukaan brändisuhde perustuu vastavuoroisuuteen ja siihen että osapuolet tuntevat toisensa. Seppälän arvolupausjulistuksessa ilmaistaan, että ”*Sopivaa on se, että me tunnemme asiakkaamme ja tarjoamme Suomessa suunniteltuja tyylejä*”. Itsepalvelukonseptilla toimivilla muotiketjuilla asiakkaan ja henkilökunnan kontaktia optimoidaan mahdollisimman tehokkaaksi, toisin sanoen sitä minimoidaan, ja brän-

diside rakennetaan ennen muuta paitsi itse tuotteella myös liiketilaratkaisuilla ja medi-
mixillä viestittyyn Aakerin (1996) kuvaamaan identiteettiin, siis brändin persoonallisuu-
teen, brändiin tuotteena, brändiin organisaationa ja brändin symboliikkaan. Kun asiak-
kaan ja henkilökunnan vuorovaikuttaminen on konseptissa minimoitu, myös asiakastie-
don kerääminen brändisuhteesta perustuu erilaisiin tietoteknisiin ratkaisuihin, ei niin-
kään ihmisten väliseen tuntemiseen. Voidaan ehkä sanoa, että Seppälän arvolupauksen
asiakkaan kilpailijoita paremmasta tuntemisesta ja sen itsepalveluun perustuvan konsep-
tin välillä on ristiriita. Johtavat itsepalvelukonseptilla toimivat muotiketjut, esimerkiksi
H&M ja Zara eivät itseasiassa lupaa tuntea asiakkaitaan kilpailijoitaan paremmin, mutta
he lupaavat tuntea muodin liikehdinnät kilpailijoitaan paremmin. Logiikka on se, että
asiakas voi luottaa siihen, että luottamalla heidän erityiskykyynsä muodin tuntemisessa,
hän voi luoda itse tyylin, jolla säkenöidä.

Carlings puolestaan rakentuu boutique-tyyliseen konseptiin ja se lupaa olla paikallinen
farkkumyymälä, siellä asiakkaan tunteminen perustuu henkilökunnan ja asiakkaiden
henkilökohtaiseen kontaktipintaan. Logiikka menee siten, että Carlingsin palveleva
työntekijä ja asiakas yhdessä luovat tyylin, jolla säkenöidä. Seppälä siis lupaa tuntea
kuluttajansa soveltaen kuitenkin konseptia, jonka perusvahvuuksiin asiakastunteminen
ei kuulu. Toisaalta Seppälän laaja myymäläverkosto ulottuu myös pienille paikkakun-
nille, joissa asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen on suurempien kaupunkien liik-
keisiin verrattuna huomattavasti helpompaa, eli siellä esitetty arvolupaus on toteutetta-
vissa paremmin.

Seppälä lähtee arvolupauksessaan siitä, että suomalaiset olisivat homogeeninen joukko
kuluttajia, joiden tyyli mieltymykset voidaan parhaiten täyttää tarjoamalla suomalaisia
tyylejä. Suomalaisuus yleensä, suomalainen työ ja vaikkapa suomalaisesta luonnosta
inspiraatiota ammentaneet designluomukset ovat toki suurelle joukolle suomalaisia erit-
täin korkeassa arvostuksessa ja useimmilla Suomalaisilla on niihin hyvin lämmin suhde,
mutta muoti on ilmiönä asia, jossa kuluttajat identifioivat itseään ehkä sittenkin vain
vähän kansallisidentiteettiään mukaillen, voimakkaammat vaikuttimet etsitään esimer-
kiksi musiikkityyleistä, alakulttuureista, idoleista ja paikallisista mielipidevaikuttajista.
Muodissa kansainvälisyys tapaa mennä kansallistunteen edelle. Carlings ei arvolupauk-
sessaan korosta norjalaisuuttaan, vaikka norjalaisuudella lieneekin Suomessa varsin
positiivinen imago. Carlings sen sijaan korostaa urbaaneja alakulttuuriyhteisöjä, mu-
siikkityylejä, yksilöllisyyttä ja liberaaleja arvoja. Saattaa olla, että muodin kuluttajilla
on helpompi löytää itselleen Aakerin (1996) kuvailema ihmisen kaltainen suhdeosapuoli
musiikkityylistä ja sen sisältämistä arvoista kuin kansallisista arvoista.

6.4 Case-brändien tulevaisuudennäkymät brändipääoman nykytilan valossa ja ehdotukset jatkotutkimuksille

6.4.1 Case-brändien tulevaisuudennäkymät brändipääoman nykytilan valossa

Kuten mitä tahansa muutakin pääomakomponenttia, yrityksen johdon on onnistuttava kasvattamaan tai vähintään säilyttämään brändipääomaansa, ainakin pitkällä aikavälillä. Luvussa 3.4 esitellään Young & Rubicanin brändipääoman arvon laskentamallista, Brand Asset Valuatorista johdettu Power Grid -niminen malli, joka kuvaa brändin tilaa suhteessa neljään muuttajaan: Brändin erilaisuuteen kilpailijoihin nähden, brändin merkityksellisyyteen kuluttajien mielissä, brändin arvostuksen määrään kuluttajien keskuudessa sekä bränditietoisuuden tasoon kuluttajien keskuudessa. Kaksi ensimmäistä muodostavat yhdessä brändin vahvuuden ja kaksi jälkimmäistä brändin statuksen. Nämä neljä muuttujaa muodostavat nelikentän, jonka sisään jokainen brändi sijoittuu.

Aakerin (1991) mukaan uudet brändit useimmiten aloittavat nelikentän vasemmasta alanurkasta, niillä ei ole sen enempää voimaa, eikä statusta, ne vielä etsivät positiotaan. Vasemmassa ylänurkassa, eli voimakkaasti erilaistuneiden ja merkityksensä löytäneiden, mutta pienen statuksen ja markkinamahdin omaavien brändien joukossa on kahdenlaisia brändejä, Pienen fokusryhmän voimakkaita niche-brändejä ja hyvässä kasvusuunnassa olevia nuoria brändejä. Uudet brändit tyypillisesti löytävät kasvu-uransa hyvän fokusoitumisen ja vanhoista kilpailevista poikkeavien brändielämyksien tuottamisen kautta. Tutkimuksessa on käynyt hyvin selvästi ilmi, että Carlings kuuluu tällaisten brändien joukkoon. Carlings on nopean muodin tuotekategoriassa oman tiensä kulkija, joka ei mainosta ja joka puhuttelee erityisesti alakulttuureista inspiraationsa löytäviä muodin kuluttajia. Se on myös Suomen markkinoilla kohtuullisen nuori toimija. (Aaker 1996, 216–218; Keller 2003, 632–634)

Oikea ylänurkka on markkinoilla vakiintuneen aseman saavuttaneiden brändien osio. Markkinoita johtavat brändit ovat yhtä aikaa erilaistuneita, niillä on selkeä merkitys kuluttajien mielissä, mutta niillä on myös korkea status ja mahtiasema markkinoilla, esimerkiksi korkean markkinaosuuden muodossa. Tällainen status Suomen nopean muodin markkinoilla lienee H&M -ketjulla. Oikeassa ylänurkassa on myös asemiaan menettäneitä tunnettuja ja pitkään markkinoilla toimineita brändejä. Tällaiset perinteiset ja ehkä markkinaympäristöään hitaammin muuttamaan kyenneet brändit alkavat menettää asemiaan nopeasti nimenomaan erilaistumisen ja merkityksellisyyden saralla, ihmiset eivät enää koe brändiä kovin jännittävänä. Bränditietoisuus ja brändin arvostus yleensä rapistuvat hitaammin. Tutkimuksessa on käynyt selväksi, että Seppälä kuuluu tällaisten brändien joukkoon. Seppälällä on kunniakas historia suomalaisen muodin kulutuksen kehittäjänä, mutta se ei ole onnistunut muuntautumaan ajan mukana ja siksi se

menettänyt merkityksellisyytään kuluttajien mielissä. Oikeassa alanurkassa ovat brändit, jotka ovat menettäneet erilaistumisen ja merkityksellisyytensä lisäksi myös suuren osan brändistatuksestaan ja ne ovat alkaneet jäädä jo kuluttajilta unholaan. Tällaiset brändit ovat tyypillisesti elinkaarensa lopulla ja niiden kohtalo on Kellerin (2003) mukaan hiljaiselo, jatkaen toimintaansa pienimuotoisesti ja palvelen tyypillisesti ikääntynyttä ydinasiakaskuntaansa, sulautus johonkin elinvoimaisempaan brändiin, pois myynti tai äärimmäisessä tapauksessa brändin lakkautus. (Aaker 1996, 216–218; Keller 2003, 632–634)

