



Turun yliopisto
University of Turku

INNOVATIIVINEN MUOTOILU BRÄNDIEN RAKENTAJANA

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Toni Turpeinen

Ohjaajat:

KTT Heli Marjanen

KTM Kaisa Saastamoinen

5.8.2018

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Muotoilun merkitys ja brändit.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
2	BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA RAKENTUMINEN MARKKINOILLA	10
2.1	Brändi, yrityksen visio ja persoonallisuus.....	10
2.2	Brändipääoma.....	11
2.2.1	Aineeton varallisuuserä.....	11
2.2.2	Brändin tunnettuus	13
2.2.3	Brändiuskollisuus.....	14
2.2.4	Koettu laatu	17
2.2.5	Brändimielleyhtymät.....	19
2.3	Brändin identiteetti ja imago	21
3	MUOTOILU	25
3.1	Muotoiltu objekti ja abstraktio	25
3.2	Hyvä muotoilu ja sen hyödyt	27
3.3	Muotoilu- ja brändijohtaminen.....	30
3.4	Muotoilun rooli brändipääoman rakentamisessa.....	33
4	INNOVATIIVINEN MUOTOILU.....	36
4.1	Uusi ja merkityksellinen muotoilu	36
4.2	Innovatiivinen muotoilu osana brändi- ja muotoilujohtamista sekä brändin rakentamista	38
5	SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	43
5.1	Tutkimusongelmat ja metodologinen tarkastelu	43
5.2	Tutkimuksen aineisto	45
5.2.1	Tutkimusaineiston valinta	45
5.2.2	Kirjallisuushaun toteutus	48
5.2.3	Aineiston analyysi.....	50
6	SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET	53
6.1	Innovatiivinen muotoilu käsitteenä	53
6.2	Innovatiivisen muotoilun vaikutus brändipääoman rakentumiseen	57

7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
	LÄHTEET	64

KUVIOT

Kuvio 1	Brändipääoma.....	12
Kuvio 2	Brändiuskollisuuspyramidi.....	16
Kuvio 3	Koettu kokonaislaatu.....	18
Kuvio 4	Brändin positioituminen markkinoille.....	23
Kuvio 5	Brändin merkityksen muutos markkinoilla.....	23
Kuvio 6	Honda Insight 2000.....	29
Kuvio 7	2017 BMW 530e.....	30
Kuvio 8	Visuaalisen ilmeen johtaminen.....	31
Kuvio 9	Muotoilun rooli brändipääoman rakentamisessa.....	34
Kuvio 10	Innovatiivinen muotoilu tuotteen merkityksen radikaalina muuttajana.....	37

TAULUKOT

Taulukko 1	Analyyttisen ja innovatiivisen tuotekehitysstrategian erot.....	41
Taulukko 2	Tutkimukseen valitut julkaisut.....	47
Taulukko 3	Tutkimukseen valitut artikkelit.....	50
Taulukko 4	Artikkeleissa käytetyt termit.....	54

1 JOHDANTO

1.1 Muotoilun merkitys ja brändit

Muotoilun rooli brändien ja brändipääoman rakentamisessa on hyvin mielenkiintoinen, sillä esteettiset arvot korostuvat vahvasti postmodernissa yhteiskunnassa. Tuotteen ulkomuoto on usein tärkein tekijä kuluttajan päätöksentekoprosessissa (Oakley 1990, 5–6). Toisaalta pelkkä ulkomuoto ei välttämättä enää nykyään tuo riittävää kilpailuetua monellekaan brändille. Kuluttajat odottavat halvaltakin tuotteelta ja palvelulta entistä laadukkaampaa sisältöä, muotoa ja viestintää (Malmelin & Hakala 2007, 82). NykYTEknologia, kehittyneet ja kustannustehokkaat valmistusmenetelmät sekä designin arkipäiväistyminen, joka näkyy esimerkiksi siinä, että myös niin sanotut halpabrändit käyttävät muotoilijoita, mahdollistavat tyylikkaiden tuotteiden valmistamisen brändille kuin brändille. Myös tuotteen ulkomuodon kopioiminen on hyvin helppoa, vaikka tätä pyritään estämään mallisuojoilla ja muilla, esimerkiksi valmistusteknisillä, keinoilla. Näin ollen muotoilun rooli korostuu merkitysten luoja ja erottavana kilpailutekijänä. Laadukasta sisältöä, eli merkityksiä luovaa muotoilua, on vaikeampi tuottaa pelkästään ulkoisten tuotantotekijöiden varassa. (Vogel & Watchravesringkan 2017, 516; Verganti 2009, 4, 26, 29, 47.)

Innovatiivinen muotoilu voi olla brändille merkittävä lisäarvon tuottaja. Innovatiivinen muotoilu voidaan määritellä uudenlaiseksi muotoiluksi, joka ei pelkästään erota tuotetta tai palvelua kilpailijoista vaan herättää asiakkaassa tunnepitoisia kokemuksia ja luo perinteistä käyttötarkoitusta syvempiä ja odotukset ylittäviä merkityksiä asiakkaan ja tuotteen välille (Moon ym. 2013, 33; Verganti 2009, 4).

Kaikki tuotteet, palvelut ja konseptit on muotoiltu jonkun tai joidenkin toimesta. Tästä syystä muotoilulla on merkittävä rooli brändien rakentamisessa. Muotoiltu tuote tai palvelu on tärkein linkki asiakkaiden ja yrityksen välillä, ja sen kautta muodostetaan mielikuvia koko brändistä. Toisaalta olemassa olevat brändimielikuvat vaikuttavat siihen, miten muotoilu koetaan. Design ja brändi ovat siis vahvassa vuorovaikutussuhteessa ja näin ollen niiden yhdessä muodostama rooli merkitysten välittäjänä kuluttajalle on brändin ytimessä. (Chang 2008, 1011; Malmelin & Hakala 2007, 27; Karjalainen 2004, 80, 88; Liu 2003, 1280; Borja De Mozota 2002, 91.) Myös innovaatioilla katsotaan yleisesti olevan merkittävä rooli brändien rakentamisessa. Samalla kuitenkin nähdään, että brändin ja innovaation suhde sekä erityisesti innovaatioiden rooli ja tavat brändipääoman kasvattamisessa vaativat lisäymmärrystä ja tarkempaa tutkimusta. (Nedergaard & Gyrd-Jones 2013, 763.)

Vahva brändipääoma ja -imago tekevät uusien innovaatioiden kaupallistamisen, markkinoimisen ja lanseeraamisen helpommaksi (Malmelin & Hakala 2007, 27) olettaen, että uusi innovaatio tai trendi sopii brändin imagoon. Innovatiivisen muotoilun syntymisessä

yrityksen markkinointiosaaminen on yhtä lailla tärkeää teknologian, tuotekehitystyön ja valmistamisen kanssa (Moon 2006, 26). Markkinointi ja markkinointiosasto toimivat muotoilun rajapintana sekä asiakkaiden että brändin suuntaan ja ovat näin varmistamassa, että innovatiivinen muotoilu voi tuottaa arvoa asiakkaille ja sitä kautta myös brändille itselleen (Beverland 2005, 196).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pohtia muotoilun roolia osana brändipääoman rakentumisesta sekä muotoilun ja brändin kiinteää vuorovaikutussuhdetta. Erityisesti tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä innovatiivisen muotoilun käsitteestä ja sen suhteesta brändeihin. Tutkimuksessa viitataan sekä brändipääoman rakentamiseen että rakentumiseen, joiden merkitykset eroavat toisistaan. Brändipääoman rakentaminen on brändin tietoisista ja tavoitteellista toimintaa, jota ohjaa brändin identiteetti ja siitä johdettu strategia. Brändin identiteetti heijastaa brändin ydinajatusta. (Kapferer 1997, 91–95.) Visio on hyvin samankaltainen käsite kuin identiteetti, kun niistä puhutaan brändien kontekstissa. Merkitykselliset visiot ohjaavat brändijohtamista ja ilmaisevat, millainen brändi on ja ennen kaikkea miksi se haluaa tulla. (Malmelin & Hakala 2007, 58, 61.)

Brändipääoma rakentuu, kun brändipääoman rakentaminen kohtaa markkinat ja asiakkaat, sillä lopulta asiakkaat ovat se taho, joka määrittää tuottaako brändi heille lisäarvoa ja tätä kautta brändipääomaa yritykselle (Rosenbaum-Elliott 2011, 90). Toisin sanoen brändipääoma rakentuu markkinoilla muodostuvan brändin imagon ja maineen pohjalta. Maine ja imago ovat samantyyppisiä käsitteitä, jotka perustuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemukseen brändin toiminnasta. (Malmelin & Hakala 2007, 45; Pulkkinen 2003, 55.) Brändin imagon ja visioiden sekä identiteetin eron kiinni kurominen on yrityksille jatkuva haaste (Bruce 2002, 90). Näin ollen brändin haasteena on myös rakentaa brändipääomaa brändi-identiteetin pohjalta siten, että se rakentuu markkinoilla halutunlaiseksi.

Brändipääoman rakentuminen on siis laajempi ja kokonaisvaltaisempi käsite kuin brändipääoman rakentaminen. Tässä tutkimuksessa oli mielekkäämpää tarkastella laajempaa brändipääoman rakentumisen kokonaiskuvaa, johon innovatiivinen muotoilu vaikuttaa sen sijaan, että lähestyttäisiin asiaa pelkästään brändin ja brändin rakentamisen näkökulmasta. Näin ollen asiakas- ja markkinanäkökulma sekä brändipääoman rakentamisen ja rakentumisen väliset haasteet tulevat myös tarkkailtavaksi. Tämä on perusteltua, koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella innovatiivista muotoilua kattavasti brändien kontekstissa.

Innovatiivista muotoilua on tutkittu varsin vähän markkinoinnin ja brändien kontekstissa. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että käsitteen molemmat osat – innovatiivisuus

ja muotoilu – liittyvät moneen eri alaan kuten markkinointi, laadunhallinta (engl. quality management), tuotantotalous (engl. operations management), innovaatio- ja teknologiajohtaminen, tuotekehitys, strateginen johtaminen, brändin johtaminen, muotoilujohtaminen ja luovan prosessin johtaminen. Edelleen termin toista puolta, innovatiivisuutta, on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, mutta tutkimusta on tarkasteltava hyvin kontekstisidonnaisesti. (Brexendorf ym. 2015, 548; Moon ym. 2013, 31; Hauser ym. 2006, 687.) Näin ollen termien määrittely yhdessä ja erikseen riippuu tieteenalasta ja tutkimuksen tarkoituksesta (Moon ym. 2013, 33).

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella innovatiivisen muotoilun käsitteen ongelmana on sen monimuotoisuus ja määrittelemättömyys brändien yhteydessä ja toisaalta vahva kontekstisidonnaisuus suhteessa tutkivaan tieteenalaan. Näin ollen aiheeseen syvennyttäessä koettiin tarpeelliseksi tutkia systemaattisesti innovatiivisen muotoilun käsitettä ja suhdetta brändien rakentumiseen. Tutkimuskysymykset muodostettiin seuraavasti:

1. Miten innovatiivinen muotoilu on määritelty käsitteenä.
2. Miten innovatiivinen muotoilu vaikuttaa brändipääoman rakentumiseen.

Tutkimus voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Perinteistä kirjallisuuskatsausta käytettiin aiheeseen tutustumisessa. Se muodostaa työn ensimmäisen vaiheen ja sisällöllisesti teorialuvut 2, 3 ja 4. Teoriaosan kautta muodostettiin yleinen käsitys muotoilun roolista osana brändejä, brändin rakentamista ja johtamista. Tämä on tutkimusongelman tarkastelun kannalta oleellista, sillä ilman tätä ymmärrystä on vaikea syventyä innovatiiviseen muotoiluun brändien kontekstissa. Tutkimuksen toinen vaihe keskittyi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen suunnitteluun ja toteutukseen. Valittuun tutkimusmetodiin päädyttiin melko luontevasti tutkimusongelmaa hahmoteltaessa ja pohdittaessa tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa. Viimeisessä vaiheessa esitettiin tulokset ja tehtiin johtopäätökset sekä yhteenveto.

2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA RAKENTUMINEN MARKKINOILLA

2.1 Brändi, yrityksen visio ja persoonallisuus

Jotta voitaisiin ymmärtää brändin ja muotoilun välistä suhdetta, tulee ainakin tiivistetysti määrittää, mitä brändillä tarkoitetaan. Brändi rakentuu elementeistä kuten yrityksen nimi, logo, visuaalinen ilme, tuotteet, palvelut sekä laajemmin markkinoiden näkökulmasta katsottuna tunnettuus, maine ja asema. Brändätyn ja brändäämättömän yrityksen ja/tai tuotteen ero on siinä, että brändi on persoonallinen ja näin ollen erottuu muista saman tarpeen täyttävistä tuotteista tai palveluista. Brändin rakennus on siis pohjimmiltaan persoonallisuuden rakentamista ja kehittämistä. (Keller 2009, 140, 1998, 3–4; Malmelin & Hakala 2007, 79–80; Keller 1998, 3–4.)

Brändäämisen juuret ulottuvat muinaiseen Egyptiin, jossa tiilentekijät merkitsivät symboleita valmistamiinsa tiiliin, jotta niistä tunnistettaisiin tekijänsä. Euroopassa ensimmäiset merkit brändäämisestä sijoittuvat keskiajalle, jolloin killat alkoivat vaatia käsityöläisiltä tuotemerkkejä tuotteisiinsa, jotta asiakkaita ja käsityöläisiä itseään pystyttäisiin suojaamaan imitaattoreilta ja heikommalta laadulta. (Batey 2008, 2.) Ulkoisten sidosryhmien kautta tarkasteltuna brändi käsitetään nykyään varsin eri tavalla ja sen merkitys on syventynyt ja monimuotoistunut. Perusidea on kuitenkin edelleen sama: tuotteen erottuminen kilpailijoistaan.

Brändi personoituu ja erottuu tuotteesta, kun aineelliseen tuotteeseen tai palveluun liitetään muita ominaisuuksia ja mielikuvia, kuten symboleita, odotuksia ja tunteita. Näistä muodostuu osiensa summaa suurempi yhtenäinen kokonaisuus. (Batey 2008, 3.) Lyhyesti selitettynä brändi on synonyymi merkkituotteelle (Rope & Mether 2001, 170). Hieman syvällisemmin tarkasteltuna brändi on yrityksen aineeton osa, joka viestii siitä, mitä yritys kokonaisuudessaan edustaa. Brändi muodostuu lupauksista, ja sen välityksellä asiakkaille viestitään luotettavuudesta ja jatkuvuudesta sekä täytetään heidän odotuksiin. Brändit ovat merkityksellisiä, koska asiakkaat eivät muodosta suhdetta pelkästään yritykseen, tuotteeseen tai palveluun, vaan nimenomaan tähän aineettomaan osaan eli brändiin. Toisin sanoen, kuten edellä mainittiin brändin ja tuotteen erosta, myös kuluttajan kannalta on kyse tunteista, symboleista, viestimisestä, näyttämisestä ja minäkuvan rakentamisesta eli hedonistista tarpeista. Näin ollen asiakkaan ja brändin välinen suhde pyritään usein luomaan vetoamalla tunteisiin. (Mundel ym. 2018, 174; Davis 2002, 3–4; O'Brien ym. 1977, 65–66; Levy 1959, 118–119.)

Mitä tärkeämpi yksittäinen ostotapahtuma on kuluttajalle, sitä enemmän tunteet vaikuttavat siihen. Toisaalta brändit ovat merkittäviä alhaisen sitoutuneisuuden -tuotteiden ostoissa, jolloin ne auttavat luottamuksen, muistin ja tottumuksen kautta tekemään

ostamisesta yksinkertaisen ja jopa alitajuisen prosessin silloin kun ostos on rutiininomainen eikä merkittävä asiakkaalle. Näin ollen brändin lupaukset ja mielleyhtymät saavat merkittävän roolin sekä helpottavat ja yksinkertaistavat asiakkaiden ostopäätöksiä. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 4–5, 13.)

Käyttämällä brändätyä tuotetta tai palvelua kuluttaja osallistuu brändin narratiiviin. Näin ollen tietokoneen käynnistäminen, moottoripyörämatka tai kenkien jalkaan laittaminen saa varsinaisen käyttötarkoituksensa rinnalle tarinallisen ulottuvuuden, josta brändien myynti ja syvempi merkitys kumpuavat. (Batey 2008, 132.) Mielikuvilla on suuri merkitys brändien rakentamisessa, ja brändit rakentuvatkin aina lopulta asiakkaiden mielissä. Asiakkaan näkökulmasta brändin symbolinen merkitys voi rakentua kahteen suuntaan: sosiaaliseen (engl. social-symbolism), jolloin brändin avulla viestitään muille omista arvoista, statuksesta ja mieltymyksistä sekä sisäiseen (engl. self-symbolism), jolloin omaa identiteettiä rakennetaan brändien kautta. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 27.)

Radikaalimman näkemyksen mukaan brändin tarkka määrittäminen ei ole enää niin tärkeää. Merkityksellistä on ymmärtää eri ilmiöitä, joita brändin käsitteellä kuvataan. Brändi muodostuu kaikesta, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää ja kuulostaa sekä mitä ja miten siitä puhutaan. Näin ollen brändi voidaan ymmärtää organisaatiota ohjaavaksi ajattelutavaksi ja visioksi, joka ohjaa ja yhdistää toimintaa sekä viestintää. Brändi ei siis ole vain markkinointia, viestintää tai esimerkiksi tuotekehitystä ohjaava elementti, saati pelkkä tuote. Kaikkea yrityksen toimintaa tulee tarkastella brändin näkökulmasta. Brändin identiteetti muodostaa yrityksen vision. (Malmelin & Hakala 2007, 18, 79–80.)

2.2 Brändipääoma

2.2.1 *Aineeton varallisuuserä*

Brändipääoma voidaan määritellä varallisuudeksi, joka liittyy brändiin ja siten parantaa tai heikentää tuotetta tai palvelua. Varallisuus on yhteydessä erityisesti brändin nimeen ja/tai symboleihin. Esimerkiksi nimenvaihdon yhteydessä on mahdollista, että brändi menettää huomattavasti arvoaan. (Kotler & Armstrong 2006, 249; Aaker 1991, 15–16.) Brändipääoma jaetaan tässä tutkimuksessa kuvion 1 mukaisesti neljään eri osa-alueeseen: brändin tunnettuus, koettu laatu, mielleyhtymät ja brändiuskollisuus.



Kuvio 1 Brändipääoma (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38)

Brändipääoman käsite on yksi suosituimpia ja tärkeimpiä markkinoinnin käsitteitä, joita syntyi 1980-luvulla. Käsitteen avulla on ymmärretty brändin merkitys markkinointistrategisesti. Näin ollen brändin kehittämisen ja johtamistyötä on alettu tehdä aivan eri tasolla kuin aikaisemmin. (Keller 1998, 42.) Esimerkiksi kuluttajille suunnatut bränditutkimukset ovat monelle nykyajan yritykselle tärkeä ja luonnollinen osa yrityksen toiminnan kehittämistä.

Brändipääoman käsitteen ongelmana on pidetty sen tulkinnan monimuotoisuutta. Eri tutkijat ja markkinoinnin ammattilaiset ovat määritelleet käsitteen monella eri tavalla ja eri tarkoituksiin soveltuvaksi. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 89.) Yhtenäistä mielipidettä siitä, miten käsite pitäisi määrittää tai miten brändipääomaa pitäisi mitata, ei ole syntynyt. Suurin osa tutkijoista kuitenkin yhtyy ajatukseen, jonka mukaan brändipääoma tarkoittaa brändin aikaansaamaa markkinointivaikutusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että brändätyn tuotteen tulot ovat erilaiset kuin merkittömän tuotteen. Esimerkiksi brändin logoa ja nimeä voidaan pitää brändipääoman osana, jota ilman ei saavutettaisi samanlaista menestystä, tunnettuutta tai tulosta. (Smith & Zook 2016, 46; Keller 1998, 42–44.) Laajemmin brändipääoman voidaan katsoa muodostuvan viestintä- ja markkinointiosaamisesta, brändien ymmärtämisestä, brändeihin liittyvistä oikeuksista, informaatiovarannoista, johtamisjärjestelmistä, visioista sekä brändin ja asiakkaan välisistä suhteista ja luottamuksesta. Eli brändiin liittyvästä, pääasiassa aineettomasta pääomasta. Brändipääomaa syntyy yhä enemmän viestinnän avulla rakennetuilla mielikuvilla, tarinoilla ja elämyksillä. (Malmelin & Hakala 2007, 26, 37.) Lopulta asiakkaat ovat se taho, joka määrittää tuottaako brändi heille lisäarvoa ja tätä kautta brändipääomaa yritykselle (Rosenbaum-Elliott 2011, 90). Muutkin brändin ulkopuoliset tekijät asiakkaiden lisäksi vaikuttavat brändipääoman muodostumiseen. Näitä ovat esimerkiksi kilpailijat sekä yleiset kulutus- ja markkinatrendit. (Swaminathan 2016, 34.)

Brändipääoma voidaan nähdä strategisena tekijänä. Tämä tarkoittaa sitä, että brändipääoman avulla yritystä ja sen brändiä voidaan kehittää laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Brändipääoma voi siis olla yritykselle erittäin tärkeä omaisuuserä, joka luo sille kilpailuetua, pitkäaikaisia tuottoja ja kannattavuutta. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 91; Aaker & Joachimsthaler 2000, 25.) Brändipääoma perustuu brändin historiaan, mutta on

toisaalta lupaus tulevaisuudesta ja yksi niistä harvoista tekijöistä, jotka mahdollistavat yritykselle kestävän ja kehityksen (Malmelin & Hakala 2007, 28).

Brändipääoma on omaisuutta, joka luo yritykselle taloudellista arvoa ja koostuu tekijöistä, jotka erottavat brändin sen kilpailijoista. Taloudellisen arvon kautta tarkasteltuna brändipääomaa syntyy vain, jos alan keskiarvon ylittävät tulot johtuvat tuotteen tai palvelun brändäämisestä. (de Chernatony & McDonald 1998, 397.) Vahvojen brändien tuototeennusteet ovat yleensä varsin vakaita ja pitkäikäisiä. Yli puolet 50:stä kansainvälisesti arvokkaimmasta brändistä on ollut olemassa yli 50 vuotta. (Malmelin & Hakala 2007, 28.)

Voidaan ajatella, että brändipääoman käsitettä on mahdollista käyttää kolmessa toisistaan eroavassa merkityksessä: brändin kokonaisarvon yhteydessä (brändin nimenomainen arvo myynnin tai taseeseen merkitsemisen yhteydessä), brändiuskollisuuden yhteydessä (kuluttajien kiintyneisyys brändiin) ja brändin imagon yhteydessä (kuluttajien mielikuvat ja uskomukset brändistä). Nämä kolme eri brändipääoman merkitystä ovat kuitenkin liitettävissä toisiinsa, sillä vetäähän brändin imago puoleensa kuluttajia ja luo näin brändiuskollisuutta. Brändiuskollisuus taas luonnollisesti nostaa brändin arvoa. (Feldwick 1999, 72–73.)

Brändipääomaa voidaan tarkastella myös vahvemmin asiakkaan näkökulmasta. Brändin on menestyäkseen vastattava asiakkaiden tarpeita ja haluja sekä huomioitava brändin mahdollinen syvällisempi merkitys yksittäiselle kuluttajalle. Asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen. Pääoma on positiivinen kuluttajan suhtautuessa brändäytyyn tuotteeseen ja sen markkinointiin myönteisemmin kuin merkittömään tai tuntemattomaan tuotteeseen. Pääoman ollessa negatiivinen tilanne on päinvastainen; kuluttaja suosii jopa merkittöntä tuotetta enemmän kuin brändiä, josta hänellä on kielteinen kuva. (Keller 1998, 45.)

2.2.2 *Brändin tunnettuus*

Brändipääomamallissa brändin tunnettuus tarkoittaa ostajan kykyä liittää brändi oikeaan tuoteryhmään. Brändin tunnettuus on vähäinen, jos ostaja on epävarma siitä, mihin tuoteryhmään brändi kuuluu. Kun asiakas taas uskoo, että brändi on ainoa tuote tuoteryhmässä, brändin tunnettuus on huipussaan. Jotta asiakkaalla voisi olla merkityksellisiä mielikuvia brändistä, hänen täytyy tunnistaa se tuoteryhmään kuuluvaksi. Tämän tasoista brändin tunnistamista voidaan testata varsin yksinkertaisesti: koehenkilölle annetaan lista brändien nimiä, joista hän valitsee tuntemansa. Brändin nimen tunnistaminen tuoteryhmästä on pohja, jota ilman todellista kommunikaatiota brändin ja asiakkaan välillä ei voi syntyä. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 93; Aaker 1991, 61–63.)

