



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	22.9.2014
Tekijä(t)	Nina Lindström	Matrikkelinumero	421383
		Sivumäärä	80
Otsikko	VOI VELJET! Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti ja sen viestintä suomalaiselle asiakkaalle		
Ohjaaja(t)	KTT Leila Hurmerinta		

#### Tiivistelmä

Muotivaateketjujen markkinointi on ajankohtainen aihe, sillä monet kansainväliset ketjut ovat viimeaikoina rantautuneet suomalaisille markkinoille. Miesten muoti on alana vielä melko tuore, joten siitä ei ole tehty paljon tutkimusta. Toisaalta, muotimarkkinoiden kasvun odotetaan lähivuosien aikana tapahtuvan suurelta osin miesten muodin ansiosta, mikä tuo lisämielenkiintoa tutkimusaiheelle.

Tutkimus keskittyy suomalaisiin miestenmuodin markkinoihin ja lähestyy miestenmuotia brändi-identiteetin ja imagon näkökulmasta. Tutkimuskohteena on ruotsalainen, Suomessa vielä melko tuntematon miestenvaateketju Brothers, joka on perustanut liikkeitä myös Suomeen. Brothersilla on Suomessa oma maaorganisaatio, joka johtaa suomalaista Brothers-brändiä, joten tässä tutkimuksessa käytetään empiirisenä aineistona tämän maaorganisaation haastattelua. Tutkimusongelma on: Miten Brothers-miestenvaateketju voi luoda itselleen haluamansa brändimielikuvan Suomessa? Tutkimuskysymys jaettiin kahteen osaongelmaan:

1. Millainen on Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa?
2. Miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan?

Perusymmärrys brändistä saavutettiin käymällä brändin eri elementtejä läpi Chernatonyn ja Dall’Olmo Rileyn (1998) listaamien brändiin liitettävien teemojen avulla. Ensimmäistä osaongelmaa lähestyttiin muodostamalla Brothers-brändille identiteettiprisma hyödyntäen Kapfererin (2008) mallia. Toista osaongelmaa puolestaan lähestyttiin hyödyntäen Kapfererin identiteetin ja imagon suhdetta (2008) kuvaavaa mallia.

Tutkimuksen avulla havaittiin, että Brothers-miestenvaateketjulla on erilainen identiteetti Suomessa, kuin Ruotsissa. Suomalaisessa identiteetissä havaittiin epävarmuuksia, joiden vuoksi myös brändin viesti asiakkaalle hämärtyy. Merkittävimmäksi epävarmuustekijäksi ja identiteetin horjuttajaksi osoittautui yrityksen epäröinti tarkan kohderyhmänsä määrittelyssä. Jos yritys ei uskalla kohdentaa viestiään niille henkilöille, joita se ensisijaisesti haluaa mallistoillaan houkutella, viesti muuttuu ympäröiväksi, laimeaksi ja epäselväksi. Tutkimus antaa kuvan siitä, mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon viestiessään identiteetistään suomalaisille mieskuluttajille. Kohdeyrityksen lisäksi ne yritykset, jotka suunnittelevat rantautuvansa suomalaisille miestenvaatemarkkinoille tulevaisuudessa, tai jotka ovat vielä melko tuntemattomia maassamme, voivat hyödyntää tutkimustuloksia omassa toiminnassaan.

Asiasanat	Brändi, brändi-identiteetti, brändimielikuva, imago, asemointi
Muita tietoja	







Turun yliopisto  
University of Turku

## **VOI VELJET!**

### **Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti ja sen viestintä suomalaiselle asiakkaalle**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Nina Lindström

Ohjaaja:  
KTT Leila Hurmerinta

22.9.2014  
Turku





# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Miehet, muoti ja markkinointi.....	7
1.2	Brothers .....	10
1.3	Tutkielman tarkoitus .....	11
2	BRÄNDI JA BRÄNDI-IDENTITEETTI.....	13
2.1	Brändin määrittely.....	13
2.1.1	Moniulotteinen brändi.....	13
2.1.2	Muotibrändi.....	17
2.2	Brändin syvin olemus: identiteetti.....	19
2.2.1	Brändin rakentaminen: identiteetti perustana .....	19
2.2.2	Brändi-identiteetin luominen .....	22
3	BRÄNDI-IDENTITEETISTÄ MIELIKUVAKSI.....	29
3.1	Identiteetin viesti ja sen luomat merkitykset.....	29
3.2	Mielikuvaan vaikuttaminen.....	31
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	35
4.1	Tutkimusmenetelmien ja tutkimustapauksen valinta .....	35
4.1.1	Laadullinen tutkimus .....	35
4.1.2	Tapaustutkimuksesta ja tutkimustapauksen valinnasta.....	36
4.2	Aineisto, sen keruu ja analysointi .....	38
4.2.1	Tutkimusaineistosta .....	38
4.2.2	Aineistonkeruu.....	39
4.2.3	Aineiston analysointi .....	41
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
5	BROTHERS-MIESTENVAATEKETJUN BRÄNDI-IDENTITEETTI JA SIITÄ VIESTIMINEN.....	45
5.1	Brothers-brändin lyhyt kuvaus.....	45
5.2	Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa .....	45
5.2.1	Konkreettiset ominaisuudet .....	45
5.2.2	Persoona.....	48
5.2.3	Suhde.....	50
5.2.4	Kulttuuri ja arvot.....	53
5.2.5	Kuluttajan omakuva.....	56