Brändipääoman vahvistamisessa on kyse brändiposition omistajuuden saavuttamisesta ja lujittamisesta. Brändiposition omistajuus tarkoittaa sitä, että kilpailijan on löydettävä tiensä kuluttajan mieliin jollain muilla mielleyhtymillä, tai tulla leimatuksi halvaksi kopioksi tai perässähihtäjäksi. Brändipääoman omistajuuden säilyttäminen vaatii brändiltä jatkuvaa kykyä reagoida markkinoilla, kilpailijakentässä ja kulutustottumuksissa tapahtuviin muutoksiin. Saattaa olla, että Seppälä ei 2000-luvun alussa osannut reagoida Suomen muotimarkkinoilla tapahtuneisiin muutoksiin ja seurauksena oli, että sen ote pitkäaikaiseen brändipositionsa Suomen johtavana nopean muodin brändinä lipesi. Carlings on sen sijaan onnistunut lujittamaan asemaansa sopivasti valtavirrasta poikkeavana vaihtoehtona nopean muodin markkinoilla. Ferneliuksen mukaan moni keskeinen kilpailija, mukaan lukien H&M on 2000-luvun jälkipuoliskolta lähtien hakenut vaikutteita vaihtoehtoismuodista, mutta Carlings on tästä paineesta huolimatta onnistunut lujittamaan positiotaan. Vaihtoehtoiskulttuurit myös muuttuvat nopeasti ajan mukana ja tämän muutoksen edelläkävijänä pysyminen on Carlingsin brändiposition omistajuuden säilymisen ehto myös jatkossa. Käytännössä tämä on tarkoittanut Carlingsille esimerkiksi sitä, että ketju on alkanut ottaa vaikutteita indie- ja punkkulttuurien lisäksi esimerkiksi rap- ja elektronisen musiikin alakulttuureista. Voidaan siis todeta, että brändiposition omistajuuden säilyttäminen on kaikkea muuta kuin paikallaan pysymistä. (Aaker 1996, 216–218)

Fernelius kertoo haastattelussa, että Carlingsin brändi-identiteettiä on sekä tuotevalikoiman, että liikkeiden ulkoasun osalta tuotu lähemmäs valtavirtaa, kuitenkin tarkoituksellisen vähin erin, pettämättä brändin valtavirrasta poikkeavaa perusasiakaskuntaa. Tämä tarkoittaa konkreettisesti esimerkiksi sitä, että liikkeet ovat aiempaa avarampia, valoisampia. Vaihtoehtoisasiakaskunta alkaa jäämään Carlingsin kasvun kannalta pieneksi ja kasvua etsitään nyt valtavirrasta. Tällainen kehitys on Aakerin (1991) mukaan varsin luonnollinen osa brändin elinkaarta. Toisaalta brändi kasvaa Suomessa nimenomaan aiempien suurten paikkakuntien lisäksi myös pienemmille paikkakunnille, viimeisimpänä Saloon ja Tornioon. Alakulttuuritoiminta on keskikokoisilla paikkakunnilla väkisinkin melko pienimuotoista ja näissä liikkeissä muotiketjun on palveltava enemmän myös valtavirran tarpeita. Tähän sisältyy riskinsä, voi nimittäin käydä niin että Carlings menettää uskottavuutensa, ”skenepisteensä”, kun myös maaseudun ihmisillä

on sen tuotteita päällään. Tällä hetkellä Carlings on kiitollisessa asemassa siinä suhteessa, että sillä ei ole omassa alakategoriassaan varteenotettavia kilpailijoita Suomen markkinoilla, se on eräänlainen Aakerin (1991) kuvaama niche-brändi. Tilanne voi hyvinkin muuttua ja uusia voimakkaita urbaaneista alakulttuureista brändi-identiteettejään ammentavia muotiketjuja voi ilmaantua markkinoille, niitä nimittäin maailmalla riittää. Esimerkiksi philadelphialainen Urban Outfitters on jo avannut liikkeensä yhdeksään Euroopan maahan, mukana myös Tukholman ja Kööpenhaminan liikkeet. Liikkeen avautuminen Helsinkiin olisi varmasti jonkinlainen isku Carlingsin katu-uskottavuuteen perustuvalla positio-omistukselle, vaikka kyseinen uusi kilpailija tuskin laajentuisi Helsingin ulkopuolelle.

Brändiposition omistajuudesta otteen menettänyt brändi voidaan palauttaa kasvu-uralle erilaisin virkistys- tai elävöittämissä toimenpitein. Taantumisen vaihe on varsin luonnollinen vaihe brändin elinkaarta. Puhutaan yllämainittua evoluutionomaista brändin kehitystyötä huomattavasti radikaalimmista toimenpiteistä. Tällaisilla toimenpiteillä on kaksi suuntaa, joko niin sanottu juurille paluu, eli virheellisten positioitumispäätösten palauttaminen aiemmin hyvin toimineeseen brändipositioon, tai kokonaan uuden brändiposition etsiminen. Seppälä on brändinä parhaillaan keskellä positionsa uudelleenjärjestelyä. Ketjulle on 2010-luvun mittaan käynyt selväksi, että entiseen malliin, pikkuhiljaa kehittyen ei sille pitkää tulevaisuutta voitu ennustaa. Tarvitaan radikaalimpia korjausliikkeitä ja sellaisiin Seppälä on uuden omistaja-toimitusjohtajansa Eveliina Melentjeffin ja markkinointijohtajansa Kati Kivimäen johdolla. (Aaker 1996, 216–218)

Melentjeffin mukaan Seppälän hankalien vuosien taustalla on aiemman omistajan, Stockmannin strateginen linjaus Seppälän positiosta. Kesäkuussa 2012 Stockmann loi Seppälästä ja Ruotsista ostamastaan Lindexistä yhden Muotiketjut -liiketoiminta-alueen. Lindexin positioksi valittiin aikuiset naiset Seppälän saadessa positiokseen alle 25-vuotiaiden kuluttajien tarpeiden tyydyttämisen. Liiketoiminta-alueen kokonaistavoite oli nopea kasvu kansainvälistymisen kautta. Ongelmana tässä linjauksessa Seppälän kanalta Melentjeffin mukaan oli se, että siinä se ikään kuin luopui suosiolla sille hyvin keskeiseksi muodostuneesta asiakaskunnasta Lindexin hyväksi. Vaikka alkuaan Seppälällä on ollut nuorisokohderyhmässä voimakas positio, se on menettänyt asemiaan siinä segmentissä rivakasti jo toista kymmentä vuotta ja vuonna 2013 sillä oli jo liian suuri välimatka kurottavaksi pääkilpailijoihin. Aikuisissa naiskuluttajissa Seppälä sen sijaan oli onnistunut säilyttämään asemiaan ja 2000-luvun mittaan siitä muodostui sen tärkein asiakasryhmä. Nyt siis Lindex sai ikään kuin yksinoikeuden aikuisiin naisiin Stockmann konsernissa. Seppälä joutui strategisen uudelleenpositioinnin myötä kategoriaan jossa kilpailu on kaikkein kovinta, niin sanotussa yleisnuorisomuodissa se sai vastaansa H&M:n, Zaran ja Best Sellerin kaltaisia globaaleja jättejä kotimarkkinoilla ja samalla sen piti vieläpä hakea kasvua ulkomailta. Position muutos tarkoitti luonnollisesti myös muutoksia aiemmin hyvin aikuisia naisia palvelleiden tuotteiden mitoituksille. Mitoi-

tuksia kavennettiin, sillä kansainvälinen nuorisomuoti vaati nuoren ihmisen kropalle tyköistuvia mallistoja. Melentjeffin mukaan hyvin nopeasti kävi ilmi, että vuoden 2012 linjaus oli väärä. Seppälän 2000-luvun perusasiakaskunta, eli aikuiset naiset kokivat noloja hetkiä kun eivät enää mahtuneet Seppälän vaatteisiin ja korvaavaksi suunniteltu nuorisokohderyhmä jäi tavoittamatta ylivoimaisien kilpailijoiden vuoksi. Tämä linjaus voidaan nähdä myös yhtiön tilikausien 2013 ja 2014 tuloksissa, jotka kummatkin olivat erittäin raskaasti tappiollisia. (Oma Aika 2015; Helsingin Sanomat 2015; Fonecta b-2-b-finder -hakukone 2015.)