Brändin tunnettuus kytkeytyy muistijälkeen, joka liittää brändin oikeisiin yhteyksiin. Muistijäljen avulla kuluttaja tunnistaa brändin toiminta-alueen ja osaa yhdistää brändin logon oikeisiin asioihin ja mielleyhtymiin. Kuluttajan pitäisi tunnistaa brändi tällä tasolla riittävän hyvin osatakseen esimerkiksi tulkita mainoksia oikein. (Kapferer 1997, 52–53.) Muistijälki ankkuroi kuluttajan brändiin liittämät mielleyhtymät.

Brändin tunnettuus on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, sillä ostopäätös tehdään harvoin ilman tuotteen tai brändin tunnistamista (Aaker 1991, 64). Voidaankin sanoa, että ostopäätöshetkellä asiakkaan valinta pohjautuu pääasiassa brändin tunnistamiseen ja muistamiseen. Vielä näiden jälkeen päätöksen syntymiseen tarvitaan positiivinen tunneside muistettua brändiä kohtaan. (Langaro ym. 2018, 148.)

Brändin tunnistaminen toimii ankkurina, johon ostaja kiinnittää tuotteeseen liittyvät assosiaatiot ja tunteet. Näin ollen brändin nimi voi olla ensimmäinen asia, joka kuluttajalle tulee mieleen jostain tarpeesta. Tai tuotetta, esimerkiksi kaurahiutaleita tai tulitikkuja, ajatellessa mieleen tulee kuva tietyn brändin tuotepakkauksesta. On kuitenkin huomattava, että brändin tunnettuus luo vain pohjan, jonka varaan menestys voidaan rakentaa. Tunnettuus ei itsestään luo myyntiä, sillä tunnistavathan kuluttajat usein myös tuotteet, joista he eivät pidä. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 94; Aaker 1991, 63–67.)

2.2.3 *Brändiuskollisuus*

Brändin perusolemus hahmottuu suhteessa sidosryhmiin ja ryhmissä syntyvissä merkityksissä. Suhteet taas perustuvat luottamukseen, joka on pohja asiakasuskollisuudelle. (Batey 2008, 8.) Kanta-asiakkaiden brändiuskollisuus on usein pohja vahvan brändipääoman muodostumiselle. Brändiuskollisuus on vähäistä asiakkaan ostopäätöksen perusteissa tuoteominaisuuksiin tai hintaan. Jos tuote menee kaupaksi, vaikka kilpaileva tuote on parempi ominaisuuksiltaan, hinnaltaan tai saatavuudeltaan, on brändillä luultavasti vahva pääoma, johon asiakkaat ovat sitoutuneet muun muassa brändin symbolin ja logojen kautta. (Aaker 1991, 39.) Vahvasta asiakasuskollisuudesta syntyvästä pääomasta ovat esimerkkinä huippubrändit, jotka pysyvät markkinajohtajina pitkään, vaikka selviä muutoksia olisi tapahtunut sekä asiakkaiden asenteissa että kilpailijoiden toimissa (Keller 1998, 54). Brändi saattaa olla alan markkinajohtaja, vaikka tuote olisi teknisesti vanhentunein ja heikoin kilpailijoihin verrattuna. Pohjimmiltaan tämä johtuu luottamuksesta, jonka brändi on onnistunut luomaan. Luottamus vähentää asiakkaan riskejä eri ostopäätöksissä. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 35.)

Brändiuskollisuus kasvaa, kun asiakkaan ja brändin välille on syntynyt vahva tunneside. Tunneside syntyy tuotteen ja sen ominaisuuksien lisäksi erityisesti mielikuvien kautta, joita tuodaan esille, rakennetaan ja vahvistetaan markkinoinnilla. Brändimielleyhtymät ja brändiuskollisuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Parhaimmillaan kun

asiakkaan tarpeet ja odotukset täytetään ja ylitetään, brändin ja asiakkaan välinen side saa henkilösuhteen kaltaisia piirteitä. Brändit pyrkivät markkinoinnissaan hyödyntämään ja tuomaan esille tätä piirrettä. Henkilösuhteeseen viitataan esimerkiksi brändin nimessä, kuten Uncle Ben's tai Budweiser (bud, suom. kaveri). (Batey 2008, 7.)

Asiakkaiden brändiuskollisuuden taso on yhteydessä tulevaisuudessa saataviin voittoihin, sillä uskollisuus ilmenee yleensä jossain vaiheessa ostona (Aaker 1991, 39). Lisäksi vahva brändiuskollisuus vähentää markkinointikuluja, pitää tuotteet hyvin edustettuina markkinoilla kuluttajien jatkuvan kysynnän vuoksi, houkuttelee uusia asiakkaita, tarjoaa mahdollisuuden korkeampaan hinnoitteluun ja näin myös parantaa katetta sekä tarjoaa suojaa kilpailijoiden toimia vastaan (Rosenbaum-Elliott 2011, 91, 101; Aaker 1991, 47). Näistä syistä brändiuskollisuus on tärkeä menestyksen mittari yrityksille.

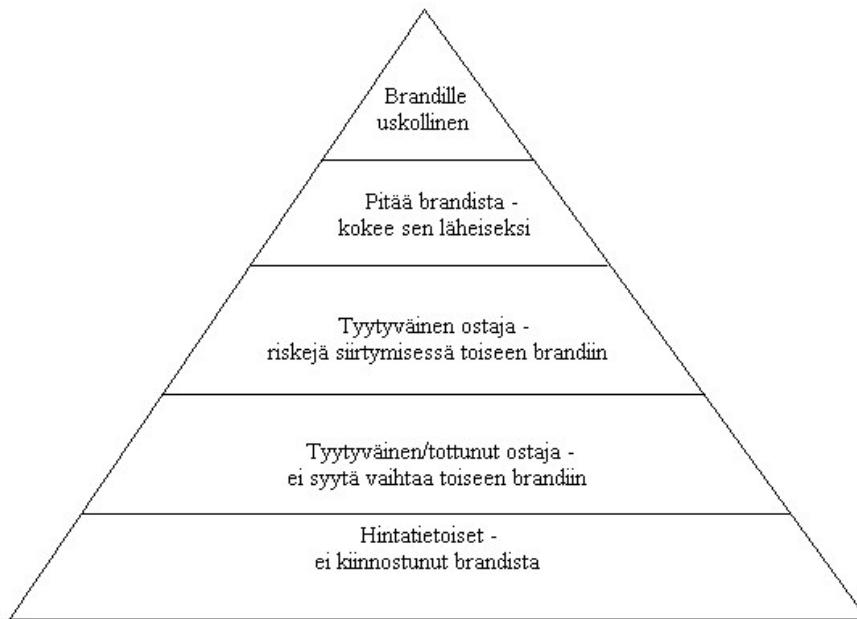
Asiakkaiden brändiuskollisuus on eriasteista. Jotkut asiakkaat ostavat aina saman tuotteen tietyssä tuoteryhmässä, toiset taas saattavat tehdä ostopäätöksen hyvinkin sattumanvaraisesti muun muassa hinnan perusteella. Aidosti brändille uskollinen asiakas on tyytyväinen tuotteeseen ja kokee, että juuri kyseinen brändi täyttää hänen tarpeensa parhaiten. (Assael 1992, 87.)

Brändiuskollisuus sekä kuluttajien ostopäätös ja sitoutuneisuus liittyvät toisiinsa. Sitoutuneisuus kuvaa kuluttajan motivaatiota ostopäätöstä, -tapahtumaa tai tuotetta kohtaan. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka paljon ja miten tietoa haetaan, onko ostopäätös rutiininomainen tai vastaavasti erityisen tärkeä (ts. monimutkainen), kuinka suuressa roolissa tunteet tai järki ovat ja miten mainontaa prosessoidaan. Tyypillisesti tuotteet voidaan jakaa korkean tai matalan sitoutuneisuuden -tuotteiksi kuluttajien sitoutuneisuustason mukaan. On kuitenkin hyvä huomioda, että jokainen ostoprosessi on yksilöllinen, jolloin myös sitoutuneisuuden taso riippuu aina tapahtumasta. Sama tuote on eri tilanteissa ja eri asiakkaille eri sitoutuneisuuden tasolla. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 10–11.)

Brändiuskollisuus voidaan jakaa tunneuskollisuuteen, identiteettiuskollisuuteen, erottautumisuskollisuuteen, sopimususkollisuuteen, kulu-uskollisuuteen, tuttuususkollisuuteen sekä mukavuususkollisuuteen, mikä kuvastaa hyvin sitoutuneisuuden tilanneriippuvuutta. (Dickson 1994, 100.) Joka tapauksessa brändien tulee huomioda strategisella ja operatiivisella tasolla, että kuluttajan sitoutuneisuus ja ostopäätösprosessi ovat yhteydessä brändiuskollisuuteen. Tämä vaikuttaa esimerkiksi brändimarkkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen sekä osaltaan osoittaa markkinatutkimuksen tärkeyden, jonka avulla osataan tunnistaa eri asiakasryhmiä ja erityyppisiä brändiuskollisuustasoja.

Seuraava viisiasteinen pyramidi kuvaa brändiuskollisuuden eri tasoja (kuvio 2). Alimman tason hintatietoiset asiakkaat ovat vähiten sitoutuneita brändiin, kun taas ylimmällä tasolla brändiin sitoudutaan ja sillä on mahdollisesti syvempi merkitys asiakkaalle. (Aaker 1991, 39–41.) Edellä mainitut brändiuskollisuuden tyypit, joita olivat tunneuskollisuus, identiteettiuskollisuus, erottautumisuskollisuus, sopimususkollisuus, kulu-

uskollisuus, tuttuususkollisuus ja mukavuususkollisuus, ovat yhteydessä pyramidimallin brändiuskollisuustasoihin. Esimerkiksi tuttuususkollinen asiakas voidaan yhtä hyvin luokitella pyramidimallissa toiseksi alimman tason tyytyväiseksi ostajaksi. Voidaan siis todeta, että nämä kaksi eri luokittelua kuvaavat ja jakavat brändiuskollisuuden melko samankaltaisesti.



Kuvio 2 Brändiuskollisuuspyramidi (Aaker 1991, 40)

Alimman tason ostajat ovat epälojaaleja ostajia, jotka eivät juuri välitä brändistä. He pitävät eri brändejä samankaltaisina, ja esimerkiksi tuotteen logolla ei ole suurta merkitystä ostopäätöksessä. Tällaiset ostajat valitsevat usein tuotteen, joka on alennuksessa tai muuten sopivasti saatavilla. Heidät voidaan luokitella sattumanvaraisiksi ostajiksi tai hintatietoisiksi ostajiksi. (Aaker 1991, 39–40.)

Toiseksi alimman tason ostajat ovat suhteellisen tyytyväisiä tuotteeseen, eikä heillä ole siksi syytä vaihtaa ostettavaa hyödykettä. He ostavat samaa tuotetta tottumuksesta eivätkä aktiivisesti huomioi kilpailevia merkkejä. Nämä kuluttajat eivät kuitenkaan ole sitoutuneita brändiin, ja näin ollen kilpailevan tuotteen tarjotessa huomattavia etuja tuttuun tuotteeseen verrattuna saattavat kuluttajien ostotottumukset vaihtua. (Aaker 1991, 40.)

Kolmannen tason ostajat ovat yhtä lailla tyytyväisiä tuotteeseen. Toisen tason kuluttajista heidät erottaa se, että he kokevat siirtymisen toiseen tuotteeseen riskinä. Riski voi olla rahallinen tai liittyä uuden tuotteen toimivuuteen ja sen käytön hallintaan. Houkutelakseen tällaisia ostajia kilpailijan täytyy tarjota etu, joka ylittää vaihdon aiheuttamaan riskiin liittyvän epäröinnin. (Aaker 1991, 40.) Ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason

ostajat ovat siis uskollisia brändille enemmän tai vähemmän tottumuksesta eikä brändiuskollisuus tällöin merkittävästi kasvata brändipääomaa. Vaikka ostajat voivat näillä tasoilla pitää aidosti brändistä, jota he käyttävät, on vaihtaminen toiseen merkkiin jossain vaiheessa todennäköistä vaihdon etuja ja riskejä puntaroidessa. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 98–99.)

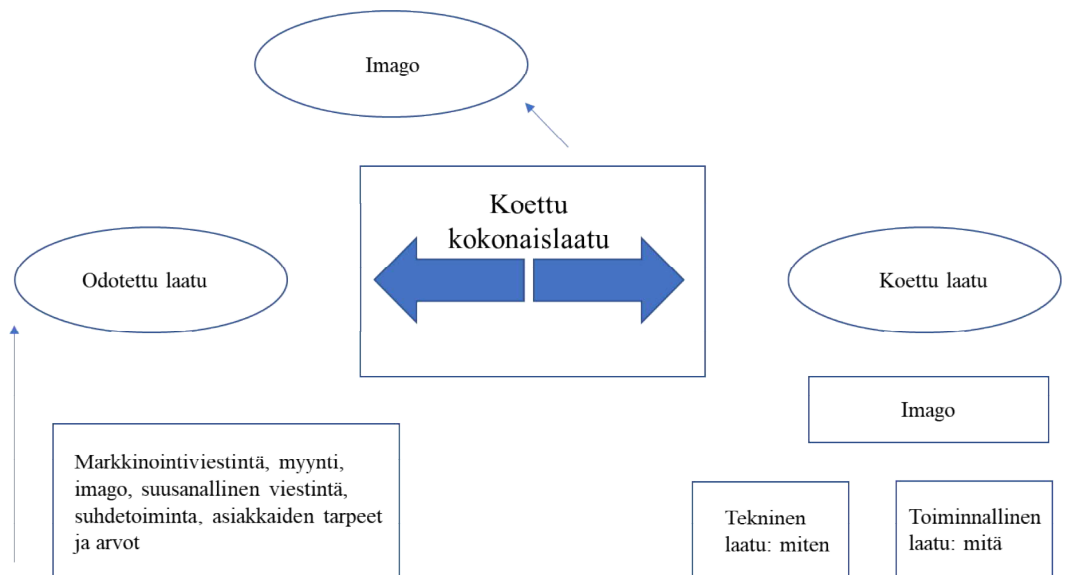
Neljännän tason ostajat pitävät aidosti itse brändistä. Heidän kiintymyksensä tuotteeseen voi perustua käytössä saatuihin hyviin kokemuksiin, tuotteen ulkonäköön tai brändin yleiseen imagoon. Tällä tasolla ostajat joka tapauksessa suhtautuvat tuotteeseen tunnepitoisesti eikä tuote ole enää pelkkä kulutushyödyke muiden joukossa. Näin ollen uskollisuus kasvattaa myös brändipääomaa (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 98; Aaker 1991, 40–41.)

Pyramidin korkeimmalla tasolla ovat brändin vannoutuneet ostajat. Heille brändi saattaa edustaa tärkeitä arvoja ja olla osa heidän identiteettiään. Nämä kuluttajat käyttävät tuotetta ylpeästi ja suosittelevat sitä toisillekin. Tällaiset kuluttajat ovat brändille tärkeitä, koska he omien ostopensa lisäksi toimivat tehokkaana ja ilmaisena markkinointivälineenä tuotteelle. (Aaker 1991, 41.) Vahva brändiuskollisuus, joka ilmenee neljännellä ja korkeimmalla tasolla, ilmentää asiakkaan sitoutumista tuotteeseen tai brändiin ja ehkä myös laajemmin yritykseen, eikä sitä voida kuvailla pelkästään ostotottumuksena (Assael 1992, 89).

Edellä kuvattu pyramidi kuvaa ostajia hieman yleistäen, kuten teoreettiset mallit yleensäkin. Puhtaasti yhdelle tasolle luokiteltavia ostajia ei välttämättä ole helppo löytää todellisuudessa, vaan kuluttajassa voi olla piirteitä useammalta kuin yhdeltä tasolta. Luokittelu antaa kuitenkin hyvän kuvan siitä, miten monella eri tasolla kuluttajat voivat olla yhteydessä brändiin ja siten vaikuttaa brändipääoman muodostumiseen. (Aaker 1991, 41.)

2.2.4 Koettu laatu

Brändin sekä sen tuotteiden ja palveluiden toimintavarmuus parantaa kilpailukykyä epävarmassa ja hektisessä maailmassa, jossa asiat muuttuvat nopeasti ja yleinen luottamus on laskenut sekä yritysmaailmaa että yhteiskuntarakenteita kohtaan (Batey 2008, 9). Koettu laatu on nimensä mukaisesti ostajan subjektiivinen käsitys tuotteen laadusta. Objektivistista laatua on yleensäkin erittäin vaikea mitata, sillä arvioijan käsitys siitä, mitkä tuotteen ominaisuudet tai osat ovat tärkeitä, vaihtelee hänen persoonansa, mieltymyksiensä ja tarpeidensa mukaan. (Aaker 1991, 85–86.) Asiakas muodostaa kuvan kokonaislaadusta vertaamalla kokemaansa laatua odotuksiinsa (kuvio 3).



Kuvio 3 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Viestintä kaikessa eri muodoissaan vaikuttaa kuluttajan asenteiden kanssa odotettuun laatuun. Odotettu laatu ja kuluttajan brändi- tai tuoteimago taas vaikuttavat omalta osaltaan teknisestä ja toiminnallisesta laadusta muodostuvaan koettuun laatuun. Näistä yhdessä muodostuu koettu kokonaislaatu, joka vaikuttaa brändin imagoon. Jokaisella brändin asiakkaalla on yksilöllisesti muodostettu käsitys brändin imagosta, joka mahdollisesti muuttuu uuden laatumuokemuksen myötä, odotettuun laatuun peilaten. Brändin imagosta puhuttaessa viitataan kuitenkin yleensä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kollektiivisesti muodostamaan kokonaisimagoon, johon yksilön muodostama henkilökohtaisesti koettu brändi-imago osaltaan vaikuttaa. (Grönroos 2009, 105; Aula & Heinonen 2002, 47, 50, 61.)

Asiakkaan kokema laatu voi olla yritykselle arvokas monella tapaa. Ensinnäkin se erottaa ja positioi tuotteen suhteessa kilpailijoihin. Asiakas voi jaotella tuoteryhmän brändit esimerkiksi huippulaatuksi, perusvarmoiksi ja edullisiksi tuotteiksi, joista hän sitten valitsee tarkoitukseensa sopivimman tuotteen. Yleisesti korkeaksi koettu laatu tarjoaa mahdollisuuden premium-hinnoitteluun, jolloin kate kasvaa. Käänteisesti korkea hinta vahvistaa käsitystä ensiluokkaisesta laadusta. Lisäksi korkeaksi koettu laatu tarjoaa hyvän mahdollisuuden laajentaa brändin tuotevalikoimaa, sillä laadusta muodostunut kuva siirtyy helposti brändin nimen avulla uusiin tuotteisiin. (Aaker 1991, 86–88.)

Jotta koettua laatua voitaisiin hyödyntää brändin kehittämisessä, on tunnettava laadun muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Kokemus laadusta on subjektiivinen ja aina tilanteesta riippuvainen. On kuitenkin mahdollista eritellä joitain ominaisuuksia, joiden perusteella ostaja yleensä arvioi brändin laatua. Garvin (1988, 49) esittää seuraavat seitsemän tuotteen laatuun liittyvää ulottuvuutta, joiden a kuvion 3 mukaisesti voidaan katsoa liittyvän imagoon ja etenkin tekniseen ja/tai toiminnalliseen laatuun, joista asiakkaan laatumuokemuksia syntyy:

- suorituskky (miten hyvin pyykinpesukone pesee pyykin)
- ominaisuudet (onko hammastahnassa valkaiseva ominaisuus)
- käyttömukavuus (miten helppoa on oppia käyttämään uutta kännykkää)
- luotettavuus (toimiiko ruohonleikkuri joka kerta yhtä luotettavasti)
- kestävyys (kuinka monta vuotta ruohonleikkuri toimii)
- huollettavuus (onko varaosia helposti saatavilla, onko huoltopalvelu toimiva)
- ulkonäkö ja viimeistely (välittykö tuotteesta laadukas kuva).

Palvelun laadun arviointiin liittyy vastaavasti seuraavia ulottuvuuksia: ulkoiset seikat (välittävätkö toimitilat, laitteisto ja henkilökunnan olemus kuvan laadusta), luotettavuus, pätevyys, reagoitiherkkyys ja empatia (Aaker 1991, 91–93).

Brändin tunnettuus, brändimielleyhtymät ja laajemmin brändin imago vaikuttavat koettuun laatuun. Laadun arviointi on hyvin subjektiivista ja mielikuvilla sekä odotuksilla on vaikutuksensa arvioijaan. Esimerkiksi nähty mainos vaikuttaa siihen, miten kuluttaja arvioi tuotteen laatua saadessaan sen käsiinsä. Tällaista näkemystä vahvistavat sokkotestit, joista esimerkkinä mainitaan usein makutesti, jossa havainnoitiin Coca-Colan ja Pepsin kevytversioiden eroja. Sokkotestissä Pepsiä suosittiin enemmän kuin Coca-Colaa, mutta kun makueroja tutkittiin niin, että testatut tiesivät brändin, tilanne kääntyi voimakkaasti toisin päin. Tämä voidaan tulkita niin, että Coca-Colan brändipääoma on merkittävästi vahvempi kuin Pepsin. Vahva brändipääoma ja mieltymys tiettyyn brändiin saa asiakkaan arvioimaan ja vertailemaan suosikkiaan huomattavan myönteisesti. (Rosenbaum-Elliott ym. 2011, 92–93; Keller 1998, 45–47.)

2.2.5 *Brändimielleyhtymät*

Brändi syntyy yrityksen tuottamasta sisällöstä, jota muun muassa tuotteet ja markkinointiviestintä edustavat. Markkinoilla brändi kuitenkin muovautuu todelliseksi asiakkaiden tulkintojen ja reaktioiden kautta. Kuluttajat elävät merkkien ja merkitysten maailmassa, jossa mielikuvalliset tekijät, kuten tunteet, asenteet, kokemukset ja uskomukset ovat keskeisessä asemassa (Malmelin & Hakala 2007, 44). Yrityksen näkökulmasta brändi on lupaus ja visio jostain, kun taas asiakkaan näkökulmasta se koostuu mielleyhtymistä, aistimuksista ja odotuksista, jotka muodostuvat yksilöllisesti asiakkaan mielessä (Batey 2008, 4). Brändimielleyhtymät ovat asiakkaalle merkityksellisiä brändiin liittyviä seikkoja, jotka viestivät brändin tarkoituksesta ja olemuksesta (Keller 1998, 93). Usein mielleyhtymät syntyvät yrityksen luoman brändi-identiteetin pohjalta, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan asiakkaiden mielipiteisiin (Aaker 1996, 25).

Brändimielleyhtymät vaikuttavat merkittävästi myös brändipääoman muihin osa-alueisiin (koettu laatu, brändiuskollisuus ja brändin tunnettuus). Lisäksi koettu laatu on itse asiassa yhdenlainen brändimielleyhtymä, jolla on vain erityisen tärkeä asema. Vahva

brändipääoma luodaan usein voimakkailla, suotuisilla ja yksilöivillä mielleyhtymillä (Keller 1998, 93).

Brändimielleyhtymät ovat siis erilaisia asioita, joita kuluttaja liittää brändimuistiinsa. Niitä muodostetaan kognitiivisesti (järkiperaisesti, analyyttisesti ja harkitusti) sekä emotionaalisesti ja somaattisesti (Gordon 2002, 285). Esimerkiksi Ikea voidaan liittää henkilöön (Ingvar Kamprad), asiakassegmenttiin (kaupunkilaisperheet), tunteeseen (turvallisuus), tuoteominaisuuteen (edullisuus), symboliin (Ikea-logo), elämäntapaan (demokratinen pohjoismaalaisuus), paikkaan (Ruotsi) tai tilanteeseen (ostosmatka Ikeaan) (Aaker 1991, 109). Selkeän imagon kannalta olisi hyvä, jos asiakkaiden mielleyhtymät olisivat mahdollisimman yhtenäisiä ja keskittyisivät muutamaan brändin oleellimpaan piirteeseen. Kaikki uusi brändiin liittyvä tieto kulkee asiakkaan mielessä vanhojen muistijälkien kautta ja suodattuu osaksi brändimuistia sitä muokaten. Toisto vahvistaa mielleyhtymiä, joten brändin tärkeimpiä ja oleellisimpia piirteitä tulisi vahvistaa esimerkiksi mainonnalla säännöllisesti. Tämä mahdollistaa brändipääomaan kasvun. (Batey 2008, 5.)