5.2.6	Peilikuva kuluttajasta.....	57
5.3	Identiteetin viestintä kuluttajalle halutun mielikuvan saavuttamiseksi.....	58
5.3.1	Identiteetin viestintä.....	58
5.3.2	Asemointi.....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	64
6.1	Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteettiprisma .....	64
6.2	Halutun brändimielikuvan luominen ja sen haasteet .....	68
6.3	Yhteenveto .....	70
	LÄHTEET.....	74
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	79

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Luksus ja kulutuksen uudet ulottuvuudet (Sassatelli 2007, 26) .....	9
Kuvio 2	Brändi on enemmän kuin tuote (Aaker 2002, 74) .....	14
Kuvio 3	Maslow'n tarvehierarkia (1943) .....	18
Kuvio 4	Identiteetin rakenne (Aaker 2002, 86) .....	24
Kuvio 5	Brändin identiteettiprisma (Kapferer 2008, 107) .....	25
Kuvio 6	Identiteetti ja imago (Kapferer 2008, 174) .....	31
Kuvio 7	Brothers-brändin suomalainen identiteettiprisma .....	64

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Tutkimuksen operationalisointitaulukko .....	40
------------	--	----



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Miehet, muoti ja markkinointi

Muodin toimialan katsotaan yleisesti koostuvan tekstiili-, vaate-, ja jalkineiteollisuudesta. Muotialan käsitettä on kuitenkin mahdollisuus laajentaa: esimerkiksi muotilehdet tarjoavat vinkkejä myös asumiseen, ruokaan, musiikkiin, ajoneuvoihin sekä kosmetiikkaan (Hines & Bruce 2007, 2). Tässä tutkielmassa ymmärretään muoti sen ensin mainitussa muodossa: tekstiileinä, vaatteina ja jalkineina.

Muoti on sana, joka herättää lähes jokaisessa ihmisessä jonkinlaisia mielikuvia. Joillekin muoti on synonyymi vaatteille, toisille se on rakkauden kohde, kun taas joku kokee sen turhana tai jopa vastenmielisenä. Mielikuvia on monia. Kuten sana muoti, myös muodin edustajat, vaatemerkit, herättävät mielikuvia. Vaatemerkin luominen rakentuu-kin yhtä paljon kommunikaatiosta, kuin itse vaatteista ja niiden tyylistä (Tungate 2004, 37). Vaateyrityksen täydellisessä maailmassa yritys voisi viestiä kuluttajille haluamiaan asioita brändistään ja kuluttaja ymmärtäisi nämä viestit juuri siten, kuin yritys haluaa. Näin ei kuitenkaan ole tosielämässä. Yritys voi antaa ihmisille vain rakennusaineita, joista kuluttajat tuottavat käsitykset brändistä ja sen imagosta itselleen (Karvonen 1999, 51).

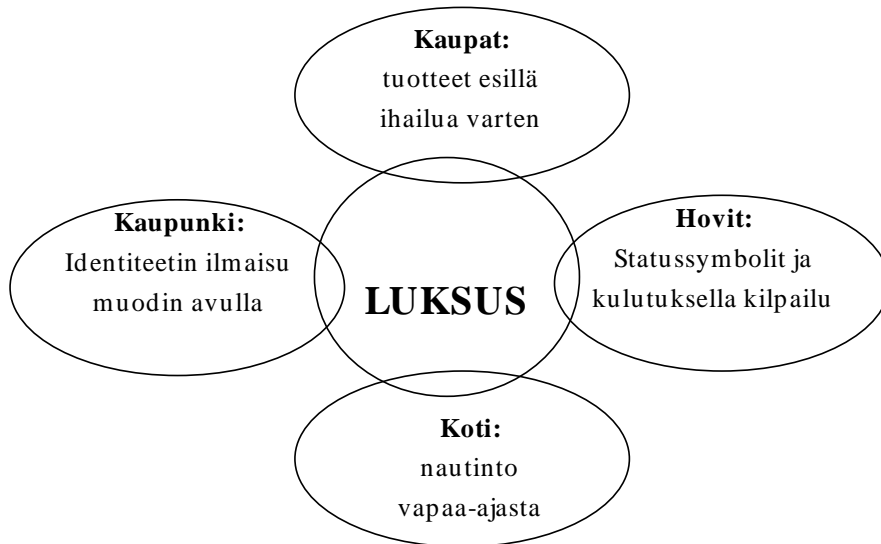
Miesten kaupallinen muoti on melko tuore käsite: vasta 1980-luvulla markkinoille alkoi ilmestyä esimerkiksi miesten tyyliä käsitteleviä lehtiä. Ymmärrettävää on, että koska kaupallisen miestenmuodin historia on niin lyhyt, miehet eroavat melko paljon naisista, mitä tulee muodin kulutukseen. Suurin ero miesten ja naisten muodin välillä on se, että miesten muodissa on melko vähän vaihtelua sesonkien välillä. Puku on aina tyylikkyyden peruselementti. Sitä muokataan pienin yksityiskohdin, kuten materiaalivalinnoin, nappien määrällä, housun lahkeiden tai solmion leveydellä sekä paidan kaulusten muodolla. Yleistäen voidaan todeta, että miehen vaatekaappi koostuu puvuista, takeista, farkuista ja paidoista. (Tungate 2004, 165-166.) Vaikka tyylin peruspilarit pysyvät mallistoissa sesongista toiseen, mitä enemmän miesten muoti on saanut huomiota ja kehittynyt omaksi, vaikutusvaltaiseksi markkinakseen, sitä enemmän variaatiota ja kausikohtaisia elementtejä mallistoihin on istutettu. Tämä tulee esiin muun muassa The Telegraphin 8.4.2014 julkaisemassa artikkelissa liittyen miesten muodin nykytilaan.