Kivimäki ja Melentjeff puhuvat Seppälän juurille paluusta ja viittaavat sillä ennen muuta tuotteiden mitoitukseen. Kellerin (2003) kuvailemaan juurille paluun käsitteeseen tämä ei täysin istu. Mitoituksien palauttaminen palvelemaan aikuisempaa asiakaskuntaa voidaan toki nähdä juurille paluuna, mutta muilta osin meneillään oleva uudelleen prosessi on syytä nähdä mieluummin brändin uudelleenpositioimisena. Jos juuret nähdään Seppälän parhaimpia vuosia, esimerkiksi 1970 ja 1980-lukua kuvaavana aikakautena, ei juurille paluusta voida puhua, koska silloin brändin positio oli nimenomaan yleisluodin tarjoamisessa nuorille kuluttajille. Juurille paluusta puhuminen johtaa harhaan myös siksi, että Suomen muotimarkkinoilla Porterin (1980) kuvaamissa voimasuhteissa on tapahtunut radikaaleja muutoksia, jolloin pääkilpailijat olivat kotimaisia ketjuja. Toisaalta positio poikkeaa myös 1990- ja 2000-luvun linjauksista, tuolloin ketjun strateginen tavoite oli laajentua kansainvälisillä markkinoilla, Baltiassa, Venäjällä ja Ruotsissa. Nyt ketju haluaa keskittyä tyydyttämään #sopivismillaan nimenomaan suomalaisten ja virolaisten aikuisten naisten tarpeet, osallistaa tätä ydinryhmää brändinsä kehittämiseen ja poistua muilta markkinoilta. Pääkilpailijat ovat tästedes esimerkiksi entinen sisaryhtiö Lindex ja ruotsalainen KappAhl. Melentjeffillä on menestyksen palauttamiseen täydet edellytykset, sillä hän sai yrityskaupassa itselleen vain ketjun kannattavat liikkeet Suomessa ja Virossa, kannattamattomien jäätyä Stockmannin alasajettavaksi. Kuten Kivimäki haastatteluissa toteaa, ketjun keskeisin tehtävä vuonna 2015 ja 2016 on saada kuluneen kahden vuoden aikana pettymyksen kokeneet naiset takaisin liikkeisiin, kokeilemaan Seppälää uusittuja mitoituksia ja palauttamaan brändi korkeaan asemaan ostospaikkavaihtoehtojen joukossa.

Seppälällä on seuraavien vuosien aikana totuuden hetki. Sillä ei enää ole taustallaan Stockmannin tapaista suurta konsernia kattamaan tappioita, vaan se on puhtaasti yrittäjävetoinen yritys. Toimitusjohtaja Melentjeffillä ja hänen puolisoillaan ei liene montaa vuotta mahdollista kannatella tappiollista yritystä ainakaan sen nykyisessä kokoluokassa. Jos se ei onnistu vakuuttamaan uudella brändi-identiteetillään suomalaisia aikuisia naisia esimerkiksi vuosien 2016–2018 välisenä aikana, lienee edessä Kellerin (2003) kuvaamat alasajotoimenpiteet, käytännössä hiljaiseloon asettaminen, poismyynnin yrittäminen tai brändin lakkauttaminen. Hiljaiselolla voidaan tarkoittaa vaikka muutaman parhaiten kannattavan liikkeen säilyttämistä tai toiminnan siirtämistä yksinomaan verk-

komyyniksi. Poismyynti voisi tulla kyseeseen esimerkiksi, jos jokin Suomen markkinoille haluava brändi haluaisi valmiin liiketilaverkoston, tässäkin tapauksessa brändi katoaisi katukuvasta, mutta siitä saisi sentään jonkinlaisen jäännösarvon. On siis mahdollista, joskaan ei todennäköistä, että perinteikäs suomalaisbrändi ei näe 90-vuotispäiväänsä vuonna 2020.

6.4.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Tässä tutkielmassa keskityttiin kahden Suomessa operoivan merkittävän muotiketjun brändijohtojen tapaa hahmottaa brändipääomaa ja sen erilaisia ilmenemismuotojaan. Case-yrityksiksi valikoituivat Carlings ja Seppälä suurelta osin käytännön syistä, Ferne-liuis ja Kivimäki suostuivat puolitoistatuntisiin haastatteluihin useiden muiden ketjujen edustajien kieltäytyttyä, suuret kiitokset siitä heille. Tätä case-tutkimusta voitaisiin myös laajentaa. Olisi esimerkiksi tutkimisen arvoista ottaa selvää markkinajohtaja H&M:n tavoista hahmottaa ja johtaa omaa brändipääomaansa Suomen markkinoilla.

Valikoituneet case-yritykset edustavat nopean muodin kategoriassa hyvin erilaisia alakategorioita, tämä toi tutkimusasetelmaan mielenkiintoisen vivahteen, joskin sellaiseen toisessa hyvin toimivat käytännöt brändipääoman johtamisessa harvemmin toimisivat toisessa. Tässä mielessä esimerkiksi Seppälälle konkreettista liiketoiminnallista arvoa voisi tuoda Cross case -analyysi esimerkiksi Lindexin tai KappAhlin kanssa Carlingsin sijaan. Toisaalta Carlings Suomen kannalta mielenkiintoinen tutkimusasetelma olisi valita cross-case -analyysiin Carlings Ruotsissa. Carlings on Ruotsissa noin sadalla liikkeellään huomattavasti Suomea etabloituneemmassa asemassa. Onko sen brändipositio mahdollisesti erilainen siellä, onko laajentumisen myötä brändi-identiteettiä esimerkiksi viety valtavirtaisempaan suuntaan? Onko Ruotsissa toimeenpannussa brändipositio kehityssuunnassa enteitä myös Suomen Carlingsin tulevaisuudesta.

Case -tutkimuksen molemmat brändit ovat syksyllä 2015 positionsa kannalta käännekohtissa, Carlings mahdollisesti edessä olevan valtavirtaistumisensa vuoksi, Seppälä meneillään olevan uudelleenpositioitumisensa vuoksi. Esimerkiksi syksyllä 2017 suoritettava tutkimuksen toisinto voisi olla arvokas. Tutkimuksesta tehtäisiin näin ollen seuranta tutkimus.

Kuten kappaleessa 3 opitaan, on brändipääoman johtaminen neliosainen prosessi, joka Kellerin (2003) mukaan etenee kronologisessa järjestyksessä seuraavasti:

1. Brändin position rakentaminen sekä arvojen tunnistaminen ja vakiinnuttaminen
2. Position mukaisen brändin markkinointiohjelman suunnittelu ja jalkautus
3. Brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen
4. Brändipääoman vahvistaminen, virkistäminen ja uudelleenjärjestely

Tutkimuksen keskittyessä tarkastelemaan brändijohtajien tulkintoja ja toimintaa yleisluontoisesti, strategisella tasolla, suhteessa brändipääomaan ja sen komponentteihin, rajoittuivat johtopäätöksetkin tarkastelemaan kohtia 1. ja 4., siis brändipositiota ja brändin mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia brändin nykyaseman valossa. Analyysiä voisi laajentaa käsittämään brändipääoman johtamisen taktisia toimenpiteitä, esimerkiksi yksittäisten brändielementtien, kuten nimen, logon, verkkosivun, sosiaalisten medioiden kanavien, liiketilaratkaisujen tai mainossävelmien kehitystoimenpiteitä. Strategisten brändipositioiden heijastuminen ketjujen markkinointiviestintä, hinnoittelu, tuote ja jakeluratkaisuihin voisi niin ikään tarjota mielenkiintoisen asetelman jatkotutkimukseen.