Toisaalta brändin voidaan katsoa vahvistuvan myös imagon perustuessa moniin eri mielleyhtymiin. Kuitenkin kaikkien mielleyhtymien pitäisi tukea toisiaan, olla sopu-soinnussa keskenään ja viestiä samansuuntaisia asioita. (Laakso 2004, 160.) Kun mielleyhtymät ovat vahvoja ja selkeitä, brändi erottuu hyvin kilpailijoista, sitä on helpompi markkinoida ja myös asiakkaiden brändiuskollisuus vahvistuu (Aaker 1991, 110).

Aaker (1991, 115) on eritellyt yksitoista mielleyhtymän tyyppiä, jotka voivat assosioitua brändiin hyvinkin erilaisissa yhteyksissä. Asiakas voi esimerkiksi kokea jonkin mielleyhtymän sekä tuoteominaisuudeksi että asiakkaalle itselleen koituvaksi hyödyksi. Mielleyhtymätyyppejä ovat

- tuoteominaisuudet (Fairy on riittoisaa)
- markkinalauseet/väittämät/yleinen mielipide (Mercedes Benz in jälleenmyyntiarvo on hyvä)
- asiakkaalle koituvat hyödyt ('täyden palvelun talo')
- hinta (edulliset K-ryhmän Pirkka-tuotteet)
- käyttöyhteyteen liittyvät mielleyhtymät (Erittäin Hieno Suomalainen Shampoo mökillä)
- tyyppilliseen käyttäjään liittyvät (Apple)
- julkisuuden henkilö (Niken Air Jordan -tuotteet)
- elämäntapa/tuote persoonana (Swatch-kellot ja extreme-urheilu)
- tuoteryhmä (Hartwallin Fenix-juoma on välipala pullossa, eli välipalajuoma)
- suhde kilpailijaan tai kilpailijoihin (Avis-autovuokraamon motto: "Olemme autovuokraamoalan kakkonen, me yritämme kovemmin.")
- valtio tai muu maantieteellinen alue (Ikea).

Mielleyhtymätyyppien esimerkit havainnollistavat, että asiaa voidaan tarkastella kahdelta eri kannalta. Ensinnäkin yritykset pyrkivät luomaan mielikuvia rakentamalla

tuotteelle identiteettiä positiointistrategian avulla. Tästä on esimerkkinä Avis-autovuokraamon mainoslause. Toisaalta on eri asia, miten brändi positioituu markkinoille. Kyse on siitä, miten asiakkaat lopulta kokevat brändin.

Brändin kannalta on erittäin hyvä, jos sen ajama strategia juurtuu asiakkaiden mielipiteeksi tai koetuksi todellisuudeksi. Esimerkiksi Volvo lienee onnistunut tässä hyvin, ja moni pitäneekin sitä turvallisenä automerkinä. Osaltaan brändi pystyy vaikuttamaan siihen liitetyn mielleyhtymän voimakkuuteen. On kuitenkin huomattava, että monet brändistä itsestään riippumattomat asiat vaikuttavat mielleyhtymien muodostumiseen. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa asiakkaan omat ja lähipiirin kokemukset sekä erilaiset testit. (Keller 1998, 51.) A-Mercedeksen tullessa markkinoille 1990-luvulla sen kaatuminen turvatestissä on hyvä esimerkki siitä, miten merkittävästi yrityksen ulkopuoliset tahot voivat vaikuttaa brändimielleyhtymiin. Uutta automallia pidettiin testin jälkeen jopa vaarallisena, ja tästä johtuen Mercedes Benz joutui käyttämään paljon rahaa ja vaivaa korjatakseen A-mallin imagoa paremmaksi. Testin jälkeiset uudet mainokset korostivatkin paljon turvallisuutta.

2.3 Brändin identiteetti ja imago

Brändillä täytyy olla kilpailijoistaan erottuva selkeä identiteetti, jotta se olisi kilpailukykyinen. Brändien rakentamiseen panostetaan paljon, jotta oikeanlainen imago välittyisi yrityksen sidosryhmille. (Bruce 2002, 87.) Brändin imagolla tarkoitetaan mielleyhtymistä koostuvaa loogista kokonaisuutta. Esimerkiksi Ikeaan liitetyt visuaaliset mielikuvat, joita voivat olla vaikka logon kirjoitusasu ja Lack-pöydän yksinkertaiset muodot, muodostavat brändin visuaalisen imagon. Brändin imagosta voidaan puhua myös yleisemmällä tasolla. Tällaista kokonaisimagoa voidaan selvittää pyytämällä asiakasta kuvailemaan brändiin liittyviä mielikuvia parilla sanalla. Vahvoin brändeihin sisältyy voimakas imagollinen lataus, johon asiakkaat samastuvat. (de Chernatony & McDonald 1998, 115; Aaker 1991, 109–110.)

Maine on hieman samantyyppinen käsite kuin imago. Nykyään puhutaan yhä useammin mielikuvien sijasta brändin maineesta. Maine käsitteen käyttämisestä perustellaan sillä, että sen merkitys on laajempi kuin yrityskuvan tai imagon. Maine perustuu asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemukseen yrityksen todellisesta toiminnasta ja se on yhteisöllinen, muodostuen vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä, heidän yksilöllisistä mielikuvistaan käsin. (Malmelin & Hakala 2007, 45; Pulkkinen 2003, 55.) Toisaalta voidaan ajatella, että imagon käsite kuvailee brändiä tarkemmin kuin maine. Ajatusta tukee

väittäjä: ”*Maine, joka ei ole hyvä, on huono. Välimaastoa ei ole.*”¹ (Aula & Heinonen 2002, 51).

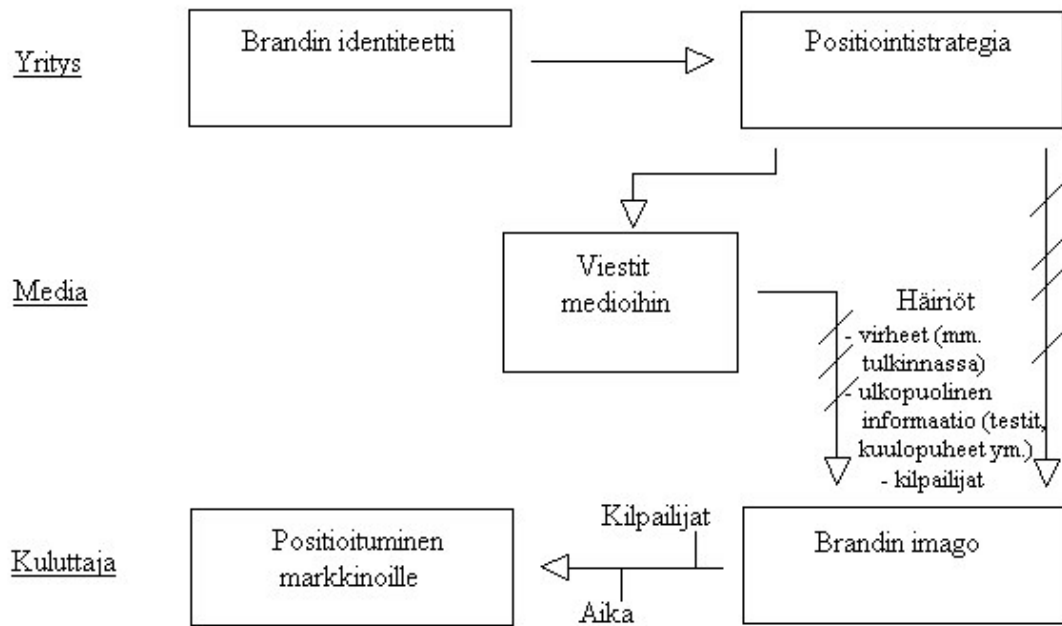
Maineella ja imagolla on siis eroja ja yhtäläisyyksiä. Yhdistävänä tekijänä näiden kahden käsitteen välillä on se, että ne molemmat yrittävät tavoittaa jotain olennaista siitä, mitä ihmiset ajattelevat organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista. Yhden näkemyksen mukaan imago on sidosryhmien mielissä syntyvä visuaalinen ja dynaamisesti muuttuva käsitys brändistä, joka perustuu ennen kaikkea kuvallisuuteen. Vastaavasti maine taas perustuu enemmän kerronnallisuuteen. Kyse on siitä, miten sidosryhmät arvioivat brändiä. Yrityksellä on vain yksi maine, mutta se muodostuu useista eri tekijöistä. Maine on usein varsin mustavalkoinen käsitys hyvästä tai huonosta. (Aula & Heinonen 2002, 47, 50, 61.) Hyvä maine syntyy osaltaan brändin onnistuneesta johtamisesta (Malmelin & Hakala 2007, 47).

Hyvin johdetun brändin imago perustuu yrityksen ajamaan positiointistrategiaan, joka pitäisi suunnitella brändin identiteetin pohjalta. Positiointistrategia on yrityksen toimitasuunnitelma halutunlaisen kuvan luomiseksi. Positiointistrategiaa suunniteltaessa yrityksen pitäisi huomioida identiteettinsä lisäksi ainakin seuraavat seikat: keitä ovat kilpailijat ja miten ne toimivat, keitä kuuluu kohderyhmään ja miten heidät tavoitetaan parhaiten. Myös ajoitukseen liittyvät kysymykset ovat tärkeitä. (Kapferer 1997, 91–97.) Yleensä brändin imago muuttuu ja kehittyy ajan saatossa (Batey 2008, 134).

Brändin identiteetillä tarkoitetaan brändin ydinajatuksista. Brändin identiteetin pitäisi välittää yksinkertainen viesti brändistä kuluttajille, ja ydinajatuksen taas pitäisi sitoa yhteen kaikki brändin osa-alueet, kuten eri tuotteet, markkinointitoimet ja logon. Yrityksen on helpompi ja tehokkaampi viestiä asiakkaiden ymmärtämällä tavalla, kun se on sisäistänyt oman brändi-identiteettinsä. (Kapferer 1997, 91–95.) Visio on hyvin samankaltainen käsite kuin identiteetti, kun siitä puhutaan brändien kontekstissa. Kiinnostavat ja merkitykselliset visiot ohjaavat brändiä päivittäisessä johtamisessa ja rutineissa sekä tulevaisuuden haasteissa. Visio ilmaisee, millainen brändi on ja ennen kaikkea miksi se haluaa tulla. (Malmelin & Hakala 2007, 58, 61.) Brändin imagon ja visioiden sekä identiteetin eron kiinni kurominen on yrityksille jatkuva haaste (Bruce 2002, 90).

Kuvio 4 esittää brändin asemoitumisen markkinoille.

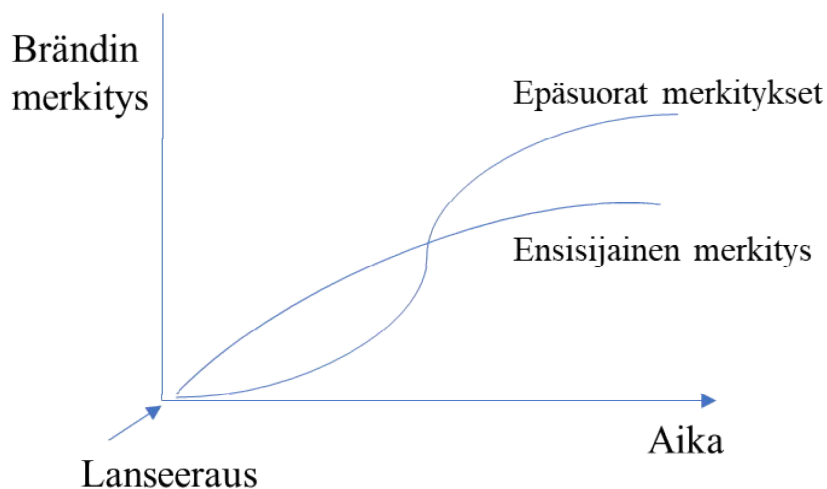
¹ Alkuperäinen lähde: Young, Davis (1996) *Building your company’s good name: how to create & protect the reputation your company wants & deserves*. Amacom, New York



Kuvio 4 Brändin positioituminen markkinoille (mukaillen Kapferer 1997, 95)

Kuviossa on mukautettu Kapfererin (1997) brändin identiteetin ja brändin imagon suhdetta selittävää kuvaa enemmän edellä esitettyjen Aakerin näkemysten mukaiseksi. Kuvio perustuu ajatukseen, että yritys on sisäistänyt brändinsä identiteetin ja luo strategiansa sen pohjalta. Kapfererin mallissa huomioidaan myös tilanne, jossa yrityksellä ei ole selvää näkemystä brändinsä identiteetistä. Tällöin se saattaa matkia toisten toimia.

Kun brändi positioituu markkinoille, sen merkitys saattaa muuttua ajan kanssa. Ensisijaiset merkitykset muuttuvat, kun brändi saa kuluttajien keskuudessa abstrakteja ja symbolisia mielle yhtymiä, joista muovautuu uudenlainen imago. (Batey 2008, 189–190.) Kuvio 5 esittää brändin merkityksen muutoksen markkinoilla.



Kuvio 5 Brändin merkityksen muutos markkinoilla (Batey 2008, 190)

Merkityksen muutos markkinoilla voidaan nähdä myös merkittömän kulutushyödykkeen brändiksi kehittymisen vaiheiksi. Ensimmäisessä vaiheessa tuote ei erityisemmin erotu kilpailijoistaan, vaan se nähdään merkittömänä kulutushyödykkeenä, joka täyttää asiakkaan tarpeen. Tuotteen kehittyessä seuraavaan vaiheeseen on sitä personoitu, jotta se erottuu muista tuotteista kilpailluilla markkinoilla. Tässä vaiheessa erottaudutaan usein korostamalla tuotteen funktionaalisia hyötyjä ja persoonallista nimeä. Kun kilpailuetua ei saavuteta pelkästään tuotteen funktionaalisilla ominaisuuksilla tai nimellä, brändi alkaa luomaan ja vahvistamaan symbolisia mielikuvia sekä luomaan tunnesiteitä asiakkaisiin pääasiassa mainonnan avulla. Ajan kanssa, yhtenäisellä ja onnistuneella brändin rakentamisella, jotkut brändit kasvavat ikoniseen asemaan ja tulevat tärkeiksi ja merkitykselliseksi asiakkailleen. Niiden symbolinen merkitys on siinä vaiheessa kasvanut huomattavasti tuotteen alkuperäistä käyttöfunktiota arvokkaammaksi. (Batey 2008, 190–191.) Brändin merkityksen muutos markkinoilla on yhdistettävissä aiemmin työssä esitettyihin brändiuskollisuuden asteisiin. Voidaan katsoa, että brändiuskollisuuden eri asteet kuvaavat ainakin osittain samaa kehityskaarta asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna.

3 MUOTOILU

3.1 Muotoiltu objekti ja abstraktio

Design tarkoittaa laveasti määriteltynä harkitusti toteutettua muodon tuottamista objektille. Sana design on johdettu latinankielisestä sanasta *designare*, joka voidaan kääntää sekä osoittamiseksi (engl. to designate) että piirtämiseksi (engl. to draw). Englanninkielinen sana on säilyttänyt kaksoismerkityksen ja tarkoittaa siis muodon osoittamista piirtämällä. Näin ollen voidaan päätellä, että muotoilua syntyy suunnitelmallisen piirtämisen tuloksena. (Borja De Mozota 2003, 2.) Muotoilu voidaan määritellä myös ideana ja ohje-
nuorana jonkin uuden tai uudenlaisen luomiselle ja valmistamiselle (Walsh 1996, 513). Se on teknologian ja ihmistarpeen synteesi valmiin tuotteen muodossa (Crawford & Di Benedetto 2003, 278). Alun perin design tarkoitti vain piirtämistä, sittemmin teollista suunnittelua ja nykyään kaikkea tuotekehitystä (Hassi 1998, 7). Lähinnä sillä tarkoitetaan kuitenkin esineellisten ja visuaalisten asioiden suunnittelua, siis tuotemuotoilua ja -suunnittelua sekä graafista suunnittelua (Koskinen ym. 1998, 57). Vaikka muotoilu voidaan nähdä laajempänä käsitteenä kuin design, on sitä suomenkielessä alettu käyttää samassa merkityksessä (Hassi 1998, 8, 10). Tässä tutkimuksessa käsitteitä muotoilu ja design käytetään toistensa synonyymeinä.

Designin määritelmä on aina paikka- ja aikasidonnainen. Se muuttuu yhteiskunnan ja kulttuurin muuttuessa. (Cooper & Press 1995, 7.) Tästä esimerkkinä voisi mainita teknologisen kehityksen, joka on todennäköisesti tehnyt nykyajan muotoilusta abstraktisempaa ja virtuaalisemmin hahmottuvaa sekä ylipäätään laajentanut käsitettä tavallisten kuluttajien keskuudessa. Yritysmaailmassa ja markkinoinnin kirjallisuudessa muotoilu yhdistetään vielä valitettavan usein pelkästään tuotteen kauneuteen tai laajemmin ulkonäköön (Kumar ym. 2015, 719; Verganti 2009, 23). Toisin sanoen design ja designtuote käsitteinä sisältävät varsin vahvan ja suppean ennakkolatauksen ja ne yhdistetään voimakkaasti vain tietynlaisiin tuotteisiin – esimerkiksi Artekin huonekaluihin, Iittalan astioihin ja vastaviin esteettisiin tuotteisiin.

Filosofisemmin tarkasteltuna muotoilun käsitettä voidaan hahmottaa eri näkökulmista. Muotoilu voidaan nähdä taiteena, ongelmanratkaisijana, luovana toimena, alana ja ammattina, symbolina, tunteen välittäjänä, elämäntapana tai ylipäätään prosessina (Cooper & Press 1995, 8–10). Muotoilun kohteena voivat olla sekä tuotteet että palvelut, mutta myös viestintä, ympäristö ja brändin identiteetti laajemmin. Näin ollen muotoilulla voidaan viitata toisaalta prosessiin ja toisaalta lopputulokseen. Muotoiluprosessi ja suunnittelun lopputulos voivat molemmat tuottaa sekä abstrakteja (konsepti, visio tms.) että esi-neellisiä lopputulemia (malli, tuote tms.). (Lindström ym. 2006, 28.) Kun muotoilua käsitellään osana innovatiivista prosessia, laaja ja avoin näkemys sen sisällöstä ja

olemuksesta on perusteltu (Candi 2007, 561). Näin ollen lopputulos ja muotoilun synnyttämä merkitys määrittää innovatiivisuuden eikä muotoilun kohde.

Kun muotoilua tarkastellaan toimenpiteenä, voidaan se jakaa neljään eri osa-alueeseen (Borja De Mozota 2003, 5):

- tilasuunnittelu (engl. environmental design)
- tuotesuunnittelu (engl. product design)
- pakkaussuunnittelu (engl. package design)
- graafinen suunnittelu (engl. graphic design).

Tilasuunnittelu käsittää nimensä mukaisesti erilaisten tilojen suunnittelun. Suunnittelun kohteena voivat olla esimerkiksi myymälätilat, konttorit ja tuotantotilat. Tilasuunnittelu on tärkeä osa brändin rakentamista, sillä kaupalliset tilat ovat asiakkaille näkyvä osa brändiä. Tuotesuunnittelu puolestaan on tunnetuin muotoilun osa-alue ja myös ainoa, jonka suuri yleisö mieltää designiksi. Tämä johtuu osaltaan tähtisuunnittelija- ja huippu-design-kulttuurista. Nykyaikana design-sanan käyttö onkin kärsinyt inflaatiosta sen liiallisen käytön takia. Pakkaussuunnittelu on muotoilun osa-alue, joka työllistää muotoilijoita eniten. Kulutustavaroissa tuotepakkaus on usein varsinaisen tuotteen sijaan ensimmäinen asiakkaalle näkyvä osa, ja erityisesti päivittäistavaroissa pakkaukset toimivat houkuttimina ja ostoimpulssin herättäjinä. Tuotepakkauksen tulisi olla erottuva ja kertoa, millainen tuote on ja mitä brändiä se edustaa. Näistä syistä johtuen pakkaussuunnittelu on brändille merkittävä työväline. Graafisen suunnittelun avulla puolestaan luodaan brändiä edustavat symbolit ja typografia. Se on kiinteästi sidoksissa muihin muotoilun osa-alueisiin. Graafista suunnittelua ovat esimerkiksi yrityksen logon, tuotepakkauksen typografian, auton ohjauspaneelin ja laajemmin brändin koko visuaalisen ilmeen suunnittelu. (Borja De Mozota 2003, 5–7.)

Teollisen muotoilun (vrt. tuotesuunnittelu) päämääriä ovat tuotteiden käyttöarvon parantaminen huomioimalla ergonomian vaatimukset, käyttömukavuus, taloudellisuus, turvallisuus- ja huoltonäkökohdat, tuotteiden visuaalisuuden parantaminen huomioiden asiakkaiden esteettiset ja psykologiset tarpeet sekä brändin visuaalinen linja, valmistettavuuden helpottaminen, tuotteen rakenteen yksinkertaistaminen, modulointi ja asennusten huomiointi, standardoinnin edistäminen sekä tuotteiden markkinoitavuuden parantaminen huomioimalla asiakkaiden kulutustottumukset, pyrkimykset ja toiveet (esim. Markku 2004, 75; Pulkkinen 1990, 14). Eri päämäärien painoarvo vaihtelee riippuen markkinoista, tuotetyypistä, materiaaleista ja tuotantoteknologiasta (Markku 2004, 75). Kaiken lähtökohdana tulisi kuitenkin olla brändin identiteetti. Parhaimmillaan brändi määrittelee muotoilun päämäärien painotukset strategiassaan, jolloin ne ohjaavat myös tuotekehitysprojekteja.

3.2 Hyvä muotoilu ja sen hyödyt

Hyvin toteutettuna muotoilu viestii tuotteen sisäisestä olemuksesta ja tuo esille brändin identiteetin (Lindström ym. 2006, 28). Se heijastaa ihmisten haluja ja tarpeita sekä ajan henkeä ja esteettisiä arvoja (Borja De Mozota 2003, 4). Muotoilu näkyy valmiissa tuotteessa esteettisyytenä, toiminnallisuutena, käytettävyytenä, turvallisuutena ja ymmärrettävyytenä (Lindström ym. 2006, 28). Nämä ulottuvuudet ovat tärkeitä, kun tuotetta valitaan ja kun ylipäättään tarkastellaan, onko tuote onnistunut vai epäonnistunut. Toisin sanoen muotoilun rooli brändipääomamallin koetun laadun mittaajana ja heijastajana on merkittävä. Esimerkiksi autoa valittaessa huomio kiinnittyyneen hinnan lisäksi ennen kaikkea auton ulkonäköön (esteettisyys), sopivuuteen yksilön ja/tai perheen käyttötarkoitukseen (toiminnallisuus), varusteluun ja hallintalaitteisiin (käytettävyys) sekä turvallisuuteen.

Design voi luoda kilpailuetua suhteessa perinteisiin kilpailukeinoihin, kuten massamarkkinointiin, suurtuotantoon ja hintaan (Bessant 2002, 13). Lisäksi muotoilun avulla brändi voi saavuttaa symbolista, elämyksellistä ja kulttuurista lisäarvoa (Kumar 2015, 720; Lindström ym. 2006, 29). Tästä hyvä esimerkki on muotoilustaan tunnettu sisustus- ja huonekalualalla toimiva Artek, joka pienenä yrityksenä nauttii ainakin kulttimainetta maailmanlaajuisesti. Voidaan päätellä, että muotoiluosaaminen on kriittisen tärkeää brändille kuin brändille. Hassi (1998, 7) esittää asian seuraavasti: ”*Eihän muodotonta voi hahmottaa, myydä tai ostaa.*” Kotler ja Rath (1984, 17) ovat tiivistäneet muotoilun hyödyt seuraavasti:

”Well-managed, high-quality design offers the company several benefits. It can create corporate distinctiveness in an otherwise product- and image-surfeited marketplace. It can create a personality for a newly launched product to that it stands out from its more prosaic competitors. It can be used to reinvigorate product interest for products in the mature stage of their life-cycle. It communicates value to consumer, makes selection easier, informs and entertains. Design management can lead to heightened visual impact, greater information efficiency, and considerable consumer satisfaction.”