Eräs, ja tällä hetkellä käytetyin tapa tuoda mallistoihin kausittain vaihtuvia vivahteita, on nopea muoti. Nopealla muodilla tarkoitetaan sitä, että vaatealan yritykset ovat kyvykkäitä reagoimaan nopeasti trendien muutoksiin sekä kulutuskysyntään. Reagointinopeuden parantaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että toimitusketjun toimintaa tehostetaan siten, että tuotteen läpimenoaika suunnitelmasta konkreettiseksi tuotteeksi myymälään asiakkaan saataville on mahdollisimman lyhyt (Barnes & Lea-Greenwood 2010,

761). Nopea muoti siis ikään kuin maustaa perusmalliston. On silti väärin väittää, että nopea muoti vaateketjuissa olisi synonyymi uuden muodin keksimiselle. Sen sijaan ketjujen suunnitteluosastot seuraavat tarkkaan trendiennusteita ja muotinäytöksiä, lukevat muotilehtiä ja seuraavat kuluttajakäynnän muutoksia. Vaateketjujen nopea muoti ei siis jätä mitään arvailujen varaan; kaikki on ennakkoon analysoitu ja valikoima perustuu siihen, mitä markkina kulloinkin tarvitsee (Tungate 2004, 52). Nopea muoti on siis tapa tuoda miesten perusmallistoihin kauden trendien mukaisia tuotteita, vaikka suurin osa mallistosta pysyykin kaudesta toiseen melko muuttumattomana. Nostamalla nopean muodin niin sanotut sankari-tuotteet, eli tuotteet, jotka ovat kyseisen kauden ehdottomia trendihankintoja, vahvasti esiin esillepanoissa, tulevat myös malliston perustuotteet muodikkaammalla tavalla esiin (Barnes & Lea-Greenwood 2010, 769). Näin toimii muun muassa tämän tutkielman kohteena oleva yritys.

Muodin markkinointi on melko tutkittu aihe. Monet näistä tutkimuksista kohdistuvat kuitenkin pelkästään naistenmuotiin, sillä naistenvaatemarkkinat ovat ainakin vielä nykypäivänä miestenvaatemarkkinoita tuottoisammat. Toisaalta muodista kiinnostuminen on naisille sallitumpaa, kuin miehille. Tämä käsitys on kuitenkin muuttumassa: yhä kasvavassa määrin nykymiehet saavat ja uskaltavat panostaa pukeutumiseensa (Woodruffe-Burton 1998, 302). Internetillä on ollut valtava merkitys miesten muodin suosion kasvuun. Miehet arvostavat helppoutta, joten verkkokaupat sekä tyyliblogit ovat omiaan lisäämään miesten kiinnostusta muotia kohtaan ja näin ollen myös saamaan miehet kulluttamaan enemmän. Yhä useammin ja useammin miehet myös uskaltavat myöntää sen, että ulkonäöllä on merkitystä: kun pukeudun hyvin, minua arvostetaan ja kunnioitetaan enemmän. (Grinberg 2011.)

Eräs olennainen syy miestenvaatemarkkinoiden kasvulle on kulutustottumusten muutos. Pukeutumisesta on tullut luksusta sen sijaan, että vaatteet ja niiden ostaminen olisi vain pakollinen paha. Roberta Sassatelli kuvaa luksuksen uusia ulottuvuuksia seuraavalla tavalla (kuvio 1):



Kuvio 1 Luksus ja kulutuksen uudet ulottuvuudet (Sassatelli 2007, 26)

Kulutus on olennaisessa yhteydessä kaupunkiin. Kaupungeissa on maaseutua enemmän kulutushyödykkeitä tarjolla, toisaalta kaupungeissa on myös enemmän asiakkaita, jotka ovat valmiita kuluttamaan. Esimerkiksi muotiketjut perustavat liikkeensä kaupunkikeskittymiin, sillä näissä paikoissa asiakasvirta on laaja. Kaupoista onkin tullut merkityksellinen osa kaupunkikulttuuria. Tavaratalot, kuten Harrods Lontoossa tai Macy's New Yorkissa, ovat kohonneet turistikohteiden veroisiksi nähtävyyksiksi, joissa voimme ihaila kauniita tuotteiden esillepanoja ja näyteikkunoita.

Vaikka nyky-yhteiskunnassamme hovien merkitys ei olekaan enää olennainen, voimme silti löytää vastaavia rakenteita tämän päivän yhteiskunnasta. Esimerkiksi julkisuudenhenkilöiden, tyyli-ikonien, pukeutumistyyli vaikuttaa yhä enemmän tavallisten ihmisten vaatevalintoihin. Toisaalta kulutuksella myös kilpaillaan: kenellä on kallein kello, kenellä uusin auto.