Kuten kappaleessa 3.3 on opittu, asiakaslähtöisten brändipääomien suorituskyvylle on luotu muutamia laskentamalleja. Case-tutkimuksen muotibrändit hyötyisivät suuresti näistä malleista johdetusta kvalitatiivisesta kyselytutkimuksesta, jossa kohderyhmäksi valittaisiin brändien määrittämät strategiset asiakasryhmät. Näin ketjujen brändipääomille saataisiin numeeriset ja rahamääräiset arvot joiden kehitystä brändien johdot voisivat seurata ajan kuluessa.

7 YHTEENVETO

Mielenkiinto aihepiiriä kohtaan syntyi kuullessani, että Seppälä ja H&M olivat vielä vuonna 1988 suurin piirtein samankokoiset ketjut, miksi toiselle tuo ajankohta osoittautui kultaiseksi ajaksi, toiselle vasta kansainvälisen kasvun ensiaskeleiksi, miksi toinen on nyt maailman arvokkain muotibrändi ja toinen vielä vuoden 2015 alussa lakkautusuhan alla. Miksi jotkut onnistuvat luomaan lyhyessä ajassa brändinsä ja muiden muassa suomalaisten kuluttajien välille aikaa, talouskriisejä ja kilpailua kestävän siteen, jotkut taas menettävät vuosikymmeniä rakennetun siteensä kotimaisiin kuluttajiin alle vuosikymmenessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli *tarkastella Suomessa toimivien muotibrändien päättäjien tapaa johtaa brändipääomaansa*. Tätä tarkoituspäätöstä varten aihealue jaoteltu tutkimuskysymyksiin seuraavasti: Mitä on asiakaslähtöinen brändipääoma ja mistä se koostuu? Mistä brändipääomaan johtaminen koostuu yleensä ja erityisesti muodin vähittäiskaupassa? Miten brändipääoma ja sen johtamistoiminta hahmotetaan kahden merkittävän Suomessa toimivan muotiketjun brändijohdoissa? Mitkä ovat hahmotusnäkökulmien ja johtamistoiminnan keskeisimmät erot ketjujen välillä ja miten nämä näkökulmat heijastavat ketjujen nykyistä asemaa Suomen muotimarkkinoilla?

Luvussa 2 pureuduttiin siihen mitä asiakaslähtöinen brändipääoma tarkoittaa ja mitä merkityksiä sille on markkinoinnin tutkimuskentässä annettu. Eniten suosiota on saanut David Aakerin näkemys joka sisältää neljä komponenttia: Bränditietoisuus, brändi-imago, asiakkaan brändistä kokema laatu ja brändiuskollisuus. Tutkielmassa esiteltiin jokainen komponentti omana lukunaan.

Bränditietoisuus koostuu kahdesta osasta, brändin tunnistaminen ja brändin mieleenpalauttaminen. Näiden suhteen bränditietoisuutta voidaan tarkastella hierarkkisena rakenteena, jonka alapäässä on brändin tunnistaminen jonkinlaisesta suorasta aistivihjeestä, puhutaan autetusta tunnistamisesta. Mieleenpalauttamisesta voidaan puhua kun kuluttaja saa brändin mieleensä ilman suoraa aistivihjetä, esimerkiksi kun syntyy tarve tai mielihalu, jota varten tuotekategoria on olemassa. Bränditietoisuuden hierarkkinen huippu on top-of-mind-brändi, joka tulee kuluttajalle tuotekategoriassa ensimmäisenä mieleen kun jokin tarve syntyy.

Vahva brändi-imago koostuu joukosta voimakkaita, mieluisia ja ainutlaatuisia miellelyhtymiä, jotka kuluttaja voi liittää brändiin, itse tuotteeseen, tuotekategoriaan, sen edustamaan elämäntyyliin, persoonallisuuteen, idoliin, käyttötilanteeseen, tai käyttöpaikkaan. Nämä miellelyhtymät yhdessä muodostavat verkoston, joka kuvaa kuluttajalle sen mitä brändi on ja mitä se edustaa.

Asiakkaan brändistä kokema laatu on eräänlainen kuluttajan yleisarvosana siitä mitä hän on brändistä kokenut, kuullut ja muuten aistinut. Koettu laatu suhteutuu kuluttajan mielessä muihin tapoihin tyydyttää tietty tarve, esimerkiksi kilpaileviin brändeihin ja se määrittyy kahden tekijän summana: aiotut tarkoitukset ja tarjolla olevat vaihtoehdot.

Brändiuskollisuus pitäisi olla kaikkien markkinointistrategioiden keskeisimpiä päämääriä. Se on seurausta onnistumisesta aiemmissa kolmessa brändipääoman osa-alueessa ja siinä on kse kuluttajan asenteellisesta ostokäyttäytymisestä yhden tai useamman brändin hyväksi, joka toistuu ajan kuluessa. Brändiuskollisuutta voidaan tarkastella kahden muuttujan kautta: Kuluttajan osallistumisen asteen suhteessa tuotekategoriaan ja Kuluttajan sitoutumisen asteen suhteessa brändiin.

Luvussa 3 esiteltiin Kellerin hahmottelema tapaa brändipääoman johtamiseen kuuluvat prosessit, jotka etenevät järjestyksessä alkaen brändin positioinnista jatkuen position mukaisten markkinointisuunnitelmien ja -toimenpiteiden jalkauttamiseen, brändin suorituskyvyn mittaamiseen ja päättyen brändiin kohdistuviin jatkotoimenpiteisiin, vahvistamiseen, virkistämiseen ja uudelleenjärjestelyihin.

Brändin positiointi koostuu brändin identiteetin, eli arvolupauksen muodostamisesta, sen viestimisestä valituille kuluttajille, eli brändin merkityksen luominen heidän mieliinsä, kuluttajien reaktion aikaansaamisesta sekä lopulta brändisuhteesta. Brändipositioinnin mukaisten markkinointiohjelmien jalkautus tarkoittaa brändijohtamisen operatiivista työtä. Siinä tehdään valintoja brändielementtien, logot, sloganit, verkkosivut ynnä muiden suhteen siten että ne edistävät vahvan brändipääoman syntyä. Brändipääoman johtaminen ulottuu myös markkinointiviestintä-, jakelu-, hinnoittelu- ja tuotestrategian kenttään. Brändipääoman suorituskyvyn mittaamiseen on olemassa muutamia merkittäviä menetelmiä, joista merkittävimpiä ovat muun muassa Young & Rubicamin Brand Asset Valuator ja David Aakerin Brand Equity Ten. Brändipääoman johtaminen on jatkuvaa kehitytyötä. Sen tavoitteena tulee olla omistajuus valitussa brändipositiossa. Kun position omistajuus on saavutettu, joutuu kilpaileva brändi etsimään jonkin muun reitin kuluttajien mieliin tai se tulee tuomituksi perässähiihtäjäksi. Joskus brändipositio-omistus menetetään ja joudutaan uudelleenpositiointitilanteeseen tai palaamaan juurilleen, aiempaan positioon. Joskus taas aika on kertakaikkiaan ajanut brändin ohi ja edessä on brändin alasajo.

Lukujen 2 ja 3 ympärille rakentui teoreettinen viitekehys empiirisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen metodologiaa käsiteltiin luvussa 4. Tutkimuksessa noudatetaan kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisuus valikoitui tutkimuksen menetelmäksi, sillä tutkimusasetelma on luonteeltaan kuvaileva; haluttiin esittää tarkkoja kuvauksia kahden case-yrityksen brändijohdon tavasta johtaa brändipääomaansa. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistykseen ja tulosten siirrettävyyteen. Yleistykseen tai tulosten siirrettävyyteen ei tässä tutkielmassa ole edellytyksiä, sillä kyseessä ovat ainutlaatuiset tapaukset luontaisessa toimintaympäristössään.