Laadukas, hyvin johdettu ja harkittu muotoilu tarjoaa siis yritykselle useita merkittäviä etuja kilpailuilla markkinoilla. Se voi tehdä tuotteesta yksilöllisemmän ja persoonallisemmän, jolloin huomioarvo paranee esimerkiksi uuden tuotteen lanseerauksessa. Hyvän muotoilun välityksellä voidaan asiakkaille viestiä yrityksen arvoista sekä tuottaa estetiikan ja käyttökokemuksen kautta positiivisia tunteita.

Brändille muotoilu on prosessi, jossa luova toiminta yhdistyy ja toimii jatkumona yrityksen strategiselle johtamiselle ja suunnittelulle. Se ei voi toimia irrallaan yrityksen muista operaatioista, vaan nivoutuu tiiviisti yhteen johtamisen, markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon ja taloudellisen suunnittelun kanssa. (Borja De Mozota 2003, 5.) McCarthyn kehittämä markkinointimixin 4P-malli voidaan liittää läheisesti muotoiluun.

Tuotteeseen muotoilu vaikuttaa muun muassa laadun, käytettävyyden ja ulkonäön kautta. Se osaltaan luo lisäarvoa asiakkaille tuoteominaisuuksien kautta. Hintaan muotoilu vaikuttaa tuotantokustannusten ja toisaalta lisäarvon tuottaman korkeamman hinnoittelumahdollisuuden kautta. Saatavuus ja muotoilu ovat yhteydessä muun muassa pakkaus suunnittelussa. Tuotteiden tulee olla mahdollisimman tehokkaasti kuljetettavissa ja ennen kaikkea houkuttelevia ja erottuvia esille pantavia. Markkinointiviestintä puolestaan nojaa usein visuaalisuuteen, jonka kautta viestitään brändin identiteetistä. (Bruce 2002, 82.)

Kun mietitään brändin imagoa ja positioitumista markkinoilla, voidaan muotoilun avulla vahvistaa ja hahmottaa omaa asemaa, erottautua kilpailijoista sekä toteuttaa uusia strategisia linjauksia ja hakea muutoksia asemaan (Borja De Mozota 2002, 99). Erityisesti onnistuneet innovatiiviset muotoiluprosessit (esimerkiksi uuden innovatiivisen tuotteen saaminen markkinoille) saattavat johtaa brändin merkittäviinkin uusiin strategisiin linjauksiin, joilla tavoitellaan kilpailuetua markkinoilla. Näin ollen muotoilun rooli ei rajoitu pelkästään yrityksen strategian toteuttamiseen ja brändin identiteetin ilmaisemiseen, vaan se voi toimia myös muutosvoimana strategisissa ja organitorisissa muutoksissa. (Ravasi & Lojaco 2005, 70.)

Muotoilun merkitys näkyy myös taloudellisilla mittareilla mitaten. Siihen panostavat yritykset menestyvät asiaan vähemmän huomiota kiinnittäviä kilpailijoitaan paremmin. Lisäksi muotoiluun panostavat yritykset asemoituvat huomattavasti vahvemmin kalliimpiin tuoteryhmiin. (Kumar ym. 2015, 716; Lindström ym. 2006, 35; Gemser & Leenders 2001, 33) Kuluttajat ovat valmiita maksamaan normaalia enemmän tuotteesta, joka on erityisen viehättävä, omalaatuinen tai toiminnallisuudeltaan ylivertainen. Tuotteen ulkomuoto on usein tärkein tekijä kuluttajan päätöksentekoprosessissa. Ulkomuodon perusteella arvioidaan myös tuotteen ominaisuuksia ja laatua tai toisaalta symbolisia merkityksiä. Näin ollen muotoilun ja estetiikan – joka on osa muotoilua ja sen lopputulemaa – rooli on aina monisyinen, -merkityksellinen ja -arvoinen, vaikka lähtökohta olisi pelkästään esteettinen. (Chang 2008, 1011; Liu 2003, 1280; Oakley 1990, 5–6.)

Asiakkaan näkökulmasta tuotemuotoilun tuottama ja välittämä arvo voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen. Sosiaalinen arvo (engl. social value) välittyy tuotteen kautta muille ihmisille viestien henkilön statusta ja parantaen itsetuntoa. Käyttöarvoa (engl. functional value) kuluttajalle syntyy, kun muotoilu edistää tuotteen käyttötarkoitusta, ja tunnearvoa (engl. emotional value), kun muotoilu herättää positiivisia tunteita sekä hyvää oloa. Taloudellinen arvo (eng. economic value) liittyy kuluttajan muotoilun perusteella tekemään arvioon tuotteen rahallisesta arvosta. (Kumar ym. 2015, 719, 722.)

Altruistinen arvo (engl. altruistic value) on myös sosiaalinen arvo, mutta luonteeltaan epäitsekkä. Sillä viitataan muotoiluun, joka tuo esille esimerkiksi ekologisia tai muita yleishyödyllisiä arvoja. Näin ollen kuluttaja ei välttämättä erityisesti pidä hybridautonsa muotoilusta (etenkin ensimmäisen sukupolven hybridautot ovat muotoiltu erottumaan tavallisista polttoainekäyttöisistä autoista, kuten Toyota Prius tai Honda Insight -mallit),

mutta se välittää kuitenkin hänen arvojaan muille kuluttajille. Altruistinen arvo on hyvä esimerkki muotoilun roolista erottavana tekijänä. Erottavuus ja symbolinen merkitys voi saada tärkeämmän roolin kuin estetiikka. (Kumar ym. 719, 722.) Näin ollen jopa rumana pidetyllä muotoilulla voi olla tarkoitusperänsä. Alla olevassa kuvassa on vuosimallin 2000 Honda Insight, joka erottuu selkeästi muista Hondan sekä muiden autovalmistajien sen aikaisista malleista.



Kuvio 6 Honda Insight 2000 (Avarvarii 2006)

Vuoteen 2018 tultaessa hybridimallit ovat yleistyneet merkittävästi ja kuuluvat useiden autovalmistajien valikoimiin. Näin ollen niiden erilaisuus- ja uutuusarvo on vähentynyt, eikä näitä ominaisuuksia yleensä tarvitse korostaa muotoilulla tai omalla erikseen nimetyllä mallistolla. Hybridistä on tullut yksi voimanlähdevaihtoehto puhtaan bensiinin ja dieselin sekä muiden vaihtoehtojen ohen, ja se on usein valittavissa valmistajien eri automalleihin. Kuviossa 7 on vuosimallin 2017 BMW 500-sarjan hybridimalli, joka ei ulkonäöllisesti poikkea muista 500-sarjan malleista.



Kuvio 7 2017 BMW 530e (Panalt 2016)

Hybridiautomallien muotoiluesimerkit osoittavat muotoilun roolin merkitysten välittäjänä. Kun brändin, tuotteen tai tuoteominaisuuden merkitys muuttuu, tulisi se näkyä myös muotoilussa.

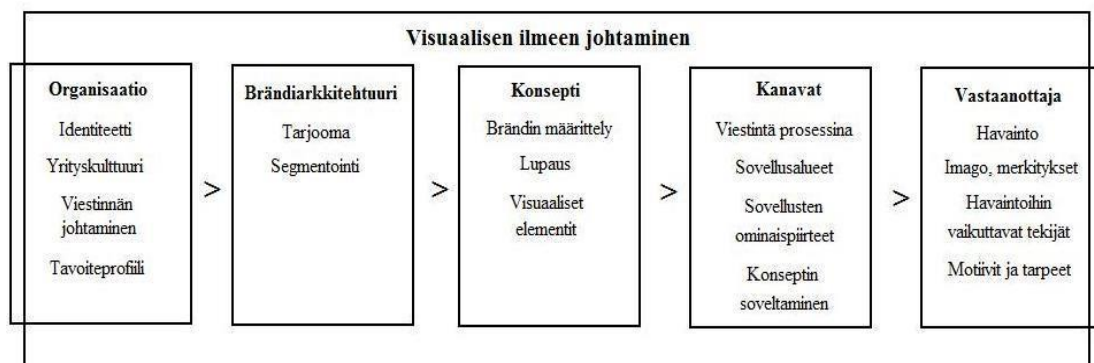
3.3 Muotoilu- ja brändijohtaminen

Hyvä muotoilu ei synny tyhjästä, vaan muotoiluakin pitää johtaa (Bruce & Bessant 2002, 38). Muotoilu on prosessi, jossa luova toiminta yhdistyy ja toimii jatkumona yrityksen strategiselle johtamiselle ja suunnittelulle. Se nivoutuu tiiviisti yhteen johtamisen, markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon ja taloudellisen suunnittelun kanssa. Design management eli muotoilujohtaminen yhdistää muotoilun osaksi yrityksen ja brändin kokonaisstrategiaa ja sitä kautta kanavoi luovan työn yhdeksi tärkeäksi työkaluksi tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa (Ravasi & Lojacocono 2005, 71; Cooper & Press 1995, 4). Ajattelutapa, jonka mukaan muotoilu on yritykselle strategisesti merkittävää, alkoi yleistyä Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa 1970- ja 1980-luvuilla. The Design Management Institute perustettiin vuonna 1975 Massachusetts College of Artin yhteyteen. Samoihin aikoihin, vuonna 1976, London Business School järjesti ensimmäisiä muotoilua käsitteleviä akateemisia koulutuksia yritysjohdolle. (Aspara 2009, 18.)

Muotoilujohtamisen avulla pyritään hyödyntämään designresursseja mahdollisimman tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Gorb 1988, 205–206). Design management jaetaan yleisesti kolmeen osa-alueeseen (Jaskari 2004, 12; Pulkkinen 1990, 12):

- tuotteet
- viestintä
- ympäristösuunnittelu.

Muotoilujohtamista voidaan pitää myös visuaalisen yrityskuvan johtamisena. Visuaalinen yrityskuva syntyy tuotteiden, pakkauksien, mainoksien, yritysgrafiikan ja arkkitehtuurin kautta. Yritykset pyrkivät siihen, että visuaalinen yrityskuva heijastaisi brändin identiteettiä. (Pulkkinen 1990, 16.) Pohjola (2003, 13) puhuu visuaalisen ilmeen johtamisesta viitaten toimintaan, jonka avulla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa ja luodaan halutunlaista mielikuvaa brändistä. Hänen mukaansa termit design management, brand management, image management, total communication, brand experience ja cross design viittaavat kaikki osaltaan visuaalisen suunnittelun johtamiseen. Pohjola (2003, 12) havainnollistaa visuaalisen ilmeen johtamista osana yrityksen toimintaa seuraavasti (kuvio 8):



Kuvio 8 Visuaalisen ilmeen johtaminen (Pohjola 2003, 12)

Design management voidaan nähdä myös laajemmin yrityskuvajohtamisena. Tällöin se katsotaan toimeksi, jonka avulla johdetaan yritystä ja sen toimintoja hallitun yrityskuvan aikaansaamiseksi. (Poikolainen 1994, 22.) Tässä tutkimuksessa design management nähdään nimenomaan muotoilujohtamisena, joka ohjaa yrityksen tuotemuotoilua ja ylipäätään koko visuaalista ilmettä. Toisin sanoen design management on kokonaisvaltaista visuaalisen ilmeen johtamista kulkien tiiviissä yhteistyössä brändin johtamisen kanssa. Tässä tutkimuksessa muotoilujohtamista ei siis nähdä yrityskuvajohtamisena. Muotoilujohtaminen on yksi keino muiden joukossa toteuttaa yrityksen tavoitteita ja strategioita.

On myös huomioitava, että muotoilu on luovaa toimintaa, jonka lopputuleman menestystä ei voi taata. Muotoiluprosessi on yritykselle riski, joka voi konkretisoitua valmiin tuotteen astuessa markkinoille. Design managementin kautta riskiä voidaan vähentää

valitsemalla brändille sopivimmat muotoilijat, laatimalla selkeät muotoilua ohjaavat periaatteet, budjetit ja aikataulut sekä tarjoamalla muotoilijoille riittävästi tietoa markkinoista ja teknisen toteutuksen aspekteista. (Bruce 2002, 84.)

Toimiva muotoilujohtaminen on tärkeää myös puhtaasti taloudellisista syistä. Vaikka suoranaisesti muotoilun osuus tuotteen kustannuksista on yleensä varsin pieni, on muotoiluprosessin väitetty määrittävän jopa 85 % tuotteen kokonaiskustannuksista. Muotoilija vaikuttaa käytettyihin materiaaleihin, komponenttien kokoonpanoihin ja valmistusprosessiin yleensä. Muotoilun strategista arvoanalyysia (engl. value analysis) hyödyntämällä voidaan saavuttaa jopa 20 %:n säästöt tuotteen valmistuskustannuksista valitsemalla edullisimmat ja tehokkaimmat prosessit sekä materiaalit kuhunkin tarkoitukseen. (Cooper & Press 1995, 56.)

Design management pyrkii löytämään keinoja, joilla brändi erottuisi kilpailijoistaan. Pulkkinen (1990, 24) mukaan: ”*Design managementin ensisijainen strateginen merkitys liittyy yrityksen ja sen tuotteiden erilaistamiseen.*” Sen kautta tuotteeseen pyritään löytämään lisäarvoa, jota asiakkaat arvostavat. Brändijohtamisen yksi perimmäisistä tarkoituksista on asiakkaiden mielenkiinnon herättäminen tunteisiin vetoamalla ja rakentamalla brändi kiinnostavaksi, vakuuttavaksi ja yhtenäiseksi (Nisbett & Ross 1980, 45).

Innovatiivisia muotoiluprojekteja tutkittaessa on havaittu, että luovan prosessin määrittäminen kaikkine osineen ja vaiheineen on hyvin vaikeaa. Tämä kuuluu osittain luovaan ja taiteelliseen työhön. Prosessin kulkua ja varsinkin lopputulosta on vaikea ennustaa ja mallintaa. Tästä johtuen erityisesti innovatiivisen muotoilun johtamisessa täytyy kiinnittää huomiota siihen, mitä prosessissa voidaan johtaa ja hallita sekä mikä onnistuneen lopputuleman kannalta on havaittu tärkeäksi. Yksi onnistuneita innovaatiota edeltänyt ja toistunut seikka on avoin ja toimiva kommunikaatio. Innovatiivisen muotoilun johtaminen on siis ennen kaikkea kommunikaation ohjaamista ja johtamista. Muotoilujohtajan tai luovan prosessin projektinjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on poistaa organisatoriset esteet, jotka mahdollisesti rajoittavat vapaata keskustelua. Toisin sanoen hänen tulee edistää ja luoda puitteita innovatiiviselle keskustelulle, jossa eritaustaiset ja erilaisen näemyksen omaavat henkilöt pääsevät kommunikoimaan tuottavasti. Luovan prosessin johtamisessa, kuten innovatiivisen muotoilun johtamisessa, on havaittu selkeitä ja yksinkertaisia vaiheita, joita noudattamalla on päästy hyviin tuloksiin. Ensimmäiseksi on valittava oikeat osallistujat. Toiseksi on aloitettava tai herätettävä keskustelua. Kolmanneksi on pidettävä keskustelua yllä. Ja neljänneksi on tarpeen vaatiessa elvytettävä keskustelua ja johdatettava sitä uusilla ideoilla. (Lester & Piore 2004, 47–49, 51–52.)

Luovan kommunikoinnin ja brändin kehittämisen vastakohtana voidaan pitää analyttistä kehitystyötä, joka on myös tärkeää brändille. Analyttinen kehitystyö on yleensä markkina- ja tuloslähtöisempää ja etsii suuremmin vastauksia ongelmiin, joita löydetään markkinoita ja asiakkaita tutkimalla. Analyttinen kehitystyö tuo ratkaisuja pienempiin ongelmiin esimerkiksi hienoisten tuoteparannusten muodossa. Se harvemmin johtaa

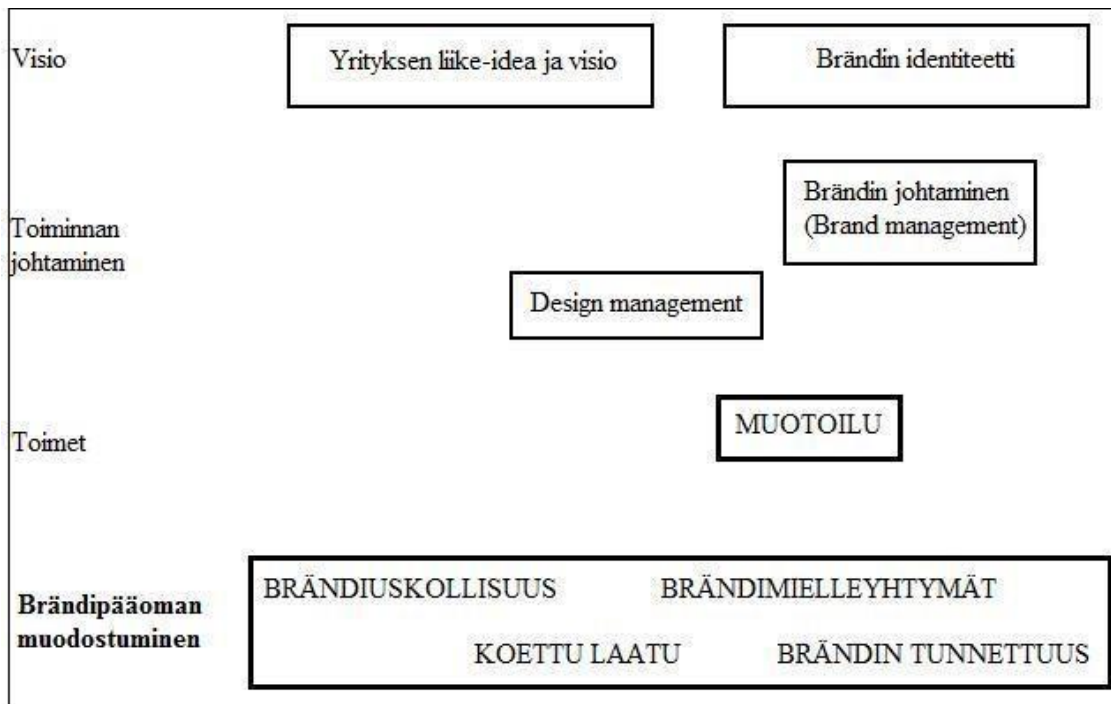
mullistaviin innovaatioihin. Brändipääoman kannalta katsottuna innovatiivinen kehitystyö saattaa tarjota huomattavia kasvumahdollisuuksia, huomiota ja erilaistumista, mutta toisaalta myös riskit ja kulut ovat suuremmat kuin analyyttislähtöisessä kehitystyössä. Analyyttinen kehitystyö tarjoaa brändille tasaisempaa, pienten askelten kasvua. Muotoilujohtamisen haasteena on löytää näiden kahden strategian välille brändille sopiva tasapaino. (Lester & Piore 2004, 52–54.)

Brändin arvot tiivistyvät tuotteissa, toimintaympäristössä ja viestinnässä, ja siksi muotoilujohtaminen ja sen saumaton yhteistyö yrityksen muiden toimintojen kanssa on brändin menestymisen kannalta tärkeää. Tästä johtuen design management on keskeisiltä päätöksiltään asia, jota ei voi ulkoistaa. (Poikolainen 1994, 25, 42–43.) Muotoilujohtaminen on pitkäjänteistä toimintaa, jonka kautta toteutetaan brändin visiota.

3.4 Muotoilun rooli brändipääoman rakentamisessa

Ulkoinen yrityskuva tai imago näyttäytyy asiakkaille ja muille sidosryhmille brändin kautta. Muotoilun keskeisimpiä tavoitteita on brändin identiteetin ilmentäminen ja vahvistaminen ja tätä kautta yrityksen brändipääoman kasvattaminen. Selkeä kuva brändistä, sen toimintaympäristöstä ja viestinnän eri aspektien merkityksestä on edellytys vahvojen mielikuvien luomiselle. Muotoilun kannalta tämä tarkoittaa päätösten linjakkuutta ja tuotteiden roolia osana brand management -ajattelua. Brändin visuaalinen ilme, joka näkyy viestinnän, ympäristön, yrityksen nimen ja symboleiden sekä erityisesti tuotteiden kautta, on keskeisessä asemassa. (Karjalainen 2004, 80, 88.)

Tuote on tärkein linkki asiakkaiden ja yrityksen välillä. Sen kautta muodostetaan mielikuvia koko brändistä. Vaikka tuotteiden tekniset ominaisuudet vaikuttavat edelleen tuotteen arviointiin, on symbolisten merkitysten korostuminen varsinkin kulutustuotteiden kohdalla lisännyt muotoilun painoarvoa. Tutkimustulosten mukaan eurooppalaiset pienet ja keskisuuret yritykset pitivät muotoilun synnyttämiä mielikuvia tärkeimpänä tekijänä, kun tarkasteltiin muotoilun roolia tuotesuunnittelussa (Borja De Mozota 2002, 91). Brändin johtamisessa painopiste on siirtynyt tuotteiden symbolisten mielikuvien rakentamiseen ja niiden strategiseen hyödyntämiseen. Muotoiluelementtien ja -aspektien tulisi rakentua tämän tarkkaan harkitun strategian pohjalle. (Karjalainen 2004, 80–81.) Kuvio 9 selittää muotoilun roolia brändipääoman rakentamisessa:



Kuvio 9 Muotoilun rooli brändipääoman rakentamisessa

Design management -johto voi määrittää muotoiluperaatteet, joilla pyritään tietoisesti ohjaamaan tuotesuunnittelua (Slack ym. 2000, 117). Esimerkiksi yritys Braun on valinnut suunnittelun kulmakiviksi ja muotoilua ohjaaviksi periaatteiksi hyödyllisyyden, laadun, helppokäyttöisyyden, yksinkertaisuuden, yksiselitteisyyden, järkipärisyyden, luonnollisuuden, esteettisyyden, innovatiivisuuden ja aitouden. Kaikki periaatteet on avattu ja selitetty tarkemmin, joten ne todella pyrkivät ohjaamaan suunnittelutyötä ymmärrettävästi ja käytännönläheisesti. Esimerkiksi luonnollisuuden kautta Braunin suunnittelijat pyrkivät välttämään tuotteissa teennäisiä koristeellisia elementtejä. Suunnittelijoiden tulee pyrkiä muotoiluun, joka on hillittyä ja jopa vaatimatonta. (Bruce 2002, 94.) Tämänkaltaisen muotoilu on omiaan vahvistamaan laatumielikuvia konstailemattomasta ja toimivasta tuotteesta, mikä taas mahdollistaa brändipääoman vahvistumisen onnistuneen muotoilun ja brändäyksen yhteistuloksena.

Postmodernissa yhteiskunnassa esteettiset arvot tulisi huomioida kaikissa tuotteissa. Tuotteissa esteettisyys välittyy eri piirteiden ja ominaisuuksien harmoniasta: mittasuhteista, yhtenäisyydestä, rytmistä, modulaarisuudesta sekä säännönmukaisuuden ja sääntöjä rikkovan muodon vuorovaikutuksesta. (Borja De Mozota 2002, 92–93.) Tuotteiden esteettisyys luo hyvää mieltä ja kokemuksia asiakkaille lisäten näin asiakastytyvyyttä. Tällöin myös asiakasuskollisuus kasvaa. (Moñtana ym. 2007, 830–831.)

Brändipääoma kasvaa, kun asiakkaat ymmärtävät, mitä brändi edustaa ja kuinka se sopii yhteen heidän oman identiteettinsä kanssa. Kaikkien brändielementtien tulisi olla yhtenäisiä, ja johdonmukainen linja saavutetaan muotoilun avulla. (Moñtana ym. 2007,

829–830.) Muotoilu pyrkii luomaan tuotteita ja tuoteperheitä, jotka ovat persoonallisia, erottuvat massasta ja ennakoivat asiakkaiden tarpeita. Tavoitteena on, että asiakkaat kokisivat nämä piirteet jollain tapaa hyödyllisiksi (Borja De Mozota 2002, 82; Hassi 1998, 37, 41). Persoonallisilla tuotteilla voidaan vaikuttaa kaikkiin brändipääoman osa-alueisiin. Esimerkiksi hyllystä erottuva ja käytössä toimiva leikkelepakkaus voi lisätä asiakasuskollisuutta tuoteryhmässä, jossa asiakkaat normaalisti hakevat vaihtelua ostoksiinsa. Kun taas tarkastellaan tunnettuutta, monelle tulevat saksia ajateltaessa ensimmäisenä mieleen Fiskarsin oranssit tuotteet. Leica-kameroiden vankka rakenne, materiaalit ja perinteinen muotoilu henkivät osaltaan vaikutelmaa korkeasta laadusta. Applen tuotteiden käyttäjiin taas liitetään tietynlaisia mielikuvia. Muotoilun yhtenä tärkeimpänä roolina pidetäänkin yleisesti sen kautta saavutettavaa erottautumista kilpailijoista (Moñtana ym. 2007, 836; Neumeier 2006, 35; Borja De Mozota 2002, 82; Pulkkinen 1990, 24; Kotler & Rath 1984, 17).