Myös koti on eräs luksuksen ilmenemisen muoto. Haluamme viihtyä kodeissamme ja paeta työelämän paineita. Olemme siksi myös valmiita panostamaan kotiimme ja luomaan siitä eräänlaisen vapaa-ajan nautintojen leikkikentän. Vaikka esitetty Sassatellin malli ei olekaan rakennettu erityisesti miesten muotia varten, antaa se kuitenkin hyvän peruskäsityksen suunnasta, johon kulutus on liikkunut. Emme kuluta enää vain tarpeeseen, vaan haluamme tyydyttää myös monimutkaisempia, subjektiivisempia tarpeitamme.

Muutokset yhteiskunnassamme ovat myös vaikuttaneet miesten kulutustottumuksiin. Monet miehet ovat kokeneet muutokset sosioekonomisessa ympäristössä uhaksi omalle miehisyydelleen. Esimerkiksi työt tietyillä teollisuudenaloilla ovat vähentyneet, toisaalta taas naiset ovat itsenäistyneet ja tulleet pysyväksi osaksi työvoimaa. Nämä miehet, jotka ovat kokeneet muutokset uhkana, haluavat kulutuksellaan korostaa ja tuoda esiin omaa miehisyyttään (Holt & Thompson 2004, 425).

Vaatebrändin markkinointi miehille on haasteellista muun muassa ennakkoluulojen vuoksi. Yrityksen tulee löytää oikea tapa houkutella mies luokseen ja uskolliseksi asiakkaakseen. Uskollisen ja laajan asiakaskunnan saaminen vaatii harkittua brändimielikuvan luomista. Ennen kuin yritys voi kertoa kuluttajalle brändinsä viestejä, tulee sen päättää, mitä se haluaa brändillään kertoa. Mitkä ovat ne mielikuvat, joita yritys haluaa luoda?

## 1.2 Brothers

Brothers on ruotsalainen miestenvaateketju, joka on osa RNB Retail and Brands -konsernia. Konserniin kuuluu Brothersin lisäksi naistenvaateketju Sisters, joka on Brothersin sisarketju, nuortenvaateketju JC Jeans Company, Polarn O. Pyretlastenvaateketju sekä tavaratalotoiminnot. Tavarataloista tunnetuimmat ovat NK Tukholma sekä NK Göteborg. Näiden lisäksi RNB:llä on pienimuotoisempaa toimintaa myös Kööpenhaminan Illum-tavaratalossa sekä yhdellä Ruotsin suurimmista outlet-alueista, Kosta outletissa Växjön ulkopuolella. Yhteensä RNB:llä on myymälöitä noin 430 kappaletta, joista noin 45 prosenttia toimii franchising-periaatteella. RNB Retail and Brandin osake on noteerattu Nasdaq OMX Nordicissa vuodesta 2001.

Kaikki Suomen Brothers-myymälät ovat yrityksen omistamia, joten Suomessa ei ole Brothersin franchising-toimintaa. Suomessa on tällä hetkellä 12 (vrt. Ruotsi: 77) Brothers-myymälää, joista neljä toimi syksyyn 2010 asti nimellä Brothers and Sisters. Nämä neljä myymälää olivat niin sanottuja duo-myymälöitä, joiden tuotevalikoimaan kuului sekä miesten- että naistenvaatteita. Sisters kuitenkin vedettiin Suomen markkinoilta syksyllä 2010, jolloin nämä neljä duo-myymälää muutettiin Brothers-myymälöiksi. Muutos oli haastava, sillä siitä aiheutui liiketilojen vaihtoa liian suurien myymälätilojen vuoksi. Brothersin piti saada myös miehet ymmärtämään muutos: nyt ketju palvelee vain miehiä. Liiketilojen vaihto on aiheuttanut asiakkaisissa myös hieman hämmennystä, sillä monet ovat luulleet myymälöiden jopa lopettaneen toimintansa, vaikka esimerkiksi yhdestäkään kauppakeskuksesta ei toimintaa ole lopetettu: duo-myymälöiden muutot ovat tapahtuneet kauppakeskusten sisällä (Henriksson & Kähkönen 2011.)

Brothers kuvailee itseään kotisivuillaan muotiketjuksi, joka ymmärtää miehiä. Täsmennyksenä todetaan: ”Olemme kuitenkin sitä mieltä, että ’muodista’ puhuminen on harhaanjohtavaa – suurin osa miehistä ei ole juurikaan kiinnostunut itse muodista, vaan enemmänkin siitä, miten pukeutua hyvin”. Brothersin tuotevalikoimaan kuuluvat oikeastaan kaikki miehen vaatekaapin tuotteet alusvaatteista lähtien. Liikkeissä on saatavilla sekä muodollisempia asuja juhlaan ja töihin että rentoja vapaa-ajan vaatteita. Brothersin tyyliä kuvaillaan kotisivuilla seuraavasti: ”Tyyli on perusklassista ja ajatonta, mutta aina

sesongin trendeillä maustettuna”. Ketjun kohderyhmänä ovat noin 25-45-vuotiaat miehet, jotka pitävät pukeutumistaan tärkeänä ja jotka ovat valmiita maksamaan hieman korkeamman hinnan hyvästä laadusta ja palvelusta.

Brothersin visio on tarjota ylivertainen ostoskokemus ja olla omassa segmentissään markkinajohtaja. Brothers haluaa luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita tuotteiden, palvelun ja myymäläkonseptinsa avulla. Tavoite on vahvojen asiakassuhteiden solmiminen. Vahvojen asiakassuhteiden avulla yritys tavoittelee positiivista kuulopuhetta: tyytyväinen asiakas suosittelee Brothersia myös muille.