Tutkimustavoitteen syvällisyyden ja kokonaisvaltaisuuden johdosta oli luontevaa valita tutkimusstrategiaksi case-tutkimus. Tapauksiksi valikoituivat kaksi merkittävää muoti-brändiketjua Suomen markkinoilla, Carlings ja Seppälä. Molemmista ketjuista haasteltavaksi saatiin henkilöt, jotka tuntevat edustamansa brändit omakohtaisesti useiden

vuosien ajalta ja ovat olleet keskeisiä päätöksentekijöitä brändien linjanvedoissa. Ketjut muodostavat yhdessä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen vastinparin. Siinä missä Seppälä on perinteikäs kotimainen yleismuotibrändi, Carlings on uuden vuosituhannen mukanaan tuoma ”valloitusretkeläinen” Norjasta, jolla on brändin alkumetreiltä asti ollut voimakas side urbaaneihin alakulttuureihin ja on tarkoituksella pysytellyt valtavirran ja yleismuodin ulkopuolella.

Aineistoa kerättiin puolistrukturoiduilla, noin puolitoistatuntisilla teemahaastatteluilla ja sitä täydennettiin tarkkaan valikoidulla sekundäärisellä aineistolla, jota saatiin brändien verkkosivuilta sekä valikoiduista lehtijutuista ja verkkojulkaisuista. Aineiston analysointi perustui tematisointiin ja sen työkaluna toimi teemahaastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko. Teema-analyysin rinnalla tutkimuksessa käytettiin niin kutsuttua cross-case-synteesiä, joka toi case-yritysten välille lisää vertailtavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvoitiin tiedon objektiivisuuden, uskottavuuden, vastavuuden ja siirrettävyyden kautta, sekä arvioimalla tutkimustilanteeseen vaikuttaneita taustamuuttajia haastatteluhetkellä. Perinteiset reliabilitetti ja validiteetti ovat puolestaan saaneet kritiikkiä osakseen sovellettaessa kvalitatiiviseen tutkimukseen ja siksi luotettavuutta ei arvoitu niiden suhteen.

Luvussa 5 analysoitiin ja tiivistettiin case-yrityksien johtajilta teemahaastatteluin ja sekundäärisesti muualta saatu tutkimusaineisto. Haastateltavien näkemykset koottiin ja ryhmiteltiin tutkimuskysymysten ympärille, sekä tutkimuksen teoreettisen pohjan päälle. Tästä syystä kappaleen luvut rakentuvat siten, että jokainen brändipääoman neljästä komponentista käsitellään erikseen.

Bränditietoisuuden suhteen voidaan todeta, että siinä missä Seppälällä on vahva perustunnettuus läpi koko kansan, on Carlingsilla vielä paljon kuluttajaryhmiä eri puolilla Suomea, jotka eivät brändiä tunne. Carlings puolestaan on vahva oman ydinasiakasryhmänsä keskuudessa. Sen ympärille on muodostunut tiivis yhteisö, jolle brändi on ykkösvaihtoehto kun tarve vaatteiden, erityisesti farkkujen hankintaan syntyy. Seppälä puolestaan on hankaluuksissa hierarkkisen tunnettuuden ylätasolla, se ei ole tällä hetkellä kuluttajille ykkösvaihtoehto kun tarve muodille syntyy.

Brändi-imagon suhteen Seppälällä on ollut vaikeuksia. Se ei ole viime vuosina osannut luoda kuluttajien mieliin kilpailijoista erottuvia, ainutlaatuisia mielleyhtymiä. Nyt erilaisuutta lähdetään rakentamaan sopivuuden käsitteen ja suomalaisten arvojen kautta. Carlings puolestaan on voimakkaasti erilaistunut. Se rakentaa imagoaan musiikkigenren, alakulttuurien ja liberaalin arvomaailman päälle, mutta toisaalta se profiloituu voimakkaasti farkkujen tuoteryhmään.

Seppälän laatumielikuva on jo vuosikymmenet rakentunut voimakkaasti hintalaatusuhteen ympärille. Se haluaa tarjota riittävän laadukkaita tuotteita sopuhintaan. Seppälällä katsotaan, että kuluttajat asettavat laatuvaatimuksensa hinnan suhteen ja muuttavat käsityksiään siitä hintakategoriasta toiseen. Ketjussa katsotaan myös, että laatumielikuva

syntyy pääasiassa itse tuotteesta, sen aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, ja siihen voi rajallisesti vaikuttaa esimerkiksi hankintakokemuksella, kuten asiakaspalvelulla ja liiketilaratkaisuilla. Carlingsilla hinta nähdään niin ikään laatumielikuvan standardoijana. Carlings ei ole tuotekategoriassaan, nuorisomuodissa halvimmasta päästä. Se rakentaa laatumielikuvansa eksklusiiviseen tuotevalikoimaan, joka sisältää valikoituja malleja huippufarkkubrändeiltä, sekä omalinjaisia omia brändejä jotka puhuttelevat tietyn tyyllisissä muotisuuntauksissa. Tuotevalikoiman lisäksi Carlings näkee koetun laadun myös sosiaalisena rakenteena, johon vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan kohtaaminen hankintatilanteessa, hänen palvelemisensa siten että hän kokee tulleen huomioduksi ja että hänelle on henkilökohtaisesti etsitty sopivin mahdollinen tuote.

Brändiuskollisuutta mitataan ketjuissa hyvin eri tavoin. Siinä missä Seppälä näkee uskollisuuden yksinomaan käytöksellisenä rakenteena jonka määrittää ostovolyyymi, ostoskoot ja ostosfrekvenssi, Carlings näkee sen sosiaalisena kokonaisuutena, johon liittyy muun muassa ajan viettoa ja yhdessäoloa brändin parissa, sen liikkeessä ja muualla. Carlings ei itseasiassa edes mittaa millään tavalla asiakkaidensa ostosvolyyymiä.

Luvussa 6 tehdään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätökset rakentuvat pitkälti luvun 3 määrittämän rakenteen mukaan. Johtopäätökset on jaoteltu lukuihin siten, että Kellerin esittämän brändipääoman neljä kehitysprosessin osaa, jotka yhdessä muodostavat brändin position: Brändi-identiteetin muodostaminen, brändin tarkoituksen rakentaminen, kuluttajan reaktiot ja brändisuhteen rakentaminen tulevat käsitellyiksi. Lisäksi kappaleessa tulkitaan brändien mahdollisia tulevaisuuden näkymiä, käyttäen apuna Young & Rubicanin brändipääoman voimakkuutta mittaamaan tarkoitettua Brand Asset Valuatorista johdettua brändin elinkaarta mallintavaa Power Grid -mallia. Luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

Seppälällä on 2000-luvulla ollut hankaluuksia brändipositionsa kanssa. Hankaluudet ovat osittain johtuneet edellisen omistajan Stockmannin Seppälän kannalta epäedullisista strategisista linjauksista, jotka ovat johtaneet siihen, ketjun tuotteet ja niiden hankinta-, käyttö- ja omistuskokemus eivät ole herättäneet kuluttajissa intohimoa. Seppälä ei ole onnistunut puhuttelemaan nuorisomuodissa tärkeitä edelläkävijöiden ryhmiä ja se on joutunut kilpailemaan melko ylivoimaisia maailman kärkibrändejä vastaan nuorisokategoriassa. Stockmannin Seppälälle osoittamien kuluttajaryhmien on ollut vaikeaa vahvistaa omaa identiteettiään Seppälän tuotteilla. Seppälän tuotteet yllään nuorisokuluttajat eivät viime aikoina ole esiintyneet edukseen sosiaalisissa tilanteissa, kun taas Seppälän identiteetistä enemmän vastakaikua löytävät aikuisemmat kuluttajaryhmät ovat joutuneet noloihin tilanteisiin kun eivät ole mahtuneet ketjun nuorisolle tarkoitettuihin mitoituksiin. Identiteetin häilyvyys ja tempoilevuus on johtanut siihen, että Seppälä on joutunut kilpailemaan asiakkaista, joille muoti ei ole kategorisesti merkittävä asia ja siten se on joutunut kilpailemaan muotibrändien lisäksi supermarkettien kanssa. Seppälä uusi brändi-identiteettinsä tämän tutkimuksen aikana. Se etsii brändilleen positiota uudella

#sopivismiksi nimeämällään identiteetikonseptilla, jonka ytimenä on ennestään tuttu edullisuus, jonka lisäksi nyt korostetaan kotimaisuutta ja sopivuutta. Ydinidentiteettiä täydennetään teemoilla, kuten kasvollinen omistajuus, suomalainen työ ja design ja mallistojen anteeksiantavuus myös runsaammille naisille.