4 INNOVATIIVINEN MUOTOILU

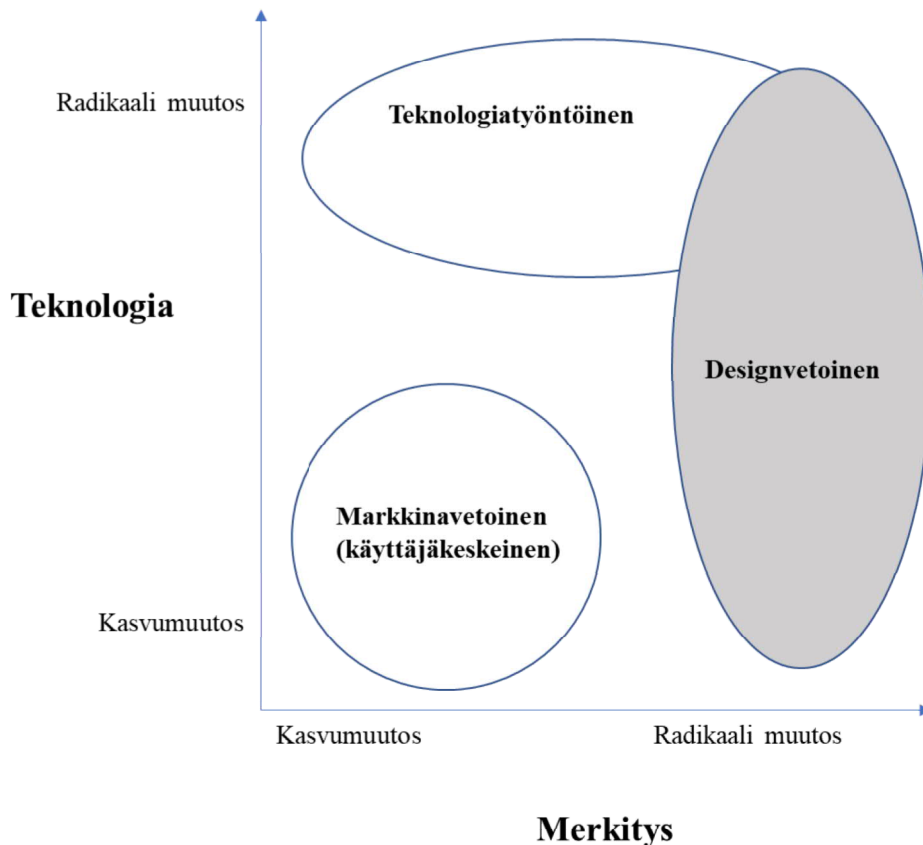
4.1 Uusi ja merkityksellinen muotoilu

Innovatiivista muotoilua on tutkittu varsin vähän markkinoinnin ja brändien kontekstissa. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että käsitteen molemmat osat – innovatiivisuus ja muotoilu – liittyvät molemmat moneen eri alaan kuten markkinointi, laadunhallinta (engl. quality management), tuotantotalous (engl. operations management), innovaatio- ja teknologiajohtaminen, tuotekehitys, strateginen johtaminen, brändin johtaminen, muotoilujohtaminen ja luovan prosessin johtaminen. Innovatiivisuutta on tutkittu paljon eri tieteenoilla, mutta tutkimusta on tarkasteltava hyvin kontekstisidonnaisesti. (Moon ym. 2013, 31; Hauser ym. 2006, 687.) Näin ollen termien määrittely yhdessä ja erikseen riippuu tieteenalasta ja tutkimuksen tarkoituksesta (Moon ym. 2013, 33). Monet johtavat tutkijat ovat peräänkuuluttaneet myös tuotemuotoilun, joka on vahvasti sidoksissa innovatiiviseen muotoiluun, ja brändien välisten mekanismien tutkimusta, jotta näiden kahden välistä vuorovaikutussuhdetta voitaisiin ymmärtää paremmin (Kumar ym. 2015, 717).

Innovaatio voidaan määritellä prosessiksi, jonka tavoitteena on tuoda uusia tuotteita ja palveluita markkinoille. Innovaatiot parantavat tuotteiden ja palvelujen laatua, laskevat kustannuksia ja ennen kaikkea tuovat merkittävää lisäarvoa asiakkaiden elämään. (Hauser ym. 2006, 687.) Vahvojen brändien rakentamisessa ja ylläpidossa innovointi on olennainen osatekijä (Nedergaard & Gyrd-Jones 2013, 763). Organisaation yleinen innovatiivisuus voidaan jakaa tuoteinnovatiivisuuteen, markkinainnovatiivisuuteen, valmistus- ja menetelmäinnovatiivisuuteen (engl. process innovativeness), käytös- ja tapainnovatiivisuuteen (engl. behavioral innovativeness) sekä strategiseen innovatiivisuuteen. Organisaatorista innovatiivisuutta yleisesti voidaan luonnehtia kykynä tuoda uusia tuotteita markkinoille tai löytää uusia markkinoita yhdistämällä strategista innovatiivisuutta toiminnallisiin innovaatioihin (Wang & Ahmed 2004, 304). Innovatiivinen muotoilu on tässä kontekstissa osa tuoteinnovatiivisuutta ja valmistus- ja menetelmäinnovatiivisuutta, mutta koko organisatorinen innovatiivisuus osa-alueineen ohjaa ja vaikuttaa siihen.

Yksi muotoilun tärkeimpiä rooleja brändille on sen avulla saavutettu erottuminen kilpailijoista (Moñtana ym. 2007, 836; Neumeier 2006, 35; Borja De Mozota 2002, 82; Pulkkinen 1990, 24; Kotler & Rath 1984, 17). Siinä missä perinteinen muotoilu erottaa tuotteen kilpailijoista esimerkiksi värin, muodon tai näiden yhdistelmän avulla tarjoamatta asiakkaalle sinänsä mitään merkittävästi uutta, innovatiivisen designin voidaan katsoa olevan uudenlaista muotoilua, joka ei pelkästään erota tuotetta tai palvelua kilpailijoista, vaan herättää asiakkaassa tunnepitoisia kokemuksia ja luo perinteistä käyttötarkoitusta syvempiä ja odotukset ylittäviä merkityksiä asiakkaan ja tuotteen välille (Moon ym. 2013, 33; Verganti 2009, 4). Innovatiivisen muotoilun synonyyminä voidaan käyttää

Vergantin (2009, 5) esittämää termiä designvetoinen, joka korostaa muotoilun roolia tuotesuunnittelussa ja markkinalanseerauksessa. Kuvio 10 esittää innovatiivisen muotoilun radikaalina merkitysten muuttajana:



Kuvio 10 Innovatiivinen muotoilu tuotteen merkityksen radikaalina muuttajana (Verganti 2009, 5)

Positiivinen tunneside tuotteeseen syntyy merkitysten kautta. Lopultahan kuluttajat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan merkityksiä, siis sisältöä ja tarkoitusta. Näin ollen innovatiivisesta muotoilusta puhuttaessa dialektiikka siirtyy käsitteiden tarkoitus ja muoto väliltä tarkoituksen ja merkityksen väliseksi. Ei siis ”*form follows function*” vaan ”*function follows meaning*”. (Verganti 2009, 28–29, 33.)

Merkitys-käsite, johon tässä tutkimuksessa viitataan usein, tuotteen, palvelun, brändin ja muotoilun yhteydessä voidaan käsitteellistää, jotta siitä tulee konkreettisempi ja helpommin ymmärrettävä. Merkitykset syntyvät yksilöllisesti tuotteen ja käyttäjän välisessä kohtaamisessa (Verganti 2009, 36). Tuotteen merkitys voidaan tässä kontekstissa jakaa aineelliseen (engl. tangible properties) ja aineettomaan (engl. intangible properties) puoleen. Aineellinen puoli jakautuu tuotteen fyysiseen (engl. physical dimension, palpable attributes) ja toiminnalliseen ulottuvuuteen (engl. functional dimension, performance

potential), kun taas aineeton puoli yksilökeskeisiin (engl. individual associations) ja sosiokulttuurisiin assosiaatioihin (engl. sociocultural associations). Sama tuote voi täyttää monta eri merkitystä. Rannekello on tästä hyvä esimerkki, sillä se voi täyttää kaikki neljä tuotteen merkitystä. Fyysinen ulottuvuus täyttyy omistajan silmää miellyttävällä kello-
taululla, joka sopii hänen tyyliinsä. Myös nahkaranneke voi tuntua miellyttävältä iholla. Toiminnallinen ulottuvuus täyttyy, kun kello näyttää tarkasti oikeaa aikaa. Lisäksi se voi täyttää muita toiminnallisia tarpeita, joita tarvitaan esimerkiksi harrastuksissa. Kellon yksilökeskeinen assosiaatio voi olla minäkuvan parantaminen tai itsensä palkitseminen ja muistaminen johonkin erityiseen hetkeen tai tapahtumaan liittyen. Kellon sosiokulttuurinen assosiaatio liittyy taas usein omasta statuksesta viestimiseen muille kuluttajille. (Batey 2008, 89.) Voidaan ajatella, että tuotteen merkitykset ovat asiakkaan muodostamia brändimielleyhtymiä, koska käsitteet ovat sisällöllisesti hyvin lähellä toisiaan.

4.2 Innovatiivinen muotoilu osana brändi- ja muotoilujohtamista sekä brändin rakentamista

Yritysten tuote- ja palvelukehitys on usein varsin teknologia- ja asiakaslähtöistä. Hieman ristiriitaista, mutta toisaalta loogista on, että asiakkaiden odotuksia on vaikeaa ylittää pelkästään tutkimalla markkinoita ja käyttökokemuksia sekä kuuntelemalla asiakkaita. Pienemmät yritykset ovat monesti tuomassa uusia innovaatioita kuluttajille markkinajohtajien sijaan, sillä niissä ollaan vähemmän sidottuja isoihin asiakkaisiin sekä tyydytään mahdollisesti pienempiin voittomarginaaleihin ja markkinaosuuksiin. Niche-markkinan hallinnan kautta pienempi yritys saattaa innovaation synnyttämän markkinakysynnän kasvaessa ottaa markkinajohtajan paikan haltuunsa. (Verganti 2009, 3–4; Lester & Piore 2004, 66.) Toisaalta tutkimuskentältä löytää tuloksia, joiden mukaan isoilla tai keskisuurilla yrityksillä olisi parhaat mahdollisuudet tuottaa ja hyödyntää innovaatioita, joten yrityksen koko ei lopulta määritä sen innovatiivisuutta (Hauser ym. 2006, 693). Joka tapauksessa joidenkin tutkimustulosten mukaan innovatiivisuuden puute on jopa merkittävin tekijä yritysten epäonnistumiseen tiukasti kilpailluilla markkinoilla (Moon ym. 2013, 31).

Innovatiivista muotoilua ei välttämättä synny lähestymällä prosessia ongelmanratkaisun lähtökohdasta, ja innovatiivista prosessia on ylipäättään vaikea määritellä tarkasti (Lester & Piore 2004, 35). Tulos mahdollisesti seuraa luovaa työtä, eikä siten helposti asetu yleensä yrityskulttuurissa vallitsevaan markkinalähtöiseen ja tuloshakuiseen arvo maailmaan. Epäonnistumisen riski on innovatiivisessa prosessissa aina suurempi tavanomaiseen kehitystyöhön verrattuna (Hauser ym. 2006, 700, 702). Toisaalta johdon positiivinen suhtautuminen riskinottoon tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia tuottaa radikaaleja tuoteinnovaatioita eli toisin sanoen innovatiivista muotoilua (Moon 2006, 26). Innovatiivisesti muotoilun tuotteen yksi merkittävä etu on sen pitkä elinkaari (Verganti 2009,

9). Ollakseen innovatiivisia yritysten tulisi pystyä katsomaan tuoteominaisuuksia, nykyisiä käyttötarkoituksia sekä asiakkaiden esittämiä toiveita ja palautetta syvemmälle. (Lester & Piore 2004, 40–41.)

Innovatiivisten yritysten tuotekehittelytyötä tutkittaessa on havaittu, että kokeneet kehitystyössä mukana olevat henkilöt ovat skeptisiä fokusryhmien käyttämistä kohtaan. Innovatiivinen muotoilu saattaa olla kuluttajille niin uutta ja vierasta, että järkevää ja rakentavaa palautetta on hyvin vaikea saada lyhyessä testikäytössä. Uusi ja vieras asia koetaan usein aluksi negatiivisesti. Näin ennakkosenteet ovat este objektiiviselle arvioinnille. (Lester & Piore 2004, 27.) Tämän lisäksi muotoilijat näkevät markkinatutkimukset ongelmallisina, koska ne irrottavat tuotteen osto- ja käyttöhetkestä eivätkä osaa ennustaa ja tulkita ajan kanssa syntyviä käyttökokemuksia. Muotoilijat saattavat kokea, että heillä itsellään on parempi kyky ennustaa ja heijastaa tulevia markkinatarpeita, kun taas markkinatutkimukset ovat kiinni nykyhetkessä. (Molotch 2003, 46.) Artemiden perustaja Ernesto Gismondi on esittänyt tämän hyvin: ”*Market? What market! We do not look at market needs. We make proposals to people.*” Muotoiluyritys Alessilla taas puhutaan usein yleisöstä, ei siis käyttäjistä tai asiakkaista. (Verganti 2009, 2, 48.)

Esimerkiksi Chrysler muutti merkittävästi tila-automarkkinoita lisäämällä toisen liukuoven auton vasemmalle puolelle, vaikka markkinatutkimukset ja asiakkaiden palautteet kehitysvaiheessa olivat voimakkaasti vastaan oven lisäämistä liikennöidylle puolelle. Asiakkaiden turvallisuusasenteet ja ennakkoluulot olivat siis periaatteessa hyvin negatiivisia vasemmanpuoleista liukuovea kohtaan, mutta kun ovi löytyi valmiista markkinoille tuodusta automallista, se havaittiin hyvin toimivaksi ja turvallisuusennakkoluulot turhiksi. Chryslerin muotoilu osoittautui niin suosituksi, että siitä tuli standardi tila-autojen ominaisuus, ja muut valmistajat tekivät viime hetken muutoksia uusiin malleihinsa lisäten vastaavia ratkaisuja suunnitteluunsa. Tämä lisäsi kilpailijoiden kustannuksia ja viivästytti tuotteiden markkinoille tuloa. Radikaali innovaatio siis vahvisti Chrysler-brändiä tila-automarkkinoilla ja samalla vaikeutti kilpailijoiden toimia, mikä synnytti kilpailuetua Chryslerille. Jälkeenpäin voidaan miettiä, kuinka radikaalista innovaatiosta oli lopulta kyse. Onhan tavallisissa henkilöautoissa myös takaovi auton vasemmalla puolella ja moni lapsiperhe käyttää kyseisenlaista automallia. Ovi ei tosin ole liukuovi, mutta onko turvallisuusero ovimallien välillä niin suuri? Monesti innovatiivisessa muotoilussa on kyse vahvojen asenteiden ja ennakkoluulojen kyseenalaistamisesta sekä omaan visioon uskomi-
sesta. (Lester & Piore 2004, 82–83.) Innovatiivinen muotoilu on oivaltavaa ja osuvaa tulkintaa, ja muotoilijoita voidaan pitää tulkitsijoina (Verganti 2009, 12–13).

Kuluttajat voivat toimia tulkitsijoina ja tuote voi saada täysin uusia, alkuperäisestä tarkoituksesta eroavia merkityksiä. Mikäli brändi on herkkä huomaamaan uusia merkityksiä, se voi hyötyä niistä ja tuote voi saada toisen elämän. (Verganti 2009, 36.) Aikaa ja kulttuuria heijastava muotoilu saattaa saada uusia merkityksiä, jotka syntyvät brändistä riippumatta esimerkiksi alakulttuurin muokkaamana. Alakulttuurin arvot voivat siirtyä

tätä kautta osaksi brändin imagoa ja merkitystä, ja brändi saattaa tietoisesti muuttaa identiteettiään lähemmäksi alakulttuurin luomaa trendiä. (Batey 2008, 103.) Jotta muutos olisi uskottava ja vahvistaisi brändipääomaa, täytyy brändin sisällä olla ymmärrystä ja uskottavuutta uusien signaalien vahvistamiseen niin että siitä tulee aito osa alakulttuuria.

Hyvä esimerkki brändistä, joka on uskottavasti sisäistänyt alakulttuurin trendejä ja heijastanut niitä muotoilussaan, on BMW-moottoripyörät. Vanhat BMW-moottoripyörät ovat olleet pitkään alan harrastajien ja rakentelijoiden suosiossa. Rakennetuista ja muunnelluista vanhoista pyöristä on muodostunut oma tyylinsä, joka on osa alakulttuuria. BMW on lähtenyt mukaan osaksi kulttuuria ja se on näkynyt vahvasti myös uusien mallien suunnittelussa, jotka ovat selkeästi saaneet piirteitä rakennelluista vanhoista pyöristä. BMW:n onnistumisen taustalla ovat oikeat avainhenkilöt, jotka on palkattu alakulttuurin sisältä. He vastaavat uusien pyörien suunnittelusta sekä markkinoinnin visioista ja suuntaviivoista. Näin brändin toiminta on aitoa ja uskottavaa.

BMW:llä on myös jo pitkään huolehdittu siitä, että muotoilijoilla on työrauha ja vapaus luomiseen kriittikittömässä ympäristössä. Muotoilujohtamisen tärkein tehtävä on BMW:llä työrauhan varmistaminen ja luovan prosessin suojaaminen, mutta myös huolehtiminen siitä, että brändin identiteetti johtaa muotoiluvisiota ja fokusoi muotoilijoiden työtä. Muotoilujohtajat toimivat siis ikään kuin kaupallisuuden ja vapaan luovuuden välimiehinä. Intohimo on yrityksen tärkeä perusarvo, ja autot sekä moottoripyörät nähdään pyörien päällä liikkuvana taiteena, joka ilmaisee ajajan kiintymystä laatuun. (Bangle 2001, 47–49.) Näin toimimalla BMW:llä on onnistuttu luomaan innovatiivista muotoilua, jonka asiakkaat kokevat merkitykselliseksi. Innovatiivinen muotoilu on siis suuressa roolissa rakennettaessa BMW:n brändiä ja brändipääomaa.

Toisaalta vahva brändipääoma ja -imago tekevät uusien trendien ja innovaatioiden kaupallistamisen, markkinoinnin ja lanseeraamisen helpommaksi (Malmelin & Hakala 2007, 27) olettaen, että uusi innovaatio tai trendi sopii brändin imagoon. Radikaalien innovaatioiden syntymisessä yrityksen markkinointiosaaminen on yhtä lailla tärkeää teknologian, tuotekehitystyön ja valmistamisen kanssa (Moon 2006, 26). Markkinointi ja markkinointiosasto toimivat muotoilun rajapintana sekä asiakkaiden että brändin suuntaan ja ovat näin varmistamassa, että innovatiivinen muotoilu voi tuottaa arvoa asiakkaille ja sitä kautta myös brändille itselleen (Beverland 2005, 196). Brändin ja innovatiivisen muotoilun välille voi syntyä itseään vahvistava positiivinen kierre, joka lopulta näkyy brändipääoman kasvamisena.

Radikaali innovaatio herättää kuluttajassa tunteen: ”*juuri tätä olen tarvinnut, vaikka en sitä ole edes osannut kaivata*”. Esimerkki innovatiivisesta designista on muusikoille suunnattu metronomi Soundbrenner, joka lanseerattiin markkinoille 2016. Metronomin idea on siinä, että se sykkii valittua tempoa soittajan kehoon älylaitteen tai -nauhan kautta. Yritys on luonut täysin uuden tavan tempoon soittamiselle: muusikko voi tuntea tempon sen kuulemisen sijaan ja näin ollen korvat vapautuvat täysin musiikin kuunteluun.

Innovatiivisuus, joka näkyy muotoiluna tuotteena, palvelukonseptina tai kokonaisvaltaisempuna strategiana, on brändille voimakkaasti erilaistava tekijä (Malmelin & Hakala 2007, 78). Esimerkiksi Applen iskulause on ollut ”Think Different”, joka jo itsessään lupaa asiakkaalle yksilöllisyyttä ja innovatiivisuutta. Jotta brändi lunastaisi asemansa markkinoilla, tulee iskulauseen sanoman muuttua asiakkaiden kokemaksi todellisuudeksi. Applen tapauksessa erilaisuuden ja innovatiivisuuden tulisi olla ensimmäisiä mielleyhtymiä, joita asiakkaalle tulee brändistä mieleen. Innovatiivisuus ja erottuminen kilpailijoista on siis pääasiallisesti vasta osa yrityksen strategiaa ja brändin identiteettiä. Se lisää brändipääomaa siinä määrin kuin identiteetti vastaa brändin imagoa markkinoilla. Todellinen arvo ja brändipääoman kasvu saavutetaan kuitenkin innovatiivisen muotoilun kautta markkinoilla merkityksiä luomalla. Onnistunut innovatiivinen muotoilu muuttaa markkinoita ja kulutuskulttuuria pysyvästi (Verganti 2009, 190).

Innovatiivisen muotoilun olemusta voidaan hahmottaa tarkastelemalla analyttisen ja tulkinnallisen tuotekehitysstrategian eroja (taulukko 1). Tässä analyttistä mallia voidaan pitää perinteisenä tapana suhtautua tuotekehitykseen ja -muotoiluun, kun taas tulkinnallista mallia innovatiivisena.

Taulukko 1 Analyttisen ja innovatiivisen tuotekehitysstrategian erot (Lester & Piore 2004, 97–98)

ANALYTTINEN	INNOVATIIVINEN (TULKINNALLINEN)
Keskiössä projekti, jolle on määritetty tarkkaan alkaminen ja loppuminen	Avoin ja jatkuva projekti
Päämääränä ongelmanratkaisu	Päämääränä uusien merkitysten löytäminen
Johto asettaa tavoitteet	Johto asettaa suuntaviivat
Johto kutsuu koolle palaveriin ja neuvottelee ratkaistakseen näkemyseroja sekä poistaakseen monitulkintaisuutta	Johto kutsuu keskusteluihin sekä kannustaa monitulkintaisuuteen ja tuomaan esille eri näkemyksiä
Kommunikaatio on tarkkaa tiedonvaihtoa ja -välitystä	Kommunikaatio on tilanneriippuvaista, sujuvaa ja joustavaa sekä ennalta määrittelemätöntä
Asiakaspalaute ohjaa suunnittelijoita	Suunnittelijoita ohjaa vaisto käsityksestä mitä asiakas haluaa
Päämäärä ohjaa keinoja – molemmat on määritetty tarkoin ja niillä on kausaalinen yhteys	Tarkkaa päämäärää tai keinoja on vaikea eritellä

Strategiamalleja voidaan soveltaa laajemmin brändin- ja muotoilun johtamisessa ja molemmat mallit ovat tärkeitä innovatiivisillekin brändeille. Strategioiden painatukset ja roolit tulisi johtaa brändin identiteetistä ja visiosta. Yritykset, jotka pystyvät kuljettamaan hallitusti ja monipuolisesti erilaisia ja eri vaiheessa olevia kehityshankkeita jatkumona menestyvät parhaiten (Hauser ym. 2006, 700). Toisin sanoen näiden brändien muotoilukonseptit ovat hyvin hallittuja.