### 1.3 Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, **miten Brothers-miestenvaateketju voi luoda itselleen haluamansa brändimielikuvan Suomessa**. Brändimielikuvaa käsitellään yrityksen näkökulmasta. Tutkielman osaongelmat ovat:

- Millainen on Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa?
- Miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan?

Brothers on suomalaisilla miestenvaatemarkkinoilla vielä melko tuntematon ketju. Brothersin entisen toimitusjohtajan Anders Wibergin mukaan yritysbrändi ei ole vielä saavuttanut vahvaa asemaa suomalaisilla miestenvaatemarkkinoilla (Road Show - tapahtuma Helsingissä 2.9.2010), joten myöskään brändimielikuva ei voi olla vahva. Ennen kuin brändimielikuvan luominen on mahdollista, tulee selvittää, mitä halutaan sanoa. Mielikuvat vaikuttavat kuluttajan halukkuuteen ryhtyä yrityksen asiakkaaksi, joten mielikuvia muokkaamalla on yrityksen mahdollista löytää uusia asiakkaita. Kuluttajan kokemasta brändimielikuvasta käytetään tässä tutkielmassa termiä brändin imago. Imagon pohjalta kuluttaja muodostaa ennakoasenteensa kulutustilanteeseen, jonka jälkeen hän tekee päätöksensä.

Sen lisäksi, että kuluttajalle muodostuvaan imagoon vaikuttavat brändin ulkopuoliset, siitä riippumattomat tekijät, voidaan kuitenkin kuluttajan mielikuvaan osittain vaikuttaa. Se, mitä yritys viestii brändistään kuluttajalle, muodostaa tärkeän informaatiolähteen. Yritys pyrkii muodostamaan kuluttajalle tietynlaisen mielikuvan brändistään. Yrityksen kuluttajalle lähettämien viestien tulisi kummuta brändi-identiteetistä, sillä tällöin viestit aidosti edustavat brändiä ja kertovat sen tarinaa. Brändi-identiteetti on brändin syvin olemus, muista erottava tekijä. Jotta identiteetti voi puhua kuluttajille, yrityksen täytyy tunnistaa identiteetin rakennuspalikat. Näistä rakennuspalikoista yritys valitsee kohderyhmälleen sopivimmat ja viestii itsestään niiden avulla.

Tutkimus on rajattu suomalaisiin miestenvaatemarkkinoihin, sillä Ruotsissa Brothers on toiminut pidempään, liikemäärä on kymmenkertainen Suomeen verrattuna ja näin ollen myös yritysbrändi on vahvempi kuin suomalaisilla markkinoilla.

Se, että miestenmuodin markkinoiden on mahdollista kasvaa tulevaisuudessa huomattavasti, tekee tutkimusaiheesta mielenkiintoisen. Loistavan esimerkin kasvumahdollisuuksista tarjoaa britannialainen tutkimus viimevuodelta, jonka mukaan miesten muodin markkinoiden kasvu tulee päihittämään muut muodin markkinat vuosina 2013 – 2018 (C&M Reports 2013)

Tutkija on työskennellyt muotialalla viisi vuotta. Hän toimii tällä hetkellä muodin sisä nostajana Lontoossa ja on tätä ennen työskennellyt ostajana eräälle Suomen suurimmista nopean muodin ketjuista ja omaa näin vahvan näkemyksen Suomessa toimivien vaateketjujen nykytilasta. Vaikka tutkijan kokemus on vahvuus, se voi olla samalla myös heikkous: alan tietämyksestä johtuen on vaarana, että tutkija ei voi suorittaa tutkimusta täysin objektiivisesta näkökulmasta ja näin ollen tämä on otettu huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