Carlingsilla brändin positio on ollut selkeä ja päälinjoiltaan muuttumaton sen koko Suomessa olo ajan. Carlingsin brändi-identiteetin ydin rakentuu parhaan farkkuvalikoiman, laadukkaan ja rennon asiakaspalvelun, paikallisuuden ja vaihtoehtokulttuurien ympärille. Ydinidentiteettiä täydennetään muun muassa huippufarkkubrändeillä, rennolla ja välittömällä tunnelmalla, kapinallisuudella ja yhteisöllisyydellä. Carlingsin identiteetti on toistaiseksi osoittanut toimivuutensa. Se on onnistunut puhuttelemaan erittäin hyvin omaa urbaania nuorisokohderyhmäänsä. Carlings on onnistunut luomaan rosoisena vaihtoehtoisbrändinä omalle asiakaskunnalleen mielikuvakielen, joka motivoi heitä kantamaan ketjun tuotteita ylpeydellä ja saa heidät nauttimaan oman sosiaalisen yhteisönsä arvostuksesta. Avainsanoina menestykseen Carlingsin menestykseen ovat vaihtoehtoisuus, eksklusiivisuus ja henkilökohtaisuus. Vaihtoehtoisen identiteettinsä ansiosta brändi on välttänyt kilpailun valtavirran nuorisomuodein jättejä vastaan, eksklusiivisuus tarkoittaa sitä, että tuotevalikoima sisältää asioita, joita ei muualta saa. Henkilökohtaisuus on Carlingsin ensisijainen vahvuus ja sen avulla brändi rakentaa aidon, henkilökohtaisen suhteen asiakkaan ja paikallisen Carlings-liikkeen välille. Carling on kasvanut jo koko maan kattavaksi ketjuksi ja kasvu tulee tuomaan mukanaan identiteetillisiä haasteita. Kasvanut ketju tarvitsee kasvavan kohdeyleisön sillä vaihtoehtoisryhmät alkavat käymään liian pieneksi ryhmäksi. Lisäksi Carlings on saanut yllättävän pitkään nauttia eräänlaisesta monopoliasemasta urbaaneihin katutyyleihin nojautuvana brändinä. Lienee siis ajan kysymys koska maailmalta joku urbaani muotibrändi löytää Suomen.

Tutkimuksessa voidaan mielenkiintoisella tavalla havaita että Carlingsin todennäköinen kehityssuunta on kohti silotellumpaa yleismuotibrändiä, kun taas Seppälä on siirtymässä kovalla yhdellä yleismuodista pois, keskittyen aikuisemmän muodin tarjoamiseen.

Tutkimuksen tuloksena voitiin havaita, että onnistuneella brändipääoman johtamisella on taloudellisia vaikutuksia. Carlings on onnistunut positiotumisessaan, eli puhuttelemaan valitsemaansa kohderyhmää sitouttavalla ja brändiuskollisuutta aikaansaavalla tavalla ja on siten onnistunut muodin kokonaismarkkinan supistumisesta huolimatta kasvamaan kannattavasti koko Suomessa olonsa ajan. Seppälä taas on kilpailun kiristyttyä Suomen muotimarkkinoilla 2000-luvulla radikaalisti epäonnistunut positionsa löytämisessä eikä se ole onnistunut puhuttelemaan mitään kuluttajaryhmää erityisen hyvin. Brändin imagoa on vaivannut ainutlaatuisuuden puute ja se on ilmentynyt myös ketjun viime vuosien raskaiden tappioiden muodossa.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit

- Aaker, David A. (1991) *Managing brand equity. Capitalising on the value of a brand name*. The Free Press: New York.
- Aaker, David A. (1996) *Buliding strong brands*. Simon & Schuster Ltd: UK
- Aaker, David A. (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*. Vol. 38, No. 3, 101–120.
- Aaker, David A. (2004) Even brand need spring cleaning. *Brandweek* Vol. 45, No. 10, 36–40.
- Aaker, Jennifer L. (1997) Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, No. 3, 347–356.
- Badrinarayanan, Vishag – Madhavaram, Shreedhar – McDonald, Robert E. (2005) Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy – A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*. Vol. 34, No. 4, 69–80.
- Berry, Leonard L. – Parasuraman, A. – Zeithaml, Valarie A. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, No.1, 12–37
- Berry, Leonard L. – Parasuraman, A. – Zeithaml, Valarie A. (1994) Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*. Vol. 70, No. 3, 201–230.
- Berthon, Pierre – Cambell, Colin – Pitt, Leyland F. (2009) Does brand meaning exist in similarity or singularity? *Journal of Business Research*. Vol. 62, No. 3, 356–361.
- Boeije, Hennie (2010) *Analysis in qualitative research*. SAGE Publication, London.
- Brown, Stephen W – Gotlieb, Jerry B. – Grewal, Dhruv (1994) Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs?. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79, No. 6, 875-885.
- Cacioppo, John T. – Petty, Richard E. (1986) The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 19, 123–205.
- Carvalho, Sergio W – Samu, Sridhar – Sivaramakrishnan, Subramanian (2011) The Effect of Country-Related Brand Associations and Product Attributes on Attitude toward Unfamiliar Foreign Brands: A Schema Congruity Perspective. *Journal of International Consumer Marketing* Vol. 23, No. 2, 135–150.

- Caywood, Clarke – Duncan, Tom (1995) The Concept, Process, and Evaluation of Integrated Marketing Communication. *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices* Vol. 1, 13–66.
- Chestnut, Robert – Jacoby, Jacob (1978) *Brand loyalty : measurement and management*. Wiley: New York
- Donthu, Naveen – Yoo, Bongheon (2001) Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*. Vol. 52, 1-14.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd: London
- Ernest, Carole H. – Päiviö, Allan (1971) Imagery and verbal associative latencies as a function of imagery ability. *Canadian Journal of Psychology/Revue canadienne de psychologie*. Vol 25(1), 83–90.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä
- Fournier, Susan – Yao, Julie L. (1997) Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer – brand relationship. *Internal Journal of Research in Marketing*. Vol. 14, 451–472.
- Fournier, Susan (1998) Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. Vol. 24, No. 4, 343–353.
- Garvin, David A. (1988) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press: New York.
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 1, 4–12.
- Grönroos, Christian (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Vol. 2, No. 1, 9–29.
- Hess, Jeff – Story, John (2006) Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, No. 7, 406–413.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki
- Kamakura, Wagner A. – Russell, Gary J. (1993) Measuring brand value with scanner data. *Intern. Journal of Research in Marketing*. Vol. 10, 9–22.
- Kapferer, Jean-Noel (2004) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. 3rd ed. Kogan Page: UK.
- Kapferer, Jean-Noel (2008) *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. Kogan Page: UK.

- Keller, Kevin Lane (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1, 1–22
- Keller, Kevin Lane (1995) Brand Equity and Integrated Communication. *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices* Vol. 1, 103–131.
- Keller, Kevin Lane (2003) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. Pearson Education Inc: New Jersey.
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 3rd ed. Pearson Education Inc: New Jersey.
- Kim, Hong-bumm – Kim, Woo Gon – An, Jeong A. (2003) The effect of customer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20, No. 4, 335–351.
- Kim, Hyonjin – Tan, Wanwei (2013) Facebook as a tool for marketing communications and brand building: A content analysis of top global brands' Facebook pages. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*. 161–163.
- Kitchen, Philip J. – Schulz, Don E. (1997) Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*. Vol. 5, 7–18.
- Knox, Simon – Walker, David (2001) Measuring and managing brand loyalty. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 9, No. 2, 111–128.
- Kotler, Philip (2013) *Principles of marketing*. 15th ed. Prentice Hall International, Inc: USA.
- Lassar, Walfried – Mittal, Banwari – Sharma, Arun (1995) Measuring customer based brand equity. *Journal of Consumer marketing*. Vol. 12, No. 4, 11–19
- Lehmann, D.R – Winer, R.S (1991) *Analysis for marketing planning*. McGraw-Hill/Irwin: USA
- Levitt, Theodore (2006) *On marketing*. Harward Business School Publishing Corporation: USA.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*. SAGE Publications, London.
- McCarthy, J.E. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin: USA
- McGuire (1981) *Theoretical foundations of campaigns*. Rice RE, Paisley WJ: USA
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos, Gummerus: Jyväskylä