5 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

5.1 Tutkimusongelmat ja metodologinen tarkastelu

Tieteellisessä kirjallisuudessa esitetään useita käsitteitä olemassa olevan tutkimustiedon tarkastelusta ja koonnasta. Yleiskäsitteenä voidaan katsoa olevan kirjallisuuskatsaus (engl. literature review tai review), joka voidaan jakaa perinteiseen (engl. traditional- tai scholastic review) ja systemaattiseen (engl. systematic review, interventionist review tai evidence-based practice) katsaukseen. Ne taas tarkentuvat ja spesifioituvat metodin luonteesta riippuen esimerkiksi seuraaviin: narratiivinen kirjallisuuskatsaus (engl. narrative literature review), perinteinen kirjallisuuskatsaus (engl. traditional literature review), kartoittava katsaus (engl. scoping review), kriittinen katsaus (engl. critical review), systemaattinen kirjallisuuskatsaus (engl. systematic review) ja meta-analyysi (engl. meta-analysis). Rajat eri tyyppien välillä eivät ole täysin selvät ja käytännössä moni tutkimus yhdistelee erityyppisiä katsauksia. Tällöin englanninkielessä voidaan puhua *mixed studies review* -metodista, jolle ei ole vakiintunutta suomennusta. (Hart 2018, 93; Booth ym. 2012, 26–27; Johansson 2007, 3.)

Yksittäiset tutkimukset ovat aina pieni osa tarkkailtavan ilmiön kokonaisuutta eikä niiden perusteella voida tästä johtuen yleensä tehdä vahvoja yleistyksiä (Cook ym. 1992, 3). Tästä syystä kirjallisuuskatsaukset ovat tärkeitä; niiden avulla voidaan ymmärtää olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta ja tarkemmin hahmottaa, miten paljon tutkimustietoa on olemassa sekä millaista tutkimus sisällöllisesti ja menetelmällisesti pääpiirteissään on (Johansson 2007, 3). Tarkemmin esitettynä kirjallisuuskatsaus soveltuu yleisesti hyväksytyyn näkemyksen mukaan erityisen hyvin valittuun aiheeseen tutustuttaessa ja asiantuntijuutta edistettäessä, tarkkailtaessa eri tutkimusten kontribuutiota ja asettumista suhteessa tarkkailtavan ilmiön kokonaiskenttään, kuvailtaessa tarkkailtavaa ilmiötä koskevia tutkimuksia suhteessa toisiinsa, tunnistettaessa uusia yhteyksiä ja tulkintatapoja vanhojen tutkimusten välillä, identifioitaessa mitä tarkkailtavasta ilmiöstä jo tiedetään turhan tutkimustyön välttämiseksi, esiteltäessä suuntaviivoja tulevista tutkimustarpeista ja sijoittaessa tai paikallistettaessa omaa tutkimusta olemassa olevaan kirjallisuuteen (Hart 2018, 31; Booth ym. 2012, 7; Rozas & Klein 2010, 394–395; Davies 2000, 366; Cooper & Hedges 1994, 4).

Tässä tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastamaan analysoimalla valittua aineistoa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin. Oikein toteutettuna systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tarkasti määritelty ja toistettavissa oleva metodi, jonka avulla voidaan tunnistaa, valikoida ja arvioida aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta ennalta asetetuin määrein ja laatuvaatimuksin (Booth ym. 2012, 3). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaiheittain alkaen suunnittelusta ja edeten operationaaliseen

vaiheeseen, jossa toteutetaan haku, analyysi ja syntetisointi. Sen jälkeen raportoidaan tulokset. (Johansson 2007, 5.) Pohjimmiltaan systemaattisissa katsauksissa on pyrkimys epävarmuuksien ja epäolennaisuuksien poistamiseen sekä vakuuttamiseen selkeän esittämisen kautta siinä määrin kuin se on tapauskohtaisesti mahdollista. Karkeasti yleistäen perinteinen kirjallisuuskatsaus pyrkii ymmärtämään, tulkitsemaan, syventymään ja analysoimaan, kun taas systemaattinen katsaus näyttämään, informoimaan ja todistamaan muutos- ja tavoitehakuisesti. (Hart 2018, 93, 99–100.) Metodin systemaattisuudella viitataan juuri tutkimukselle asetettuihin määreisiin, jotka ohjaavat tutkimusvaiheita ja asetavat standardit raportoinnille. Ytimekkäästi voidaan sanoa, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sekundaaritutkimus tarkasti rajattuihin ja valikoituihin, olemassa oleviin tutkimuksiin (Johansson 2007, 4).

Tutkimusaiheen ja -materiaalin rajaus sekä määrittäminen tekevät systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta aina tapauskohtaisen. Näin ollen tutkimus ja tutkimustulokset ovat sidottuja aikaan, paikkaan ja tekijöihinsä, vaikka tutkimus onkin oikein tehtynä toistettavissa. Tästä näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa systemaattinen kirjallisuuskatsaus ei ole objektiivisempi kuin vaikkapa perinteinen kirjallisuuskatsaus. Esimerkiksi kaksi eri tutkijaa saattaa määrittää hyvin erilaiset hakusanakriteerit samaa aihetta tutkiessaan, mikä johtaa erilaisiin hakutuloksiin ja siten omanlaisiinsa tutkimusaineistoihin. Toisin sanoen systemaattinen kirjallisuuskatsaus, kuten muunkin tyyppiset kirjallisuuskatsaukset, heijastaa tekijöidensä näkökantoja, mieltymyksiä ja alttiuksia niin ongelmien määrittelemisessä ja käsitteellistämisessä, tutkimuskysymysten asettelemisessä sekä tutkimusmateriaalin valinnassa, analysoinnissa ja tulosten esittämisessä. Toisaalta edellä esitetystä voidaan päätellä, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden koota menettelytavoiltaan objektiivisuuteen ja avoimuuteen pyrkivän tutkimuksen. Koska tutkimuksen eri vaiheet tulee tarkoin määrittää ja raportoida, ovat ne näin ollen toistettavia, läpinäkyviä, selkeitä ja avoimia muulle tiedeyhteisölle. Tässä mielessä systemaattinen kirjallisuuskatsaus saattaa olla objektiivisempi kuin vaikkapa perinteinen kirjallisuuskatsaus. (Booth ym. 2012, 22–23; Sandelowski 2007, 105–106.) Lisäksi nähdään, että hyvin toteutettu systemaattinen kirjallisuuskatsaus parantaa tutkimuksen reliabiliteettia ja johdopäätösten tarkkuutta (Booth ym. 2012, 19).

Tutkimuskysymysten asettelu ja muotoilu sekä ylipäätään niiden perusteellinen pohdinta on erityisen tärkeää kirjallisuuskatsauksessa, koska tutkimuskysymykset määrittävät kuinka tieto (l. tutkimusmateriaali) identifioidaan, kerätään ja esitetään (Booth ym. 2012, 5–6). Näin ollen väärin muotoiltu, ja toisin sanoen harhaanjohtava, tutkimuskysymys johtaa epäolennaisen datan äärelle. Tämän lisäksi tulee huomioda, että virhearvioinneilla, -analyyseilla ja -tulkinnoilla saattaa olla kerrannaisvaikutuksensa, koska kyseessä on sekundaaritutkimus. Systemaattinen tutkimusmetodi auttaa tutkijaa fokusoitumaan oleelliseen.

Tämän tutkimuksen perinteisen kirjallisuuskatsauksen perusteella, joka muodostuu kappaleista 2, 3 ja 4, innovatiivisen muotoilun käsitteen ongelmana on sen monimuotoisuus, määrittelemättömyys brändien yhteydessä ja toisaalta vahva kontekstisidonnaisuus suhteessa tutkivaan tieteenalaan. Näin ollen koettiin tarpeelliseksi tutkia aihetta tarkemmin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen muodossa.

Tutkimuksen pyrkimyksenä oli hahmottaa mahdollisimman tarkasti sitä, miten innovatiivinen muotoilu ymmärretään ja kuinka se määritellään brändien kontekstissa, alan tuoreissa ja merkittävässä julkaisuissa. Lisäksi tutkittiin innovatiivisen muotoilun roolia brändin rakentumisessa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Miten innovatiivinen muotoilu on määritelty käsitteenä.
2. Miten innovatiivinen muotoilu vaikuttaa brändipääoman rakentumiseen.

5.2 Tutkimuksen aineisto

5.2.1 Tutkimusaineiston valinta

Tutkimusaineistoksi valittiin markkinoinnin ja muiden tutkimuksen aihealueita käsittelevien taloustieteiden johtavia tieteellisiä julkaisuja, jotka valittiin kolmen tasoluokituslistauksen perusteella. Sopivuus ja tuoreus huomioiden mukaan valittiin seuraavat tasoluokituslistaukset, joiden avulla julkaisujen valinta suoritettiin: EJM 2016 – Erasmus Research Institute of Management Journals Listing, CNRS 2017 – Centre National de la Recherche Scientifique December 2017 (v.5.02) ja ABS 2018 – Association of Business Schools Academic Journal Quality Guide March 2018. Tasoluokituslistaukset valittiin akateemiselta sivustolta, joka kokoaa yhteen ja päivittää taloustieteiden tasoluokituslistauksia eri aihealueittain. Valittu listaus oli 62. painos, joka julkaistiin huhtikuussa 2018. (Harzing 2018.)

Alun perin tutkimusaineistoksi rajattiin vain markkinoinnin johtavat tieteelliset julkaisut, mutta alustavien hakujen perusteella kyseisissä julkaisuissa tutkimuksen aihetta käsitteleviä artikkeleja oli todella vähän. Alustavissa hauissa tuloksiksi saatiin keskimäärin vain muutama osuma kullekin julkaisulle. Näin ollen rajausta laajennettiin muihin taloustieteiden julkaisuihin, jotka olivat tutkimuksen aihealueet huomioiden relevantteja.

Tasoluokituslistausten perusteella mukaan valittujen julkaisujen tuli täyttää seuraavat kriteerit:

- sopiva aihealue (kaikki listatut markkinoinnin julkaisut ja muista taloustieteistä nimen ja sisällönkuvauksen perusteella tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvat julkaisut)
- sijoittuminen korkeimmalle tasolle ainakin kahdessa valitussa tasoluokituslistauksessa.

Lisäksi julkaisun tuli löytyä käyttöön valitusta tietokannasta Scopus:sta. Scopus valittiin käytettäväksi tietokannaksi Turun yliopiston informaatikon suosituksesta haun rajoituksia, kriteereitä ja toteutusta suunniteltaessa. Näiden kriteereiden perusteella mukaan valikoitui seuraavat kolmetoista tieteellistä julkaisua: Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Retailing, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Consumer Research, International Journal of Research in Marketing, Marketing Science, Journal of Consumer Psychology, Journal of Service Research, Journal of Management Studies, Journal of Product Innovation Management, European Journal of Innovation Management ja Production and Operations Management.

Edelleen alustavien kirjallisuushakujen perusteella todettiin, että relevantteja artikkeleita löytyi varsin suppeasti. Toisaalta epäiltiin, että tutkimuksen aihetta käsiteltäisiin laajemmin brändeihin ja muotoiluun keskittyvissä tieteellisissä julkaisuissa, jotka jäivät valittujen tasoluokituslistauksien tai tasoluokituslistauksien korkeimman tason ulkopuolelle. Näin ollen tehtiin lisää alustavia hakuja ja perehdyttiin tarkemmin julkaisulistauksiin, minkä perusteella mukaan aineistoon päätettiin ottaa vielä seuraavat viisi tieteellistä julkaisua: Journal of Product and Brand Management, Journal of Brand Management, Design Studies, International Journal of Design ja Architectural Engineering and Design Management. Näin ollen tutkimukseen valittiin lopulta kahdeksantoista tieteellistä julkaisua, joihin kirjallisuushaku kohdennettiin. Sivulla 47 esitettävään taulukkoon 2 on koottu tiedot mukaan valituista julkaisuista. Nimen ja aihepiirin lisäksi taulukossa on tiedot tasoluokituslistauksien arvoasteikoista, joista korkein taso tai arvoasteikko on lihavoitu.

EJL 2016 tasoluokituslistauksessa arvoasteikko oli korkeimmasta alkaen P* (top journals among P), P (best journals in the field), PA (top international journals, aspirant), S (scientific refereed journals of a recognized academic reputation that do not reach the quality levels of the primary set) ja M* (top managerial journal). (Harzing 2018.) Suluissa on annettu tulkinta alkuperäiskielellä, jotta arvosanan kirjainlyhenteen merkitys tulisi ymmärrettäväksi. Näin ollen P viittaa ensisijaiseen (engl. primary), A hakijaan tai nousevaan (engl. aspirant), S toissijaiseen (engl. secondary) ja M johtamiseen tai johtoon (engl. managerial).

CNRS 2017 tasoluokituslistauksessa arvoasteikko oli korkeimmasta alkaen 1* (huippujulkaisut), 1-3 (keskitason julkaisut) ja 4 (matalan tason julkaisut). ABS 2018 tasoluokituslistauksen arvoasteikko muodostui korkeimmasta alkaen 4* (maailmanluokan huippujulkaisut), 4 (kärkijulkaisut), 3 (korkealle arvostetut julkaisut) 2 (arvostetut julkaisut) 1 (tunnustetut julkaisut). (Harzing 2018.)

Taulukko 2 Tutkimukseen valitut julkaisut

Nimi ja ISSN	Aihepiiri	EJL 2016 (P*-M)	CNRS 2017 (1*-4)	ABS 2018 (4*-1)
Architectural Engineering and Design Management, 1745-2007	Muotoilujohtaminen ja arkkitehtuuri	-	-	-
Design Studies, 0142-694X	Muotoilu	-	-	-
European Journal of Innovation Management, 1460-1060	Innovaatio	-	4	1
International Journal of Design, 1991-3761	Muotoilu	-	-	-
International Journal of Research in Marketing, 0167-8116	Markkinointi	P*	2	4
Journal of Brand Management, 1350-231X	Markkinointi	S	4	2
Journal of Consumer Psychology, 1057-7408	Markkinointi	P*	1	4*
Journal of Consumer Research, 0093-5301	Markkinointi	P*	1	4*
Journal of Management Studies, 0022-2380	Johtaminen	P	1	4
Journal of Marketing, 0022-2429	Markkinointi	P*	1*	4*
Journal of Marketing Research, 0022-2437	Markkinointi	P*	1	4*
Journal of Product and Brand Management, 1061-0421	Markkinointi	-	4	1
Journal of Product Innovation Management, 0737-6782	Innovaatio	P	1	4
Journal of Retailing, 0022-4359	Markkinointi	P	2	4
Journal of Service Research, 1094-6705	Markkinointi	P	2	4

Journal of the Academy of Marketing Science, 0092-0703	Markkinointi	P*	1	4*
Marketing Science, 0732-2399	Markkinointi	P*	1	4*
Production and Operations Management, 1059-1478	Tuotanto- ja operaatiojohtaminen	P*	1	4

5.2.2 Kirjallisuushaun toteutus

Kun tieteelliset julkaisut ja tietokanta oli valittu sekä alustavia hakuja tehty, lähdettiin miettimään lopullisia tutkimuksessa käytettäviä hakusanoja ja muita hakuprosessiin liittyviä seikkoja. Alustavien hakujen perusteella innovatiivista muotoilua ja brändejä käsitteleviä artikkeleja oli valituissa julkaisuissa niukasti. Näin ollen haasteeksi muodostui sopiva haun rajaus, jolla saataisiin kaikki relevantit artikkelit mukaan tutkimukseen. Osa hakuprosessiin liittyvää ongelmaa oli tutkimuksen teoriaosan perusteella tehty havainto innovatiivisen muotoilun käsitteen määrittelemättömyydestä. Käytännössä haasteet näkyivät hakusanojen muodostamisessa. Tuli miettiä, millä mahdollisilla sanoilla voitaisiin viitata innovatiiviseen muotoiluun, koska terminä innovatiivinen muotoilu ei ole kovin vakiintunut ainakaan brändien kontekstissa. Toisaalta alustavien hakujen perusteella todettiin, että liian laveasti määritellyt hakukriteerit johtivat huomattavasti laajempaan ja pääosin epärelevanttiin aineistoon. Vaikka laajemman aineiston käsittely ja valikointi olisi saattanut lopulta tuottaa hieman kattavamman aineiston, olisi tämä vaatinut huomattavan suuren artikkelimäärän läpikäymisen tiivistelmää syvällisemmin. Siihen ei ollut riittävästi resursseja eikä tätä lähestymistapaa koettu lopulta tutkimuksen kannalta järkevänä. Esimerkiksi termin tuotemuotoilu (engl. product design) rajaaminen mukaan hakuun olisi jo tuottanut merkittävästi laajemman aineiston. Muiden muassa Journal of Marketing -julkaisusta olisi rajautunut mukaan neljä lisäartikkelia ja Journal of Product Innovation Management -julkaisusta seitsemän lisäartikkelia.

Näin ollen perehdyttiin vielä tarkemmin termistöön ja innovatiivista muotoilua käsittelevään kirjallisuuteen, jotta mahdollisimman osuva hakusanakokonaisuus saataisiin muodostettua. Tämän jälkeen tehtiin useita koehakuja, joissa hakusanakriteeristöä vielä hieman muokattiin ja saatettiin lopulliseen muotoonsa. Kun hakukriteeristö oli kaikin puolin valmis, tehtiin kirjallisuushaku Scopus-tietokannassa. Haku täytyi kohdistaa yhteen tieteelliseen julkaisuun kerrallaan lehden ISSN-numeron perusteella. Haussa hakusanat kohdistettiin hakemaan tietoa artikkelin otsikosta, tiivistelmästä ja avainsanoista

(engl. article title, abstract, keywords). Lopullinen hakusanakomento muodostui seuraavanlaiseksi: *(julkaisun) ISSN AND brand* AND "innovat* design*" OR "design* innovat*" OR "mean* design*" OR "creativ* design*" OR "design* creativ*" OR "new design*" OR "smart design*" OR "innovat* management*" OR "disrupti* innovat*" OR "disrupti* design*" OR "radical* design*" OR "radical* innovat*" OR "innovat* product*" OR "product* innovat*" OR "innovat* service*" OR "service* innovat*" OR "innovat* concept" OR "concept* innovat*"*. Näin ollen tehtiin kahdeksantoista identtistä hakua, jotka siis kohdistuivat edellä esitetyillä kriteereillä valittuihin julkaisuihin. Näiden hakujen perusteella saatiin muodostettua artikkeleista koostuva lopullinen tutkimusaineisto.

Tutkimusaineiston sisäänottokriteerit muodostuivat sisällön, joka analysoitiin tiivistelmän ja tarvittaessa aineiston perusteellisemmalla lukemisella, julkaisuajankohdan sekä hakusanakriteeristön perusteella. Käytännössä sisäänottokriteerit täyttyivät, kun artikkeli vaikutti alustavan lukemisen perusteella olevan sisällöltään tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta relevantti, julkaistu vuonna 2008 tai myöhemmin ja täytti hakusanakriteeristön. Yli kymmenen vuotta vanhoja artikkeleita ei haluttu mukaan tutkimusaineistoon, jotta aineisto säilyisi riittävän tuoreena. Toisaalta ei tehty tiukempaa aikarajausta, jotta tutkimusaineistoa kertyi riittävästi. Artikkelien tyyppiä ei rajattu millään tavalla, joten esimerkiksi erikoisjulkaisut sisällytettiin mukaan tarkasteluun. Poissulkukriteerit muodostuivat sisäänottokriteereiden komplementtina. Lisäksi artikkelit, joita ei oltu julkaistu tutkimukseen valituissa tieteellisissä julkaisuissa, jäivät luonnollisesti haun ja aineiston ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät aspektit liittyvät vahvasti tutkimusongelmaan ja systemaattisen katsauksen tapauskohtaisuuteen. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli syventyä innovatiivisen muotoilun käsitteeseen, luotettavuuden kannalta haasteeksi muodostui sopivien reunaehtojen määrittäminen tutkimusaineiston haussa. Toisin sanoen voitaisiin kysyä, millä hakuehdoilla päästään parhaiten käsiksi sisällöltään innovatiivista muotoilua käsittelevään aineistoon. Toisaalta kuten edellä mainitaan, systemaattinen kirjallisuuskatsaus on aina sidottu tekijöihinsä. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset heijastavat tekijänsä subjektiivisia näkemyksiä ja rajoituksia, jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. Lisäksi pro gradu opinnäytetyön raamit vaikuttavat työn resursseihin. Jatkotutkimusaiheena esitetään innovatiivisen muotoilun käsitteen tutkimista tämän tutkimuksen kokoavan termistön (taulukko 4, s. 52) hyödyntäen laajempia resursseja ja aineistorajauksia käyttäen

5.2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen systemaattisessa haussa, joka kohdistui valittuihin kahdeksaantoista tieteelliseen julkaisuun, rajautui tulokseksi 44 artikkelia, joista 22 hylättiin sisällön, saatavuuden tai julkaisuajankohdan perusteella. Näin ollen tutkimuksen lopullinen aineisto koostui 22 artikkelista. Kaikki 20 artikkelia olivat tutkijalle uusia, joita systemaattista kirjallisuuskatsausta ennen kirjoitetussa teoriaosassa ei oltu huomioitu ja hyödynnetty. Haun tulokset koottiin taulukkoon, joka pilkottiin tutkimukseen erillisiksi taulukoiksi analysoinnin ja tulosten tarkastelun helpottamiseksi. Taulukko 3, jossa tarkastellaan ja analysoidaan artikkeleiden perustietoja, esitetään alla.

Taulukko 3 Tutkimukseen valitut artikkelit

Artikkeli	Artikkelin tunnistekoodi	Tekijät	Julkaisu	Julkaisu-vuosi	Artikkelin painotus B=brändi I= innovat. muotoilu 50/50
Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions	A1	Brexendorf ym.	Journal of the Academy of Marketing Science	2015	50/50
The interplay of innovation, brand and marketing mix variables in line extensions	A2	Sinapuelas ym.	Journal of the Academy of Marketing Science	2015	I
Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity	A3	Beverland ym.	Journal of the Academy of Marketing Science	2015	50/50
New products: the antidote to private label growth?	B1	Gielens	Journal of Marketing Research	2012	I
A novel approach for predicting and understanding consumers' sense of design similarity	C1	Schreiner ym.	Journal of Product Innovation Management	2017	I
Enhancing consumers' affection for a brand using product design	C2	Kumar ym.	Journal of Product Innovation Management	2015	I
The contributions of firm innovativeness to customer value in purchasing behavior	C3	Kim ym.	Journal of Product Innovation Management	2015	I
The role of fashion brand authenticity in product management: a holistic marketing approach	C4	Choi ym.	Journal of Product Innovation Management	2015	B
It won't fit! For innovative products, sometimes that's for the best	C5	Stanko ym.	Journal of Product Innovation Management	2015	I
Moderating effects of nationality and product category on the relationship between innovation and customer equity in Korea and China	C6	Zhang ym.	Journal of Product Innovation Management	2013	I

Technology versus design innovation's effects on sales and tobin's Q: the moderating role of branding strategy	C7	Rubera & Droge	Journal of Product Innovation Management	2013	I
The effects of brand metaphors as design innovation: a test of congruency hypotheses	C8	Noble ym.	Journal of Product Innovation Management	2013	I
From the special issue guest editor: special issue on branding and new product development	C9	Hultink	Journal of Product Innovation Management	2010	50/50
Can all brands innovate in the same way? A typology of brand position and innovation effort	C10	Beverland ym.	Journal of Product Innovation Management	2010	50/50
Consumer evaluations of trend imitation: brand equity, consumer attitudes and preference	D1	Vogel & Watchra- vesringkan	Journal of Product & Brand Management	2017	B
Extending technology for market disruption: a case study	D2	Notarantonio & Quigley	Journal of Product & Brand Management	2013	50/50
Searching for competitive advantage with the brand extension process	D3	Vukasovic	Journal of Product & Brand Management	2012	B
Do line extensions influence parent brand equity? An investigation of supermarket packaged goods	D4	Sinapuelas & Sisodiya	Journal of Product & Brand Management	2010	B
Corporate brand reputation and the adoption of innovations	D5	Corkindale & Belder	Journal of Product & Brand Management	2009	B
Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets	D6	Gehlhar ym.	Journal of Product & Brand Management	2009	50/50
Planning pre-launch positioning: segmentation via willingness-to-pay and means-end brand differentiators	E1	Gengler & Mulvey	Journal of Brand Management	2017	B
Sustainable brand-based innovation: the role of corporate brands in driving sustainable innovation	E2	Nedergaard & Gyrd-Jones	Journal of Brand Management	2013	50/50

Valtaosa lopullisen aineiston artikkeleista oli julkaistu kahdessa tieteellisessä julkaisussa. Kymmenen artikkelia oli Journal of Product Innovation Management julkaisusta ja kuusi Journal of Product & Brand Management julkaisusta. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että innovatiivista muotoilua ja brändejä käsiteltiin yhdessä eniten tuotekehitysjohtamiseen liittyvissä lehdissä. Huomioitavaa on myös, että innovaatiojohtamiseen erikoistuneessa julkaisussa oli innovatiivisuuteen ja brändeihin liittyviä julkaisuja kymmenen kappaletta, kun taas brändien johtamiseen erikoistuneessa julkaisussa Journal of Brand Management oli ainoastaan kaksi brändien yhteydessä innovatiivisuutta ja muotoilua käsittelevää artikkelia. Mukaan valituissa muotoilun erikoisjulkaisuissa Design Studies, International Journal of Design ja Architectural Engineering and Design Management ei ollut yhtään artikkelia, joka olisi rajautunut mukaan lopulliseen aineistoon. Markkinoinnin huippujulkaisuissa oli yhteensä neljä artikkelia, jotka valikoituivat mukaan; kolme Journal of the Academy of Marketing Science-julkaisusta ja yksi julkaisusta Journal of Marketing Research.