## 2 BRÄNDI JA BRÄNDI-IDENTITEETTI

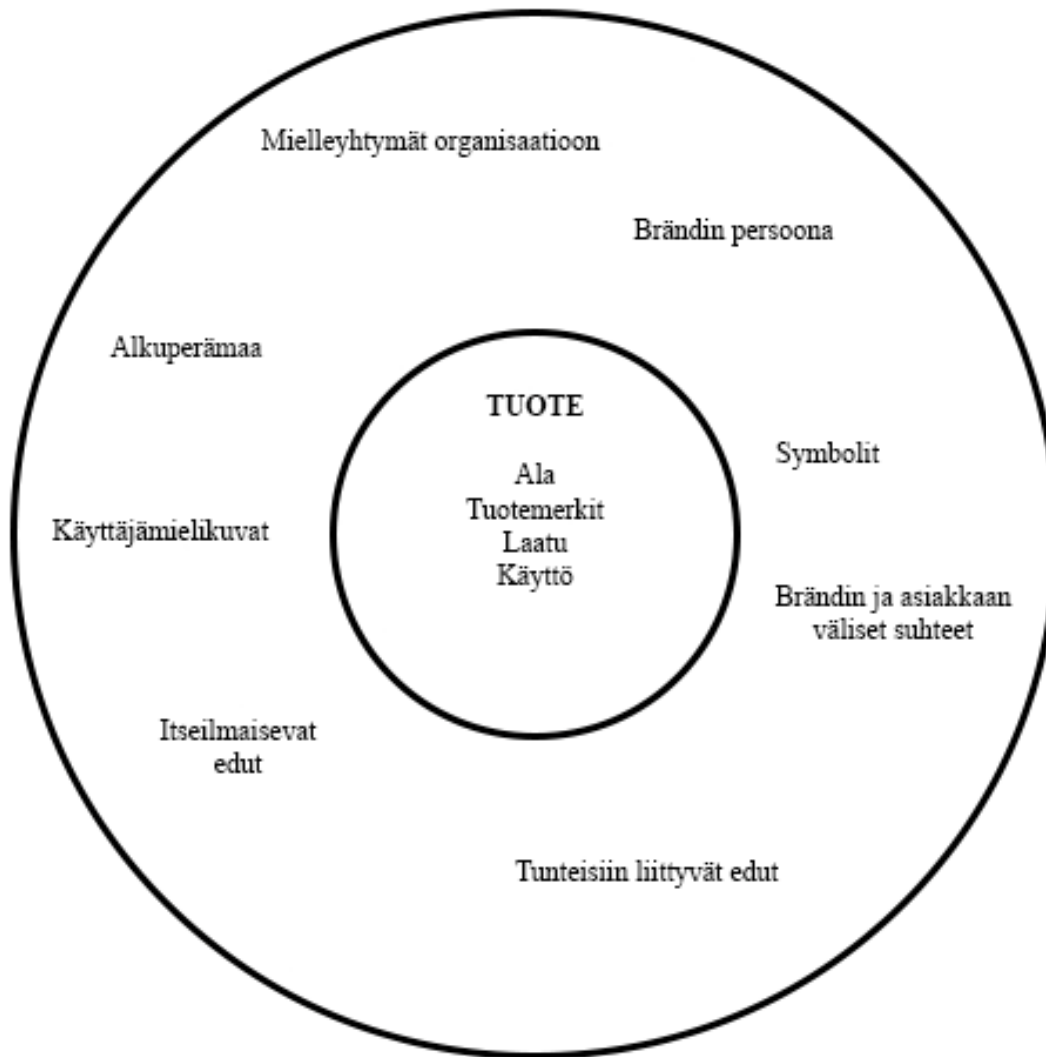
### 2.1 Brändin määrittely

#### 2.1.1 *Moniulotteinen brändi*

Muotivaatemarkkinoilla brändeillä on merkityksellinen rooli. Vaikka brändejä tämän päivän muotimaailmassa voidaan oikeutetusti sanoa kaikkialla oleviksi, muotituotteiden brändäys on kuitenkin melko tuore ilmiö. Valmisvaateteollisuus, joka hyödyntää massatuotantoa, syntyi vasta 1960-luvulla; tätä ennen vaatteet tehtiin lähes täysin käsityönä. Kun vaatevalmistajien tuottamat volyymit kasvoivat, tuli heille myös tarve erottaa tuotteensa muiden tarjonnasta (Power & Hauge 2008, 130).

Pohjimmiltaan brändi on yrityksen lupaus toimittaa tietty yhdistelmä erikoispiirteitä, hyötyjä ja palveluita jatkuvasti asiakkaille. Yrityksen tuleekin luoda brändille missio ja visio siitä, mitä brändin tulisi olla ja saada aikaan (Kotler 2003, 420). Brändäys on vahvasti läsnä nykypäivän kulutuksessa: yhä useammalla kuluttajalla on tunneside brändeihin ja niiden historiaan. Erityisesti muotialalla kuluttajan ja yrityksen välille rakentuva suhde on olennainen osa brändin rakennusta ja asiakasuskollisuutta ja luo lisäarvoa tuotteelle (Power & Hauge 2008, 123).

Vaikka tuote on tärkeä osa brändiä, näitä kahta ei voida kuitenkaan pitää toistensa synonyymeina. Kuvio 2 selventää sanojen tuote ja brändi sisältöä.



Kuvio 2 Brändi on enemmän kuin tuote (Aaker 2002, 74)

Kuten Kuvio 2 tuo esille, tuote pitää sisällään muun muassa alan, tuntomerkit, laadun ja käyttötarkoituksen. Brändi pitää sisällään nämä tuotteen ominaispiirteet, mutta se on myös paljon enemmän. Brändiin kuuluu myös tuotteen käyttäjät, alkuperämaa, organisaatioon liittyvät mielleyhtymät, brändin persoona, symbolit, brändin ja asiakkaan väliset suhteet sekä tunteisiin ja brändiin itseensä liittyvät edut. Mikäli yritys ei osaa tehdä eroa brändin ja tuotteen välillä, saattaa yritys rajoittaa tietämättään itseään esimerkiksi markkinoinnissaan, sillä brändiin saattaa liittyä sellaisia hyötyjä asiakkaalle, jotka eivät ole suoranaisesti tuotteen ominaisuuksia. (Aaker 2002, 73)

Brändi on moniulotteinen kokonaisuus. Chernatony ja Dall'Olmo Riley ovat artikkelissaan (1998, 418-424) listanneet kaksitoista teemaa, joihin brändi voidaan liittää. Brändiin voidaan yhdistää juridinen väline, logo, yritys, identiteetti, imago, arvojärjestelmä, persoona, suhde, lisäarvo, pikalinkki, se voi vähentää riskiä tai se voidaan nähdä kehittyvänä kokonaisuutena. Varmaankin moniulotteisuuden vuoksi brändi on sanana

kerännyt ympärilleen myös kokonaisen termiperheen erikoissanastoa, kuten brändipääoma, jota käytetään niin yritys- kuin yliopistomaailmassa. Koska kyseiseen sanaan on liittyneenä niin paljon tietoa, vaatii brändi tarkempaa määrittelyä (Stern 2006, 216).