- Myers, Chris A. (2003) Managing brand equity: a look at the impact of attributes. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 12, No. 1, 39–51.
- Nenycz-Thiel, Magda – Romaniuk, Jenni (2013) Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research*. Vol. 66, No. 1, 67–72.
- Noble, John (2006) Branding: from a commercial perspective. *Brand management*. Vol. 13, No. 3, 206–214.
- Oliver, Richard L. – Rust, Roland T. (2000) Should We Delight the Customer?. *Journal of the Academy of Marketing*. Vol. 28, No. 1, 86–94
- Oliver, Richard L. – Rust, Roland T. – Varki, Sajeev (1997) Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*. Vol. 73, No. 3, 311–336.
- Porter, Michael E. (1980) How competitive forces shape strategy. *McKinsey Quarterly*. No. 2, 34–50.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York.
- Rathnayake, C.V. (2008) Brand Personality and its Impact on Brand Feelings: A Study Among Young Television Viewers. *South Asian Journal of Management*. Vol. 15, No. 2, 7–24.
- Robertson, Kim R. (1987) Recall and Recognition Effects of Brand Name Imagery. *Psychology & Marketing*. Vol. 4, No 1, 3–15.
- Sarajärvi, Anneli – Tuomi, Jouni – Zenker (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Sattler, Henrik – Schnittka, Oliver – Zenker, Sebastian (2012) Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *Internal Journal of Research in Marketing*. Vol. 29, No. 3, 265–274.
- Shim, Soyeon – Warrington, Patti (2000) An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology & Marketing*. Vol. 17, No. 9, 761–782.
- Silverman, David (2005) *Doing qualitative research*. 2. painos. SAGE Publications, London.
- Simon, Carol J. – Sullivan, Mary W. (1993) The measurements and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*. Vol. 12, No. 1, 28–52.
- Schmitt, Berndt (1999) Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, No. 1-3, 53–67.

- Shocker, Allan D. – Srivastava, Rejendra K. (1991), Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. *Journal of Consumer marketing*. Vol. ?, No. ?
- Tucker, W. T. (1964) The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*. Vol. 12, No. 4, 91–124. Vol. 1, No. 3, 32–35
- Urde, Mats (1994) Brand Orientation – A Strategy for Survival, *Journal of Marketing Consumer Marketing*. Vol. 11 No. 3, 18–32
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY: Juva
- Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research*. Third Edition. Sage Publications, California.
- Vuokko, Pirjo (2003) *Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot*. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Artikkeli muussa lehdessä

- Kokko, Outi (2014) Stockmann voi lopettaa yli 50 Seppälää. *Taloussanomat* 29.10.2014, 20
- Nalbantoglu, Minna (2015) Seppälä haluaa keskittyä suomalaiseen naiseen. *Helsingin Sanomat* 3.2.2015, 15

Verkkolähteet

- WeConnectFashion. Apparel price point categories, <<http://weconnectfashion.com>>, haettu 25.4.2014
- Carlings. The Carlings Story, <<http://carlings.com/no/Secondary-menu-elements/The-Carlings-Story/>>, haettu 11.4.2015
- Fonecta, Fonecta b-2-b-finder, < https://b2b.kohdistamiskone.fi/target_groups/0/office_sites/3072821 >
- Helsingin Sanomat, <<http://www.hs.fi/talous/a1431141542148>> , haettu 1.11.2015
- Oma Aika -lehti, < <http://www.omaakalehti.fi/henkilohaastattelut/haluan-kadenjalkeni-muotiinhaettu> > 2.11.2015
- Seppälä. Seppälän tarina, < <https://www.seppala.fi/seppala/tarina>>, haettu 10.4.2015
- Seppälä. Sopivismi, < <https://www.seppala.fi/sopivismi/> >, haettu, 20.10.2015
- Varner gruppen, Our History, <<http://varner.com/en/History/>> , haettu 11.4.2015

Yle. Seppälä toi maailman muotivirtaukset suomalaisten ulottuville,
<http://yle.fi/uutiset/seppala_toi_maailman_muotivirtaukset_suomalaisten_ulottuville/7775111>, haettu 1.3.2015

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN SUOMALAISESSA MUODIN VÄHITTÄISKAUPASSA

1. Onko brändipääoma -käsite jollain tapaa mukana yrityksenne strategiassa? Onko brändinne arvoa pyritty mittaamaan? Miten?
2. Näettekö voimakkaan brändin olevan a) keskeisin b) melko keskeinen c) ei keskeinen elementti
 - Asiakaskunnan laajentamisessa ja vanhojen asiakkaiden palauttamisessa?
 - Asiakasuskollisuuden saavuttamisessa?
 - Korkeammat tuottomarginaalin saavuttamisessa?
 - Mahdollisessa brändin laajennuksessa (engl. Brand Extension) uusiin tuoteryhmiin tai kuluttajakuntiin?
 - Neuvotteluvoiman aikaansaamisessa toimitusketjussa?
 - Ulkomaisten kilpailijoiden markkinoilletulon kynnyksen kasvattajana?
 - Markkinointikommunikaation tehostumisessa? (pienemmällä mainosbudjetillä enemmän huomiota)
 - Keskeinen jossain muussa?

BRÄNDITIETOISUUS

3. Bränditietoisuus voidaan jakaa kahteen osaan; brändin tunnistaminen (engl. recognition) ja brändin (engl. recall) mieleen palauttaminen. Millaisena hahmotat niiden eron?
4. Minkälaisissa ostotilanteissa brändin tunnistamisella (recognition) on mielestäsi keskeinen vaikutus tuotteen ostetuksi tulemiseen?
5. Minkälaisissa ostotilanteissa brändin mieleen palauttamisen (recall) helppoudella on keskeinen vaikutus kuluttajan ostovalintaan muotikaupassa?
6. Millä markkinointitoimenpiteillä brändin tunnistettavuutta voidaan edistää? Entä brändin mieleenpalautuksen helppoutta?
7. Onko tiedossanne, kuinka montaa vaihtoehtoista ostospaikkaa suomalainen muodin kuluttaja keskimäärin a) käy läpi mielessään b) käy fyysisesti tehdesään hankintoja? Jos ei tiedossa, miten monta arvioisit sen olevan?
8. Liittyen kysymykseen 11. Miten merkittävänä näet ensimmäisenä mieleen tulevan (engl. top-of-mind) brändin aseman kilpailussa suomalaisten vaate-euroista?

Taustaa: tyypillisesti mitä matalamman osallistumisen (engl. Low Involvement) tuotekategoriasta kyse, sitä enemmän top-of-mind –asema korostuu

9. Onko yrityksessänne käytetty jotain mittaustapoja bränditietoisuuden, tunnistamisen, mieleen palauttamisen, hierarkkisen mieleen palauttamisen (top-of-mind yms.), mittaamiseksi?