Artikkelien julkaisut painottuivat kahdelle eri vuodelle. Vuonna 2015 julkaistiin yhteensä seitsemän artikkelia ja vuonna 2013 viisi artikkelia. Lisäksi kolme artikkelia oli julkaistu vuonna 2017, kaksi vuonna 2012, kolme vuonna 2010 ja kaksi vuonna 2009. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että julkaisuissa Journal of the Academy of Marketing Science julkaisussa ollaan keskitytty brändien ja innovatiivisen muotoilun tai tuotekehityksen yhteyteen erityisesti vuonna 2015. Kaikki Journal of the Academy of Marketing julkaisusta mukaan rajautuneet artikkelit ovat vuodelta 2015 eikä aihetta olla siis käsitelty tässä julkaisussa muina tarkastelun alla olevina vuosina. Aihetta käsittelevien artikkelien määrä on kokonaisuudessaan kuitenkin niin vähäinen, että tähän johtopäätökseen tulee suhtautua varauksella.

Koko tutkimusaineisto puoltaa aiemmin muodostunutta käsitystä brändien ja innovatiivisen muotoilun yhteyden tutkimisen rajallisuudesta. 44 artikkelin hakutulosta, josta lisäksi puolet karsiutui pois edellä esitetyistä syistä, voidaan pitää suppeana. Vielä laajemmin tarkasteltuna brändien ja ylipäättään muotoilun tai tuotekehityksen yhteys on vähän tutkittu ja huomioitu tieteellisissä julkaisuissa. Tämä seikka on tiedostettu monella eri taholla ja myös tieteellisissä julkaisuissa. Esimerkiksi Journal of Product Innovation Management -julkaisussa aiheeseen kiinnitettiin erityistä huomiota vuonna 2010 erikoisjulkaisun muodossa. Erikoisnumeroa ennen julkaistuissa viidessä numerossa oli yhteensä 156 artikkelia, joista vain kuudessa oli sanat brändi tai brändäys otsikossa. (Hultink 2010, 3.)

Tutkimusaineistoa analysoitaessa ja jäsenneltäessä, artikkelit jaoteltiin niiden painoarvon mukaan kolmeen ryhmään: pääpaino innovatiivisessa muotoilussa (merkitty taulukoon 3 lyhenteellä I), pääpaino brändeissä (B) sekä neutraali ja tasapainoinen suhde innovatiiviseen muotoiluun ja brändeihin (50/50). Jaottelu tehtiin artikkelin sisältökokonaisuutta arvioimalla. Yhdeksän artikkelia lähestyi tämän tutkimuksen aihetta innovaatiolähtöisesti, kuudessa painotus oli brändeissä ja seitsemässä innovaation ja brändien suhde oli melko tasapainoinen. Painotukset olivat varsin loogisia suhteessa julkaisujen pääaihealuksiin.

6 SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

6.1 Innovatiivinen muotoilu käsitteenä

Termi innovatiivinen muotoilu (engl. innovative design, design innovation tai design-driven innovation) mainittiin jossain muodossaan sitä tarkemmin määrittelemättä seitsemässä artikkelissa. Näiden artikkeleiden perusteella on hyvin vaikea analysoida, mistä elementeistä innovatiivinen muotoilu koostuu ja mitkä piirteet määrittelevät sitä parhaiten. Kun termiä käytettiin määrittelemättä, viitattiin sillä epämääräisesti jollakin tavalla uuteen tai erikoisen hyvään muotoiluun.

Termi muotoiluinnovaatio (engl. design innovation) mainittiin ja määriteltiin kahdessa artikkelissa. Ensimmäisessä artikkelissa muotoiluinnovaation katsottiin olevan erottuvaa ja ikonista muotoilua. Olennaista määritelmässä oli huomio, jonka mukaan tuoteinnovaatio ja sen fyysinen lopputulema, innovatiivisesti muotoiltu tuote, ovat erottamattomat ja sidottu yhteen. (Brexendorf ym. 2015, 554.) Toisessa artikkelissa määritelmä oli varsin suppea. Se kuvasi muotoilun esteettisen aspektin suhdetta sisältöön ja toiminnallisuuteen. Tämän määritelmän mukaan voidaan puhua muotoiluinnovaatiosta, kun uudenlainen ulkoinen olemus on hallitsevassa suhteessa uudenaiseen toiminnallisuuteen tai teknologiaan (Rubera & Droge 2013, 448). Termi innovatiivinen muotoilu (engl. innovative design) mainittiin ja määriteltiin yhdessä artikkelissa. Määritelmä ei ollut kovin kattava ja liittyi vahvasti pelkästään tuotteen uutuusarvoon. Sen mukaan innovatiivista muotoilua edustaa tuotteen ulkomuoto tai olemus, joka esiintyy ensimmäistä kertaa markkinoilla (Vogel & Watchravesringkan 2017, 516).

Artikkeleista poimittiin taulukkoon 4 termit ja niiden mahdolliset määritelmät, jotka olivat sisällöltään ja merkitykseltään lähellä innovatiivista muotoilua tai liittyivät läheisesti innovatiiviseen muotoiluun brändien kontekstissa. Termit on poimittu artikkeleista esiintymisjärjestyksen mukaan. Taulukkoon on merkitty luettavuuden helpottamiseksi artikkelin tunnustekoodi nimen sijaan. Taulukosta 3 käy ilmi sekä artikkelin nimi että tunnustekoodi. Lähimpänä innovatiivista muotoilua termeistä olivat muotoilulähtöinen ajattelu (engl. design thinking) ja radikaali innovaatio. Muotoilulähtöisen ajattelun katsottiin olevan luova ja strateginen prosessi, jota sävyttää abduktiivinen päättely, iteratiivinen ajattelu ja kokeilu, holistinen näkökulma sekä ihmiskeskeisyys. Radikaali innovaatio luo uusia tuotteita uutta teknologiaa hyödyntäen, jotka ovat perusteellisesti erilaisia nykyisiin markkinoilla oleviin verrattuna. Radikaali innovaatio sisältää merkittävästi uutta tietoa ja osaamista sekä näin ollen sen omaksuminen vaatii merkittäviä muutoksia asiakkaiden käytöksessä ja asenteissa. Radikaali innovaatio vaikuttaa ennen kaikkea tuotteen suorituskykyyn ja toimivuuteen. (Beverland ym. 2015, 592–593; Beverland 2010, 37.)

Taulukko 4 Artikkeleissa käytetyt termit

Artikkelin tunnistekoodi	Käytetyt termit	Termin määritelmä
A1	New product development, new product introduction, product innovation, service innovation, next-generation product, radical innovation, major innovation, innovation credit (A1.1), design innovativeness, design innovation (A1.2)	<p>A1.1: Brändin aineetonta pääomaa, joka syntyy asiakkaiden arvostuksesta innovatiivista tuote- ja palvelu- sekä markkinointikehitystä kohtaan.</p> <p>A1.2: Erottavaa ja ikonista muotoilua (engl. distinctive and iconic design) Tuoteinnovaatio ja sen fyysinen lopputulema - innovatiivisesti muotoiltu tuote - ovat erottamattomat ja sidottu yhteen.</p>
A2	Innovative product, radical innovation, new product innovation.	
A3	Design thinking (A3.1), product innovation, innovation management, incremental product innovation, radical product innovation, radical innovation (A3.2), radical technological innovation, radical market innovation incremental innovation (A3.3) brand innovation, disruptive brand extension, brand ambidexterity (A3.4), design innovation, design-driven brand	<p>A3.1: Luova ja strateginen prosessi, jota sävyttää abduktiivinen päättely, iteratiivinen ajattelu ja kokeilu, holistinen näkökulma sekä ihmiskeskeisyys.</p> <p>A3.2: Menneen ja nykyisen murtava innovaatio, joka vaatii ja sisältää merkittävästi uutta tietoa ja osaamista. Vaikuttaa suorituskäyttöön ja toimivuuteen sekä ilmentyy asiakkaille täysin uudenaikaisena tuotteena.</p> <p>A3.3: Innovointia, joka sisältää suhteellisen yksinkertaisia parannuksia, muutoksia, lisäyksiä tuotevalikoimaan ja kilpailevien tuotteiden imitointia. Jatkuva, pientä tuotekehitystä.</p> <p>A3.4: Brändin yhtenäistä ja ajankohtaista innovatiivista rakentamista. Strategisesti tasapainoista.</p>
B1	Product innovation	
C1	Innovative design, new product design, new design concept, design newness, radical newness, new design innovation	

C2	Innovative design	
C3	Product innovativeness (C3.1), innovative product, innovative product development	C3.1: Näyttäytyy uutena pidettävänä, omaleimaisena tuotteena, joka tarjoaa merkittäviä tuote-etuja ja -ominaisuuksia sekä muuttaa asiakkaiden käyttökokemuksia ja markkinoita.
C4	Product innovation	
C5	Technological innovativeness (C5.1), market innovativeness (C5.2), market innovative product, radical innovation, technologically innovative product, product innovativeness (C5.3), new product development (lyh. NPD), new product innovation, radical technological innovation	C5.1: Uuden tuotteen vaatima uusi teknologia ja/tai insinööri- ja muotoilutyön kehitys. C5.2: Yritykselle uusi markkinointitoimenpide. C5.3: Tuotteen uutuusarvo indikoi innovatiivisuutta.
C6	Innovative product, product innovation (C6.1), new product development (lyh. NPD), radical innovation, incremental innovation, breakthrough innovation, market breakthrough innovation, technology breakthrough innovation, innovation management, radical product innovation	C6.1: Prosessi, jossa tunnistetaan innovatiivisia ja täyttämättömiä asiakastarpeita sekä täytetään niitä uusilla teknologisilla ratkaisuilla ja/tai muuten yksilöllisillä tuoteominaisuuksilla. Innovaatioprosessi jaetaan viisivaiheiseksi uuden tuotteen kehitystyöksi: ideointi, konseptin kehittäminen, tuotesuunnittelu, tuotetestaus ja tuotteen lanseeraus markkinoille.
C7	Technology innovation, design innovation (C7.1), stylistic innovation, aesthetic innovation	C7.1: Uudenlainen ulkoinen olemus, joka on hallitsevassa suhteessa uudenlaiseen toiminnallisuuteen tai teknologiaan.
C8	Brand design, product design, design innovation	
C9	New product development (lyh. NPD)	
C10	Product innovation, incremental innovation (C10.1), radical innovation (C10.2), radical product innovation	C10.1: Sisältää pieniä tuoteparannuksia ja -laajennuksia olemassa olevaa teknologiaa ja tuotesegmenttiä hyödyntäen. C10.2: Luo uusia tuotteita uutta teknologiaa hyödyntäen, jotka ovat perusteellisesti erilaisia nykyisiin markkinoilla oleviin verrattuna.

		Vaatii merkittäviä muutoksia asiakkaiden käytöksessä ja asenteissa.
D1	Innovative design (<i>D1.1</i>)	<i>D1.1</i> : Tuotteen ulkomuoto tai olemus, mikä esiintyy ensimmäistä kertaa markkinoilla.
D2	Disruptive innovation	
D3	Innovative product	
D4	New product introduction, innovative line extension (<i>D4.1</i>), innovative product	<i>D4.1</i> : Uusi ominaisuus tai piirre, mikä esitellään ensimmäistä kertaa tuotekategoriassaan.
D5	Innovative product, innovative new product, innovative service	
D6	Product innovation, new product introduction, process innovation, package innovation	
E1	Innovative design feature, innovative design, next-generation product	
E2	Design-thinking, brand-innovation, sustainable brand-based innovation, new product development, new innovation concept, radical innovation, market shaping innovation, incremental innovation, radical innovative platform, design-driven innovation, creative innovation, novel design, holistic design thinking, market-shaping innovation	

Brändipääoma käsitettä ja innovatiivista muotoilua toisiinsa sitova termi innovaatiovoimavara (engl. innovation credit) oli määritelty brändin aineettomaksi pääomaksi, joka syntyy asiakkaiden arvostuksesta innovatiivista tuote-, palvelu- ja markkinointikehitystä kohtaan (Brexendorf ym. 2015, 554). Tuoteinnovaatio tai tuoteinnovointi (engl. product innovation) ja tuoteinnovatiivisuus tai innovatiivinen tuote (engl. product innovativeness) ovat termeinä hyvin lähellä toisiaan. Tuoteinnovaation (engl. product innovation) katsottiin olevan prosessi, jossa tunnistetaan innovatiivisia ja täyttämättömiä asiakastarpeita sekä täytetään niitä uusilla teknologisilla ratkaisuilla ja/tai muuten yksilöllisillä

tuoteominaisuuksilla. Innovaatioprosessi jaetaan viisivaiheiseksi uuden tuotteen kehitystyöksi: ideointi, konseptin kehittäminen, tuotesuunnittelu, tuotetestaus ja tuotteen lanseeraus markkinoille. (Zhang ym. 2013, 112.) Tämän määritelmän perusteella tuoteinnovointi on osuvampi käänös kuin tuoteinnovaatio. Tuoteinnovatiivisuus tai innovatiivinen tuote (engl. product innovativeness) termit viittasivat enemmän lopputulokseen kuin prosessiin. Tuoteinnovatiivisuus näyttäytyy uutena pidettävänä, omaleimaisena tuotteena, joka tarjoaa merkittäviä tuote-etuja ja -ominaisuuksia sekä muuttaa asiakkaiden käyttökokemuksia ja markkinoita. Tuotteen uutuusarvo indikoi innovatiivisuutta. (Kim ym. 2015, 202; Stanko ym. 2015, 124.)

6.2 Innovatiivisen muotoilun vaikutus brändipääoman rakentumiseen

Innovatiivinen muotoilu on enemmän kuin pelkkää muodon ja toiminnallisuuden yhdistämistä. Muotoilijoiden tärkeä tehtävä on tuottaa uusia merkityksiä asiakkaille ja edistää brändin yhtenäistä ja ajankohtaista rakentamista innovatiivisella ajattelulla ja muotoilulla. Innovatiivisen muotoilun syntymiseen tarvitaan uusia аспекteja kadottamatta kuitenkin brändin ydinajatusta ja identiteettiä, jotka pohjimmiltaan luovat koko brändin ja sen muotoilun merkityksen. Innovatiivinen funktio tulisi aina perustua innovatiiviseen merkitykseen, jota muotoilu ilmentää konkreettisesti ja symbolisesti. Voidaan siis todeta, että innovatiivinen muotoilu ei ole valmista, tai toisin sanoen muotoilu ei ole innovatiivista, ennen kuin se voidaan liittää saumattomasti brändin identiteettiin. (Schreiner ym. 2017, 790; Beverland ym. 2015, 590, 593, 604; Nedergaard & Gyrd-Jones 2013, 765; Noble ym. 2013, 139.)

Muotoilu yhdistää brändäyksen ja tuote- tai palveluinnovaatioprosessin sekä tarjoaa mahdollisuuden luoda ja laajentaa brändin identiteettiä ja imagoa. Tuote- ja palveluinnovaatiot luovat merkittävää kilpailuetua, parantavat tulosta ja katetta sekä vahvistavat brändipääomaa. Innovaatiot voivat auttaa brändejä uusiutumaan, ja erityisesti ne parantavat asiakkaiden kokeilunhalua, sitoutuneisuutta, uskollisuutta, odotuksia, miellelyhtymiä, asenteita ja käytettävyyttä brändin tuotteita ja palveluita kohtaan. (Beverland ym. 2015, 591, 594; Brexendorf ym. 2015, 548–549, 552, 554–555; Choi ym. 2015, 239; Sinapuelas ym. 2015, 558–559, 561, 569; Rubera & Droge 2013, 452; Zhang ym. 2013, 113, 119–120.) Innovatiivinen muotoilu ja brändipääoma tukevat ja kompensoivat toisiaan lyhyellä aikavälillä sekä pitkällä aikavälillä ne täydentävät toisiaan. Lyhyellä aikavälillä innovaatioilla on vaikutusta etenkin brändin tunnettuuteen ja imagoon. (Brexendorf ym. 2015, 555.)

Brändi- ja innovaatiojohtaminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja riippuvaisia toinen toisistaan. Useasti brändit käyttävät innovatiivisuutta positioituessaan markkinoille

ja osana brändin persoonallisuuden rakentamista. (Brexendorf ym. 2015, 548, 554.) Innovatiivisen muotoilun kautta hahmottuva symboliikka rakentaa osaltaan brändin identiteettiä (Beverland ym. 2015, 602). Innovaatio näyttäytyy asiakkaille osittain brändin viestinnän kautta. Tämä on yksi syy siihen, miksi brändi-identiteetin ja innovaation yhtenäisyys on erityisen tärkeää innovaation jalkauttamisessa ja hyödyntämisessä kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla. (Kim ym. 2015, 202, 210.) Markkinoille asettumisessa innovaatioista on hyötyä esimerkiksi valmistajan tuotemerkeille (engl. corporate brand), koska innovaatiot suojaavat ja antavat kilpailuetua kaupan omia merkkituotteita (engl. private label) vastaan. Tuotteen sisältöön liittyvät innovaatiot ovat ulkoista muotoilua merkittävämpi keino vahvistaa valmistajan tuotemerkkejä kilpailussa kaupan omia merkkituotteita vastaan. Humaanien tunne- ja kokemusperäisten asiakaskokemusten syvälinen tutkiminen ja tulkitseminen tarjoaa mahdollisuuksia markkinoita mullistaviin innovaatioihin. Innovaatiot, jotka epäonnistuvat täyttämään brändin antaman lupauksen, vaikuttavat negatiivisesti brändiuskollisuuteen ja brändin imagoon. (Brexendorf ym. 2015, 549, 553; Gielens 2012, 408, 420; Nedergaard & Gyrd-Jones 2013, 775.)

Koska brändin identiteetti ja imago sekä brändäysstrategia vaikuttavat siihen, kuinka tärkeänä tekijänä asiakkaat pitävät innovatiivisuutta, esimerkiksi perinteikkäillä brändeillä innovatiivisuus ei välttämättä kasvata brändipääomaa yhtä voimakkaasti tai suorasti kuin trendikkäinä pidetyillä brändeillä (Choi ym. 2015, 239–240; Rubera & Droge 2013, 448). Inkrementaaliset innovaatiot voivatkin vahvistaa perinteisiä brändejä paremmin kuin radikaalit innovaatiot, jotka saattavat hämmentää asiakkaita ja näin jopa heikentää brändipääomaa. Toisaalta nähdään, että inkrementaalinen tuoteinnovointi, joka huomioi aikansa markkinatrendejä ja asiakkaiden toiveita, toimii ylläpitävänä markkina-aseman suojaajana brändille, eikä välttämättä luo uusia markkinoita tai mahdollista markkina-aseman parantumista ja pitkäaikaista kilpailuetua. Radikaali innovointi sopii edistyneiden tuoteryhmäjohtajien brändäysstrategiaan, koska sen avulla voidaan vahvistaa ja ylläpitää innovaattorista markkina-asemaa sekä luoda kokonaan uusia markkinoita. (Nedergaard & Gyrd-Jones 2013, 764; Beverland ym. 2010, 34, 41.) Myös brändilaaajennukset ja uudet brändinimet toimivat uusien tuoteinnovaatioiden markkinoille tuomisessa, erityisesti silloin kun halutaan vakuuttaa edelläkävijäasiakkaat (Hultink 2010, 4). Asiakkaiden ostohalukkuus uutuusbrändiä kohtaan riippuu osittain innovaation tasosta. Mikäli tuotteen ovat todella innovatiivisia ja tuoreita markkinoilla, ne voidaan hinnoitella korkeammalle tasolle ja ylipäättään kynnys kokeilla uutta brändiä madaltuu. (Genler & Mulvey 2017, 231; Sinapuelas ym. 2015, 567–568; Rubera & Droge 2013, 452.)

Muotoilulla ja brändillä on vahva vuorovaikutussuhde, jossa molemmat muokkaavat toisiaan ja toisaalta kehittyvät toisistaan riippuvaisina (Brexendorf ym. 2015, 548–549; Rubera & Droge 2013, 461). Vahva brändipääoma vähentää asiakkaiden kynnystä ja riskiä kokeilla innovatiivisia tuotteita, helpottaa innovaation onnistunutta lanseerausta ja suojaa kilpailevia uusia tuotteita vastaan (Sinapuelas & Sisodiya 2010, 22–23; Corkindale

& Belder 2009, 246). Muotoilulähtöinen ajattelu auttaa brändijohtajia yhtenäisen ja ajankohtaisen innovoinnin yhdistämisessä. Termi brand ambidexterity, jolle ei ole olemassa osuvaa käännöstä, viittaa brändin yhtenäiseen ja ajankohtaiseen innovatiiviseen rakentamiseen, joka on strategisesti tasapainoista. (Beverland ym. 2015, 590, 592.) Brändin jatkuva auditointi on tärkeää, jotta tiedetään miten brändi positioituu markkinoille. Se vaikuttaa merkittävästi brändin innovointistrategiaan. (Beverland ym. 2010, 46.) Brändin strateginen innovatiivisuus välittyy innovatiivisten tuotteiden ja muotoilun, symbolisten merkitysten sekä näiden yhteisvaikutuksesta asiakasarvoa ja brändipääomaa kasvattaen (Kim ym. 2015, 202, 208–209). Onnistunut tuoteinnovaatio on tasapainossa asiakkaiden omaksumiskyvyn sekä tuotteen täydellisen uutuuden ja omalaatuisuuden suhteen (Gehlhar ym. 2009, 117).

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli pohtia muotoilun roolia osana brändipääoman rakentamista sekä muotoilun ja brändin kiinteää vuorovaikutussuhdetta. Erityisesti tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä innovatiivisen muotoilun käsitteestä ja sen suhteesta brändeihin. Innovatiivisen muotoilun käsitettä haluttiin tutkia, koska aihetta alustavasti tutkitessa käsitteen ongelmaksi havaittiin sen monimuotoisuus, määrittelemättömyys brändien yhteydessä ja vahva kontekstisidonnaisuus suhteessa tutkivaan tieteenalaan.

Tutkimuskysymyksinä esitettiin, miten innovatiivinen muotoilu on määritelty käsitteenä ja miten se vaikuttaa brändipääoman rakentumiseen. Tutkimus toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tarkasti määritelty ja toistettavissa oleva metodi, jonka avulla voidaan tunnistaa, valikoida ja arvioida aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta valituin määrein ja laatuvaatimuksin. Metodina se sopi hyvin tutkimukseen valittujen kysymysten ja aineiston tarkkailuun. On kuitenkin huomioitava, että tutkimusaiheen ja -materiaalin raja- ja määrittäminen tekevät systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta aina tapauskohtaisen. Näin ollen tutkimus ja tutkimustulokset ovat sidottuja aikaan, paikkaan ja tekijöihinsä, mikä tulee huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuuden kannalta haasteeksi muodostui sopivien reunaehtojen määrittäminen tutkimusaineiston haussa.