Mikäli brändi nähdään *juridisena välineenä* Chernatony ja Dall’Olmo Rileyn (1998, 418) listauksen mukaisesti, on sillä vahva yhteys nimeen, logoon ja tavaramerkkiin. Brändi kertoo omistuksesta ja auttaa yritystä suojautumaan kilpailijoilta.

Brändin *logo* on usein näkyvin ja ilmeisin osa brändiä: nimi, merkki, symboli tai näiden yhdistelmä (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 419). Esimerkiksi Chanel-luksusbrändi voidaan nopeasti tunnistaa logostaan, jossa kaksi C-kirjainta yhtenee kokonaisuudeksi viitaten merkin perustajan, Coco Chanelin, nimikirjaimiin.

*Yritysbrändi* on tunnistettava yrityksen identiteetti, jonka nimeä ja tunnettuutta voidaan hyödyntää myös tuotteissa. Yrityksellä on siis tunnettu nimi ja se saa aikaan tietynlaisia, yritykselle ominaislaatuisia mielikuvia. Organisaation toteuttamat toimintaohjelmat, ihmiset ja kulttuuri määrittävät organisaation persoonaa (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 419).

Brändi voi toimia ikään kuin *pikalinkkinä* erilaisiin brändiä määrittäviin ominaisuuksiin. Esimerkiksi pelkkä brändin nimi sisältää valtavan määrän mielle yhtymiä ja muistoja, jotka kuluttajan on helppo muistaa välittömästi nimen nähdessään. Tätä brändin ominaisuutta hyödynnetään erityisesti tilanteissa, joissa kuluttajalla on useita vaihtoehtoja valittavanaan. On todennäköistä, että kuluttaja valitsee esimerkiksi tuotteen, josta hänellä on entuudestaan jonkinlainen mielikuva, joka aktivoituu kuluttajan nähdessä esimerkiksi tuotteen pakkauksen tai nimen. Brändi puhuu puolestaan (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 419-420). Brändi syntyy prosessin lopputuloksena, jossa yritys pyrkii lataamaan tuotteen tai tuotteita abstrakteilla ominaisuuksilla, jotka ensisijassa toimivat markkinointiargumentteina. Brändin arvo on siis se, miten kuluttajat viimekädessä päätyvät ajattelemaan brändistä ja siihen liittyvästä tuotteesta. Brändäyksen tavoitteena on siis luoda huomaamaton linkki tuotteen tietylle piirteelle ja sen brändätylle imagolle (Power & Hauge 2008, 124).

Brändi voi olla *riskiä vähentävä* tekijä. Köyhällä ei ole varaa ostaa halpaa, kuuluu sanonta. Brändi on kuin henkinen vakuutus kuluttajalle siitä, että hän ostaa laatua. Brändi on siis epävirallinen sopimus laadusta esimerkiksi myyjän ja ostajan välillä (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 420).

Brändi voidaan nähdä myös *identiteettijärjestelmänä*. Tällöin brändi on moniulotteinen kokonaisuus (mm. Kapferer 2008, 107), joka on paljon enemmän, kuin esimerkiksi pelkkä nimi tai logo. Identiteetti kertoo brändin olemassaolon syistä ja käytännössä auttaa esimerkiksi brändin viestinnässä ja asemoinnissa. Huolella suunniteltu identiteetti auttaa yrityksen johtoa viestimään vahvemmin brändiin sisältyviä merkityksiä niin kuluttajille kuin myös muille sidosryhmille (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 420).

Mikäli näkemys brändistä on *imagokeskeinen*, muodostuu brändin todellisuus kuluttajien mielissä. Kuluttaja on siis kaiken keskiössä. Imagokeskeinen brändiajattelu painottaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset eivät toimi sen mukaan, mikä on todellisuutta. Sen sijaan he tekevät valintoja sen mukaan, millaisena he todellisuuden näkevät (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 421).

Ajatus brändistä *arvojärjestelmänä* perustuu kuluttajakäyttäytymisen tutkimukseen: henkilökohtaiset ja kulttuurisidonnaiset arvot vaikuttavat esimerkiksi kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Brändien johtamisessa tulee siis huomioida toiminnallisten ominaisuuksien lisäksi myös symboliset arvot ja merkitykset, joita brändi pitää sisällään (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 422).

*Persoon*-sana yhdistetään ihmisen luonteenpiirteiden kuvailuun. Tätä mielleyhtymää voidaan soveltaa myös brändin persoonan määrittelyyn: jos brändi olisi ihminen, miten tätä ihmistä voisi kuvailla? Brändin persoonallisuutta on kuvattu siis samalla tavoin, kuin ihmisen persoonallisuutta (ks. esim. Aaker 1997). Kuitenkin toisin kuin ihmisen luonteenpiirteet, brändin persoona on symbolinen ja brändin johtajien luotavissa (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 422).