BRÄNDI-IMAGO

10. Minkälaisia brändimielikuvia ketjulle on rakennettu? Näyttävätkö nämä mielikuvat kuluttajille a) voimakkaina (onko viesti mennyt perille)? b) mieluisina (puhuttelevatko ne kuluttajia)? c) ainutlaatuisina (eroavatko ne riittävästi kilpailijoista)?
11. Mitkä ovat alallanne brändimielleyhtymien viestimisen kannalta keskeisimmät kanavat? (esim. liiketilan tunnelma? asiakaspalvelutilanne? mainokset? sosiaalisen media kanavat? verkkokaupan käyttöliittymän miellyttävyys? hintataso? muu?)
12. Miten hyvin yrityksessänne on onnistuttu lunastamaan kuluttajille viestitetyn mielikuvan brändistä, tuotteista ja niiden käytöstä? Miten tätä onnistumisen tasoa mitataan tai voisi mitata?
13. Mielleyhtymät voidaan jakaa tuotekategorian sisällä yhteisiin miellelyhtymiin (engl. Point-of-Parity) ja brändiä tuotekategoriassa erottaviin miellelyhtymiin (engl. Point-of-Difference). Ensimmäisten tarkoitus on helpottaa kuluttajaa liittämään brändi tuotekategoriaan ja tiettyyn tarpeen tyydytykseen, toisen tarkoitus on erottaa brändi kilpailijoista. Osaatko mainita yhden esimerkin molempien tyyppisistä miellelyhtymistä, joita brändillenne on rakennettu ja viestitty kuluttajille?
14. Mihin seuraavista asioista brändimielleyhtymiä on teillä pyritty liittämään:
 - a. Tuoteominaisuudet & asiakashyödyt, konkreettiset ja aineelliset ominaisuudet (materiaalit, vedenkestävyys yms.)
 - b. Tuotteen aineettomat ominaisuudet & asiakashyödyt (pehmeys, lämpimyyden, mielihyvä yms.)
 - c. Hintaluokka tuotekategorian sisällä
 - d. Käyttötilanteet / käyttöelämys (kesä, perhejoulu, illanvietto yms.)
 - e. Käyttöpaikka (suurkaupungin vilinä, maaseudun idylli; Samaistumisen & ihailun mahdollisuus)
 - f. Käyttäjät, asiakasprofiilit (brändipersonallisuus, minkälaisia ihmisiä brändi edustaa, Samaistumisen mahdollisuus)
 - g. Idolit ja esikuvat (mallit, pop-tähdet yms.; Ihailun mahdollisuus)
 - h. Elämäntyyli (arvot, asenteet, maailmankatsomus, kulttuuri, ihanteet; Samaistumisen mahdollisuus)

- i. Tuoteryhmä ja kilpailijat (vrt. Kysymys 17 ”point-of-parity”)
 - j. Muu?
15. Mihin yllä olevista ”mielikuvakategorioista” satsaatte eniten?
 16. Kuluttajilla on taipumus hahmottaa brändejä inhimillisinä hahmoina. Onko brändille rakennettu persoonallisuus ja onko sitä pyritty inhimillistämään jollain luonteenpiirteitä kuvaavilla symbolisilla viesteillä (esimerkiksi: vilpitön, jännittävä, pätevä, hienostunut tai rosoinen). Mitä etua koet tällaisella brändin inhimillistämällä olevan? Taustaa: Mitä vähemmän tuotekategorian kilpailevilla tuotteilla on konkreettista / aineellista eroa, sitä merkittävämpi imagotekijä brändin persoonallisuus on
 17. Kuluttajat edellyttävät brändiltä aiempaa enemmän a) vuorovaikutteisuutta b) elämyksellisyyttä. Onko brändiä kehitetty viime aikoina näihin suuntiin? Onko suunnitella kehittää brändiä yhä näihin suuntiin?
 18. Mitä kautta ensisijaisesti syntyvät mielestäsi brändi-imagon, eli kuluttajien brändiin kohdistamien mielikuvien kaupallinen arvo? (esimerkiksi: arvolupauksen konkretisoituminen kuluttajan mielessä? Erilaistuminen kilpailijoista? Ostomotivaation laukaisu? Puiteet brändilajennukselle? Muu?)
 19. Onko yrityksessänne kehitetty jonkinlaisia mittaustapoja brändi-imagon kehityksen seuraamiseksi?

KOETTU LAATU

20. Miten hahmotat käsitteen brändin koettu laatu? Mistä muotibrändin asiakkaan kokema laatu muodostuu? Miten se eroaa (vai eroaako ollenkaan) esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä? Entä tuotteen suorituskyvystä?
21. Miten suuri merkitys hinnalla on asiakkaan kokemaan laatuun? Onko vaikutukset laatumielikuvaan huomioitu jollain tapaa hinnoittelussanne?
22. Miten suuren osan asiakkaan kokemasta laadusta uskot syntyvän henkilökunnan tietotason, empatiakyvyn, ystävällisyyden ja muun palveluammattitaidon kautta? Onko näitä ominaisuuksia pyritty kehittämään järjestelmällisesti esimerkiksi laatuohjelmilla tai muilla ”laatuohjelmilla”?
23. Miten suuren osan asiakkaan kokemasta laadusta uskot määrittävän tuotteen käyttökokemuksen kautta? Voiko yritys parantaa asiakkaan käyttökokemusta jollain markkinointiviestinnällisillä toimenpiteillä? Taustaa: Jotkin tutkijat käyttävät tästä käyttökokemuksen muokkaamiseen pyrkivästä viestinnästä termiä Transformational Advertising
24. Onko yrityksessä satsattu järjestelmällisesti ns. laatusignaalien / laadun tunnun luomiseen, esimerkiksi myymälän yksityiskohdat, tuoksut, pukukopin mukavuudet tms. (vrt. esimerkiksi autoteollisuudessa satsataan suuria summia oven kolahduksen pehmeään ääneen ja auton tuoksuun autoliikkeessä)

25. Miten mahdolliset erot brändin laatulupauksen ja kuluttajien laatukokemusten välillä mielestänne paikannetaan? Miten markkinointiviestinnällä voidaan edesauttaa tämän eron ”umpeenkuromista”? Mitä tulisi tehdä kun brändin uskottavuus on tällä tavoin asetettu kyseenalaiseksi? Onko teillä suunnitelma, jolla tämän tyyppisestä tilanteesta selvittää mahdollisimman pienin vahingoin
26. Miten asiakkaan kokemaa laatua tulisi mielestäsi mitata? Koetko laadun tuotekategoriasidonnaisuuden hankaloittavan mittaamista? (laatu ei ole absoluuttinen, vaan tuotekategorian eri vaihtoehtojen mukaan suhteellinen määre)

BRÄNDIUSKOLLISUUS

27. Miten brändiuskollisuutta aikaansaadaan suomalaisilla muodin markkinoilla? Mitä toimepiteitä yrityksessänne on tehty brändiuskollisuuden saavuttamiseksi?
28. Miten voimakkaasti näet brändi-imagon vaikuttavan asiakasuskollisuuteen? Onko miellelyhtymillä vaikutusta ostokäyttäytymiseen?
29. Entä koetun laadun merkitys asiakasuskollisuuteen? Onko laatusatsauksilla aikaansaataavissa merkittävää kulutuskäytöksen muutosta suomalaisten kuluttajien keskuudessa?
30. Brändiuskollisuutta voidaan tarkastella kahden perusmuuttujan kautta: brändiin sitoutumisen asteen (involvement) ja ostokertojen määrän suhteen, ja näin voidaan erotella neljä kuluttajaryhmää: uskolliset (molemmat korkeita), tapakuluttajat (sitoutuminen vähäinen, kulutuskertoja paljon – ”hiljaiset heavy userit”) vaihtelun etsijät (sitoutuminen korkea, kulutuskertoja vähän), vaihtelijat (molemmat matalia – ei uskollisuutta). Oletteko tehneet tämän tyyllisiä asiakasjaotteluita ja jos kyllä, oletteko suunnanneet niille toisistaan eriäviä markkinointitoimenpiteitä? Minkälaisia?
31. Miten erilaisia asiakasryhmiä on pyritty tunnistamaan? Onko brändillä sitoutuneita asiakkaita, ns. brändilähettiläitä, jotka pitävät brändistä ja paitsi ostavat usein tuotteitanne, ovat myös halukkaita suosittelemaan sitä sosiaalisissa verkostoissaan? Onko tällaisia asiakkaita pyritty hyödyntämään brändin markkinoinnissa esimerkiksi sosiaalisissa medioissa tai muualla?
32. Onko tällainen intensiivisen ja vuorovaikutteisen brändisuhteen rakentaminen kuluttajaan teidän tuotekategorianne luonne huomioon ottaen a) keskeistä b) taloudellisesti kannattavaa?
33. Minkälaisia mittareita käytätte brändiuskollisuuden mittaamiseen? Mistä koet uskollisen asiakaskäytöksen taloudellisen hyödyn ensisijassa syntyvän ketjussanne? (useampia ostokertoja? suurempia kertaostoksia? vähäisempi taipumus harkita kilpailijaa? vähäisempi taipumus ”ale-oppportunismiin”?)

Liite 2: Haastattelut

Seppälä Oy

www.seppala.fi

19.3.2015, puhelimitse

Kati Kivimäki, markkinointijohtaja

Carlings Oy

www.carlings.com

26.3.2015, Turku

Liisa Fernelius aluepäällikkö, Länsi-Suomi