Brändipääoma on yrityksen arvoa kasvattavaa varallisuutta, joka on yhteydessä erityisesti brändin nimeen, logoon ja muihin symboleihin. Se voidaan jakaa neljään eri osaluokkaan, joita ovat brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu ja brändimielleyhtymät. Brändipääoma syntyy markkinoilla sidosryhmien arvostuksesta ja koostuu tekijöistä, jotka erottavat sen kilpailijoista. Asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen. Pääoma on positiivinen kuluttajan suhtautuessa brändätyyn tuotteeseen ja sen markkinointiin myönteisemmin kuin merkittömään tai tuntemattomaan tuotteeseen. Pääoman ollessa negatiivinen tilanne on päinvastainen; kuluttaja suosii jopa merkittömää tuotetta enemmän kuin brändiä, josta hänellä on kielteinen kuva. Brändipääoma voi olla yritykselle strateginen tekijä, jonka pohjalta koko toimintaa kehitetään.

Brändin imagolla tarkoitetaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien miellelyhtymistä koostuvaa loogista kokonaisuutta. Hyvin johdetun brändin imago perustuu yrityksen ajamaan positiointistrategiaan, joka puolestaan pitäisi suunnitella brändin identiteetin pohjalta. Positiointistrategia on yrityksen toimintasuunnitelma halutunlaisen kuvan luomiseksi. Brändin identiteetillä tarkoitetaan brändin ydinajatusta, joka pohjautuu yrityksen keskeisiin arvoihin, visioihin ja liikeideaan. Brändillä täytyy olla selkeä ja vahva identiteetti, jotta se olisi kilpailukykyinen. Brändien rakentamiseen panostetaan

paljon, jotta oikeanlainen imago välittyisi yrityksen sidosryhmille. Brändin rakentamisen kautta yritys pyrkii vaikuttamaan markkinoilla syntyvään brändipääomaan.

Tuotteen ulkomuoto on usein tärkein tekijä kuluttajan päätöksentekoprosessissa, ja siitä syystä muotoilu on tärkeää brändeille. Design tarkoitti alun perin vain piirtämistä, sittemmin teollista suunnittelua ja nykyään kaikkea tuotekehitystä. Lähinnä sillä tarkoitetaan kuitenkin esineellisten ja visuaalisten asioiden suunnittelua, siis tuotemuotoilua tai -suunnittelua ja graafista suunnittelua. Muotoilu- ja design-sanoja käytetään suomen kielessä usein synonyymeinä, ja niin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Yleisesti muotoilu jaetaan tilasuunnitteluun, tuotesuunnitteluun, pakkaussuunnitteluun ja graafiseen suunnitteluun. Tämän tutkimuksen perusteella tämä jako tuntuu kuitenkin nykypäivänä hieman vanhanaikaiselta, sillä on tärkeää huomioida, että muotoilun kohteena voivat olla sekä tuotteet että palvelut, mutta myös viestintä, ympäristö ja brändin identiteetti laajemmin. Muotoilulla voidaan viitata toisaalta prosessiin ja toisaalta lopputulokseen. Muotoiluprosessi ja suunnittelun lopputulos voivat molemmat tuottaa sekä abstrakteja että esineellisiä lopputuloksia. Näin ollen tämän tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, joka brändien kontekstissa määrittää muotoilun brändi-identiteetin ohjaamaksi ja brändijohtamiselle alisteiseksi muotoilustrategiaksi ja -toimeksi, joka kattaa ja konkretisoi koko brändin visuaalisen ilmeen.

Muotoilu on siis prosessi, jossa luova toiminta yhdistyy ja toimii jatkumona strategiselle johtamiselle ja suunnittelulle. Se nivoutuu tiiviisti yhteen johtamisen, markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon ja taloudellisen suunnittelun kanssa. Design management eli muotoilujohtaminen yhdistää muotoilun osaksi brändin kokonaisstrategiaa. Muotoilujohtamisen avulla hyödyntämään designresursseja mahdollisimman tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sillä pyritään vaikuttamaan siihen, mikä mielikuva asiakkaille syntyy brändistä. Myös laadun parantaminen ja kustannussäästöt ovat keskeisessä asemassa.

Brändin rakentamisen kannalta muotoilun keskeisimpiä tavoitteita on perinteisen näkökulman mukaan brändin identiteetin ilmentäminen ja vahvistaminen ja tätä kautta yrityksen brändipääoman kasvattaminen. Brändin visuaalinen ilme, joka näkyy viestinnän, ympäristön, yrityksen nimen ja symboleiden sekä erityisesti tuotteiden kautta, on keskeisessä asemassa. Kulutustuotteiden kohdalla symbolisten merkitysten korostuminen on lisännyt muotoilun painoarvoa. Näin ollen voidaan päätellä, että brändin johtamisen painopiste on siirtynyt symbolisten mielikuvien rakentamiseen ja niiden strategiseen hyödyntämiseen. Muotoiluelementtien ja -aspektien tulisi rakentua tämän tarkkaan harkitun strategian pohjalle. Brändille voidaan esimerkiksi määrittää muotoilua ohjaavat periaatteet, joiden kautta halutun strategian toteuttaminen on helpompaa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että brändipääoma kasvaa, mikäli brändin identiteetti on yksiselitteinen, asiakkaat ymmärtävät, mitä brändi edustaa ja erityisesti, kuinka se sopii yhteen heidän oman identiteettinsä kanssa. Näin ollen kaikkien

brändielementtien tulisi olla yhtenäisiä, erityisesti tuotteiden. Tämä tavoite saavutetaan hyvin johdetun design managementin avulla, jolloin eri muotoiluyksiköt ja suunnittelijat toimivat vuorovaikutuksessa selkeän vision ohjatessa toimintaa. Kaikkien muotoiluprosjekteihin osallistuvien tulee sisäistää brändin identiteetistä johdetut muotoilun tavoitteet ja periaatteet.

Muotoilun avulla pyritään luomaan tuotteita, jotka ovat persoonallisia, kiinnostavia, esteettisiä, helppokäyttöisiä, turvallisia, helposti valmistettavia ja markkinoitavia, ja jotka ennakoivat asiakkaiden tarpeita ja ajan henkeä. Samalla niiden tulisi kuitenkin aina ilmentää brändin yksilöllistä identiteettiä. Muotoilun yhtenä tärkeimpänä roolina pidetäänkin yleisesti sen mahdollistamaa erottautumista kilpailijoista.

Innovaatio voidaan määrittellä prosessiksi, jonka tavoitteena on tuoda uusia tuotteita ja palveluita markkinoille. Vahvojen brändien rakentamisessa ja ylläpidossa innovointi on olennainen osatekijä. Tuote- ja palveluinnovaatiot luovat merkittävää kilpailuetua, parantavat tulosta ja katetta sekä vahvistavat brändipääomaa. Innovaatiot voivat auttaa brändejä uusiutumaan, ja erityisesti ne parantavat asiakkaiden kokeilunhalua, sitoutuneisuutta, uskollisuutta, odotuksia, mielle yhtymiä, asenteita ja käytettävyyttä brändin tuotteita ja palveluita kohtaan. Toisaalta vahva brändipääoma vähentää asiakkaiden kynnystä ja riskiä kokeilla innovatiivisia tuotteita, helpottaa innovaation onnistunutta lanseerausta ja suojaa kilpailevia uusia tuotteita vastaan.

Organisaation yleinen innovatiivisuus voidaan jakaa tuoteinnovatiivisuuteen, markkinainnovatiivisuuteen, valmistus- ja menetelmäinnovatiivisuuteen (engl. process innovativeness), käytös- ja tapainnovatiivisuuteen (engl. behavioral innovativeness) sekä strategiseen innovatiivisuuteen. Organisatorista innovatiivisuutta yleisesti voidaan luonnehtia kykyä tuoda uusia tuotteita markkinoille tai löytää uusia markkinoita yhdistämällä strategista innovatiivisuutta toiminnallisiin innovaatioihin. Innovatiivinen muotoilu on tärkeä osa toiminnallista innovatiivisuutta, minkä kautta toteutetaan brändin strategista innovatiivisuutta. Brändin strateginen innovatiivisuus välittyy innovatiivisten tuotteiden ja muotoilun, symbolisten merkitysten sekä näiden yhteisvaikutuksen kautta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että innovatiivinen muotoilu on määriteltävissä ja tarkasteltavissa kaksijakoisesti. Sen voidaan katsoa olevan osa innovaatio-prosessia, sillä tuoteinnovaatio ja sen fyysinen lopputulema, innovatiivisesti muotoiltu tuote, ovat erottamattomat ja sidottu yhteen. Tällöin tarkastelun kohteena on tuotteen sisältö ja merkitys, sekä brändille että asiakkaalle. Toisaalta voidaan miettiä ja määrittellä, milloin itse muotoilu on innovatiivista. Muotoiluinnovaatiosta voidaan puhua, kun uudenlainen ulkoinen olemus on hallitsevassa suhteessa uudenaikaiseen toiminnallisuuteen tai teknologiaan. Innovatiivisella muotoilulla on siis sekä strateginen että toiminnallinen ja muodollinen puolensa. Innovaatiovoimavara (engl. innovation credit) on brändin aineetonta pääomaa, joka syntyy asiakkaiden arvostuksesta innovatiivista tuote-, palvelu- ja markkinointikehitystä kohtaan.

Innovatiivisen muotoilun voidaan katsoa olevan uudenlaista muotoilua, joka ei pelkää erota tuotetta tai palvelua kilpailijoista, vaan herättää asiakkaassa tunnepitoisia kokemuksia ja luo perinteistä käyttötarkoitusta syvempiä ja odotukset ylittäviä merkityksiä asiakkaan ja tuotteen välille. Voidaan päätellä, että brändin rakentumisen ja innovatiivisen muotoilun kontekstissa on oleellista pohtia, kuinka tuotteen tarkoitus rakennetaan merkityksistä käsin sen sijaan että pohdittaisiin liikaa, kuinka tuotteen muoto seuraa sen käyttötarkoitusta. Toisin sanoen voidaan ajatella, että symboliset ja tunnepitoiset merkitykset ovat funktionalisuutta tärkeämpiä. Toisaalta voidaan katsoa, että muotoilussa funktionaalisuus on usein itseisarvo, ei lisäarvo.

LÄHTEET

- Aaker, David A. (1991) *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. Free Press, New York.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich (2000) *Brandien johtaminen*. (alkuteos Brand leadership 2000, käänös Pirkko Niinimäki) WSOY, Helsinki.
- Aspara, Jaakko (2009) *Where product design meets investor behavior: how do individual investors' evaluations of companies' product design influence their investment decisions?* Publication series of the University of Art and Design, University of Art and Design, Helsinki.
- Assael, Henry (1992) *Consumer behavior and marketing action*. 4. p. Kent, Boston.
- Aula, Pekka – Heinonen, Jouni (2002) *Maine menestystekijänä*. WSOY, Helsinki.
- Avarvarii, Andrew (2006) 2000-2006 Honda Insight. <<https://www.topspeed.com/cars/honda/2000-2006-honda-insight-ar11170.html>>, haettu 12.10.2018.
- Bangle, Chris (2001) The ultimate creativity machine: how BMW turns art into profit. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (1), 47–55.
- Batey, Mark (2008) *Brand meaning*. Taylor & Francis Group, New York.
- Bessant, John (2002) Why design? Teoksessa: *Design in business: strategic innovation through design*, toim. Margaret Bruce – John Bessant, 3–17. Pearson Education, Harlow.
- Beverland, Michael B. (2005) Managing the design innovation – brand marketing interface: resolving the tension between artistic creation and commercial imperatives. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22 (2), 193–207.
- Beverland, Michael B. – Napoli, Julie – Farrelly, Francis (2010) Can all brands innovate in the same way? A typology of brand position and innovation effort. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, 33–48.
- Beverland, Michael B. – Wilner, Sarah J.S. – Micheli, Pietro (2015) Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, 589–609.
- Booth, Andrew – Papaioannou, Diana – Sutton, Anthea (2012) *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications, London.
- Borja de Mozota, Brigitte (2002) Design and competitive edge: a model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal*, Vol. 2, 88–103.
- Borja de Mozota, Brigitte (2003) *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Allworth Press, New York.

- Brexendorf, Tim Oliver – Bayus, Barry – Keller, Kevin Lane (2015) Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 (5), 548–557.
- Bruce, Margaret (2002) Marketing and design. Teoksessa: *Design in business: strategic innovation through design*, toim. Margaret Bruce – John Bessant, 76–111. Pearson Education, Harlow.
- Bruce, Margaret – Bessant, John (2002) Managing design as a process. Teoksessa: *Design in business: strategic innovation through design*, toim. Margaret Bruce – John Bessant, 36–58. Pearson Education, Harlow.
- Candi, Marina (2007) The role of design in the development of technology-based services. *Design Studies*, Vol. 28 (6), 559–583.
- Chang, Chien-Cheng (2008) Factors influencing visual comfort appreciation of the product form of digital cameras. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 38 (11–12), 1007–1016.
- Chernatony, Leslie, de – McDonald, Malcolm (1998) *Creating powerful brands in consumer service and industrial markets*. 2. p. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Choi, Hyeonyoung – Ko, Eunju – Kim, Eun Young – Mattila, Pekka (2015) The role of fashion brand authenticity in product management: a holistic marketing approach. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32 (2), 233–242.
- Cook, Thomas D – Cooper, Harris, Cordray, Davis S. – Hartmann, Heidi – Hedges, Larry V. – Light, Richard J. – Louis, Thomas A. – Mosteller, Frederick (1992) *Meta-analysis for explanation: a casebook*. Russell Sage Foundation, New York.
- Cooper, Harris – Hedges, Larry V. (1994) *The handbook of research synthesis*. Russell Sage Foundation, New York.
- Cooper, Rachel – Press, Mike (1995) *The design agenda: a guide to successful design management*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Corkindale, David – Belder, Marcus (2009) Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 (4), 242–250.
- Crawford, Merle – Benedetto, Anthony, di (2003) *New products management*. 7. p. McGraw-Hill, New York.
- Davies, Philip (2000) The relevance of systematic reviews to educational policy and practice. *Oxford Review of Education*, Vol. 26 (3–4), 365–378.
- Davis, Scott M. (2002) *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dickson, Peter R. (1994) *Marketing management*. Dryden Press, New York.

- Feldwick, Paul (1999) Brand equity: do we really need it? Teoksessa: *How to use advertising to build strong brands*, toim. John Philip Jones, 69–96. Sage, Thousand Oaks.
- Garvin, David A. (1988) *Managing quality: the strategic and competitive edge*. Free Press, New York.
- Gehlhar, Mark J. – Regmi, Anita – Stefanou, Spiro E. – Zoumas, Barry L. (2009) Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 (2), 115–126.
- Gengler, Charles E. – Mulvey, Michael S. (2017) Planning pre-launch positioning: segmentation via willingness-to-pay and means-end brand differentiators. *Journal of Brand Management*, Vol. 24 (3), 230–249.
- Gemser, Gerda – Leenders, Mark (2001) How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 (1), 28–38.
- Gielens, Katrijn (2012) New products: the antidote to private label growth? *Journal of Marketing Research*, Vol. 49 (3), 408–423.
- Gorb, Peter (1988) Corporate identity design; Its contribution to effective management. *European Management Journal*, Vol. 6 (3), 205–208.
- Gordon, Wendy (2002) The dark room of the mind – what does neuro-psychology now tell us about brands? *Journal of Market Research Society*, Vol. 1 (3), 280–292.
- Grönroos, Christian (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. p. (alkuteos Service management and marketing: customer managementin services, käänös Maarit Tillman) WSOY, Helsinki.
- Hart, Chris (2018) *Doing a literature review – releasing the research imagination*. 2. p. Sage Publications, London.
- Harzing, Anne-Wil (2018) Journal Quality List. < <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>>, haettu 8.4.2018.
- Hassi, Antti (1998) *Muotoilu informaatioyhteiskunnan tuotantotaloudessa: käsiteanalyttinen tarkastelu*. Muotoilun tutkimuslaitoksen tutkimuksia 1/1998. Muotoilun laatu- ja tutkimuskeskuksen tuki ry., Lahti
- Hauser, John – Tellis, Gerard J. – Griffin, Abbie (2006) Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 687–717.
- Hultink, Erik Jan (2010) From the special issue guest editor: special issue on branding and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, 3–5.

- Jaskari, Pasi (2004) Design managementista pk-yritysten kilpailukeino. Teoksessa: *Design management: yrityskuvan johtaminen*, toim. Tuomas Myllylä, 11–19. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja A6/2004. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Kotka.
- Johansson, Kirsi (2007) Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Kirsi Johansson – Anna Axelin – Minna Stolt – Riitta-Liisa Ääri, 3–9. Turun yliopisto: hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51, Turku.
- Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 2. p. Kogan Page, London.
- Karjalainen, Toni-Matti (2004) Tuotemuotoilu brandin strategisen identiteetin tukena. Teoksessa: *Design management: yrityskuvan johtaminen*, toim. Tuomas Myllylä, 80–89. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja A6/2004. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Kotka.
- Keller, Kevin Lane (1998) *Strategic brand management: building measuring and managing brand equity*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Keller, Kevin Lane (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15(2–3), 139–155.
- Kim, Jaesu – Kim, Kyung Hoon – Garrett, Tony C. – Jung, Heonsoo (2015) The contributions of firm innovativeness to customer value in purchasing behavior. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32 (2), 201–213.
- Koskinen, Jari – Mäkelä, Markku – Ala-Maunus, Simo (1998) Design management – kartoitus. Teoksessa: *Muotoiltu etu II: muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*, toim. Pekka Korvenmaa, 51–80. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Helsinki.
- Kotler, Philip – Armstrong, Gary (2006) *Principles of marketing*. 11. p. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, Philip – Rath, G. Alexander (1984) Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 (2), 16–21.
- Kumar, Minu – Townsend, Janell D. – Vorhies, Douglas W. (2015) Enhancing consumers' affection for a brand using product design. *Journal of Innovation Management*, Vol. 32 (5), 716–730.
- Laakso, Hannu (2004) *Brändit kilpailuetuna: miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Talentum, Helsinki.
- Langaro, Daniela – Rita, Paulo – Salgueiro, Maria de Fátima (2018) Do social networking sites contribute for building brands? Evaluating the impact of users' participation on brand awareness and brand attitude. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 24 (2), 146–168.

- Lester, Richard K. – Piore, Michael J. (2004) *Innovation – the missing dimension*. Harvard University Press, Cambridge.
- Levy, Sidney J. (1959) Symbols for sale. *Harvard Business Review*, Vol. 37 (4), 117–124.
- Lindström, Maarit – Nyberg, Martti – Ylä-Anttila, Pekka (2006) *Ei vain muodon vuoksi: muotoilu on kilpailuetu*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLA julkaisuja B220/2010. Elinkeinoelämän tutkimuskeskus, Helsinki.
- Liu, Yili (2003) Engineering aesthetics and aesthetic ergonomics: Theoretical foundations and a dual-process research methodology. *Ergonomics*, Vol. 46 (13–14), 1273–1292.
- Malmelin, Nando – Hakala, Jukka (2007) *Radikaali brändi*. Talentum, Helsinki.
- Markku, Reijo (2004) Tuote ja palvelu tarkasteltuna design management näkökulmasta. Teoksessa: *Design management: yrityskuvan johtaminen*, toim. Tuomas Myllylä, 71–79. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja A6/2004. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Kotka.
- Molotch, Harvey (2003) *Where stuff comes from: how toasters, toilets, cars, computers and many other things come to be as they are*. Routledge, New York.
- Moñtana, Jordi – Guzmán, Francisco – Moll, Isa (2007) Branding and design management: a brand design management model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 23 (9–10), 829–840.
- Moon, Byeong-Joon (2006) Determinants and outcomes of radical product innovations by Korean firms. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (4), 13–38.
- Moon, Hakil – Miller, Douglas R. – Kim, Sung Hyun (2013) Product design innovation and customer value: cross-cultural research in the United States and Korea. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (1), 31–43.
- Mundel, Juan – Huddleston, Patricia – Behe, Bridget – Sage, Lynnell – Latona, Caroline (2018) An eye tracking study of minimally branded products: hedonism and branding as predictors of purchase intentions. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 27 (2), 146–157.
- Nedergaard, Nicky – Gyrd-Jones, Richard (2013) Sustainable brand-based innovation: the role of corporate brands in driving sustainable innovation. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (9), 762–778.
- Neumeier, Marty (2006) *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design*. Uud. p. New Riders, Berkeley.
- Nisbett, Richard – Ross, Lee (1980) *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Noble, Charles H. – Bing, Mark N. – Bogoviyeva, Elmira (2013) The effects of brand metaphors as design innovation: a test of congruency hypotheses. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (S1), 126–141.
- Notarantonio, Elaine M. – Quigley, Charles J. (2013) Extending technology for market disruption: a case study. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 (4), 309–313.
- Oakley, Mark (1990) Design and design management. Teoksessa: *Design management: a handbook of issues and methods*, toim. Mark Oakley, 3–14. Basil Blackwell, Oxford.
- O'Brien, Terrence V. – Tapia, Humberto S. – Brown, Thomas L. (1977) The self-concept in buyer behavior. *Business Horizons*, Vol. 20 (5), 65–71.
- Panalt, Mircea (2016) BMW G30 5 Series Goes Plug-In Hybrid. < <https://www.autoevolution.com/news/bmw-g30-5-series-goes-plug-in-hybrid-2017-bmw-530e-performance-112100.html> > Haettu 12.10.2018.
- Pohjola, Juha (2003) *Ilme: visuaalisen identiteetin johtaminen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Poikolainen, Liisa (1994) Johdatus design management -ajatteluun. Teoksessa: *Design management: yrityskuvasta kilpailuvaltti*, toim. Liisa Poikolainen, 19–44. Otava, Helsinki.
- Pulkkinen, Matti (1990) *Design management kilpailuetuna*. Liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja B62/1990. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos, Helsinki.
- Pulkkinen, Sirpa (2003) *Mielipaikka markkinoilla*. WSOY, Helsinki.
- Ravasi, Davide – Lojacono, Gabriella (2005) Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*. Vol. 38 (1), 51–77.
- Rope, Timo – Mether, Jari (2001) *Tavoitteena menestysbrandi*. WSOY, Helsinki.
- Rosenbaum-Elliott, Richard – Percy, Larry – Pervan, Simon (2011) *Strategic brand management*. 2. p. Oxford University Press, Oxford.
- Rozas, Lisa Werkmeister – Klein, Waldo C. (2010) The value and purpose of the traditional qualitative literature review. *Journal of Evidence-Based Social Work*, Vol. 7 (5), 387–399.
- Rubera, Gaia – Droge, Cornelia (2013) Technology versus design innovation's effects on sales and tobin's Q: the moderating role of branding strategy. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (3), 448–464.
- Sandelowski, Margarete (2007) Reading, writing and systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 64 (1), 104–110.

- Schreiner, Thomas F. – Fandrich, Thomas, Heitmann, Mark – Talke, Katrin (2017) A novel approach for predicting and understanding consumers' sense of design similarity. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 34 (6), 790–820.
- Sinapuelas, Ian Clark S. – Wang, Hui-Ming Deanna – Bohlmann, Jonathan D. (2015) The interplay of innovation, brand and marketing mix variables in line extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, 558–573.
- Sinapuelas, Ian Clark – Sisodiya, Sanjay Ram (2010) Do line extensions influence parent brand equity? An investigation of supermarket packaged goods. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (1), 18–26.
- Slack, Nigel – Chambers, Stuart – Johnston, Robert (2000) *Operations management*. 3. p. Pearson Education, Harlow.
- Smith, P. R. – Zook, Ze (2016) *Marketing communications: offline and online integration, engagement and analytics*. 6. p. Kogan Page, London.
- Stanko, Michael A. – Molina-Castillo, Francisco-Jose – Harmancioglu, Nukhet (2015) It won't fit! For innovative products, sometimes that's for the best. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32 (1), 122–137.
- Swaminathan, Vanitha (2016). Branding in the digital era: new directions for research on customer-based brand equity. *AMS review*, Vol. 6 (1), 33–38.
- Verganti, Roberto (2009) *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what thing mean*. Harvard Business Press, Boston.
- Vogel, Areti T. – Watchravesringkan, Kittichai (2017) Consumer evaluations of trend imitation: brand equity, consumer attitudes and preference. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 (5), 516–527.
- Vukasovič, Tina (2012) Searching for competitive advantage with the brand extension process. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21 (7), 492–498.
- Walsh, Vivien (1996) Design, innovation and the boundaries of the firm. *Research Policy*, Vol. 25 (4), 509–529.
- Wang, Catherine L. – Ahmed, Pervaiz K. (2004) The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 (4), 303–313.
- Zhang, Hao – Ko, Eunju – Lee, Euntaik (2013) Moderating effects of nationality and product category on the relationship between innovation and customer equity in Korea and China. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30 (1), 110–122.