Kun brändillä on inhimillinen persoona, voi kuluttaja muodostaa *suhteen* kyseiseen brändiin. Suhde on vuorovaikutusta, joten sen lisäksi että kuluttajalla on tietty asenne brändiä kohtaan, myös brändi vuorovaikutteisesti muodostaa asenteen kuluttajaa kohtaan. Vuorovaikutuksen myötä suhde syvenee jatkuvasti. Vahvistuva side kuluttajan ja brändin välillä aikaansaa uskollisuutta (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 423).

*Lisäarvolla* tarkoitetaan yleensä rahamäärää, joka edustaa tuotteen ominaisuuksien muutosta. Nämä ominaisuudet muuttuvat organisaation toimenpiteiden ansiosta (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 423). Toisin sanoen lisäarvo on asia, jonka vuoksi esimerkiksi kuluttaja on valmis maksamaan keskimääräistä korkeamman hinnan tuotteesta. Tuote ei ole vain tuote, vaan enemmän. (Wood 1996, 749)

Brändi on *kehittyvä kokonaisuus*. Tällä tarkoitetaan, että brändille voidaan erottaa erilaisia kehitystasoja sen mukaan, millaisen aseman se on saanut esimerkiksi tietyn tuotteen markkinoilla (Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 424).

Kuten edellä mainituista teemoista ja niiden monipuolisuudesta voi päätellä, sanan brändi määrittelyminen ei ole yksinkertaista. Yksi suurimmista virheistä, joita brändin analysoinnissa voidaan tehdä, on brändin määrittäminen vain markkinoinnin toiminnoksi. Esimerkiksi budjettien tekijät sekä johtoryhmän päättäjät tekevät jatkuvasti olennaisesti brändiin vaikuttavia päätöksiä, vaikka he eivät sitä välttämättä varsinaisesti tiedostaisikaan. (Bonevac & Jones 2013, 112-113.) Vaikka varmasti moni kategorisoi mielestään brändi-sanan markkinointitoimintoihin kuuluvaksi, kuten edellä kirjoitetustakin voi päätellä, brändi sisältää huomattavasti enemmän merkityksiä.

Brändin määritelmiä on monia, mutta niin on myös brändejä: jokaisen yrityksen toiveissa on varmasti tehdä omasta brändistään mielenkiintoinen ja menestyvä. Hollebeek

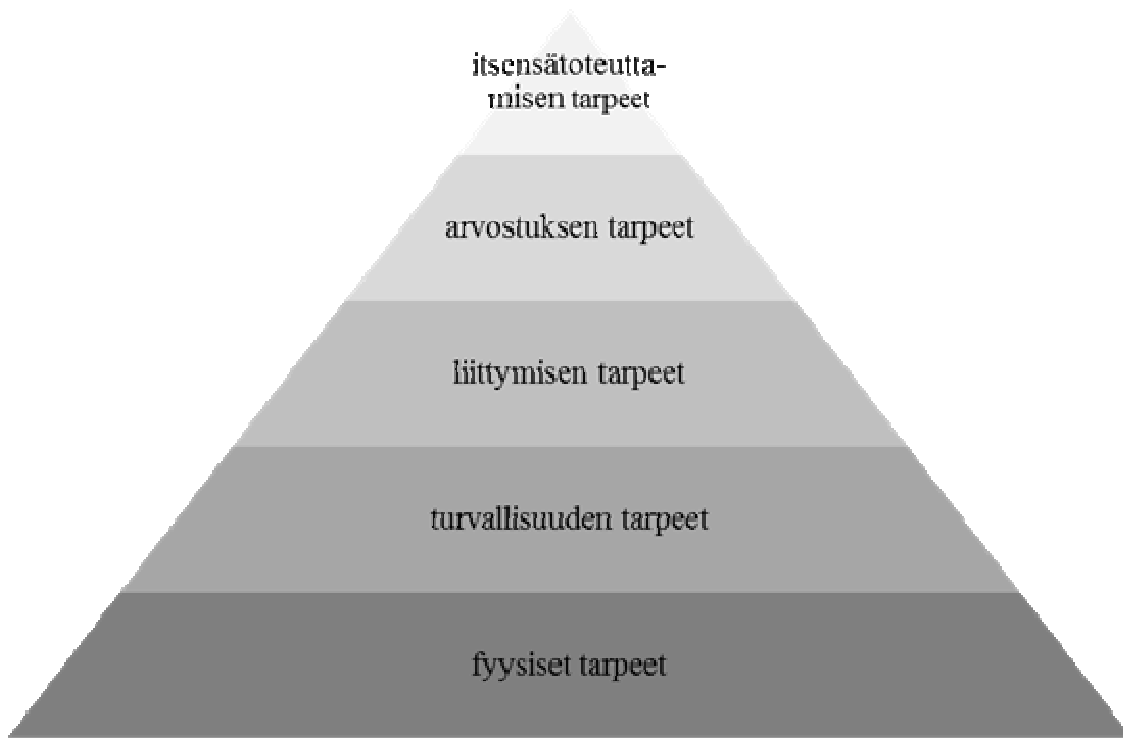
(2011, 565-569) on tutkimuksessaan tuonut esille kolme piirrettä, jotka kuvaavat mielenkiintoista brändiä. Näitä ovat immersio, intohimo ja aktivointi. *Immersion* eli asiakkaan uppoutuminen tarkoittaa sitä, miten vahvasti asiakas keskittyy brändiin asiakkaan ja brändin vuorovaikutustilanteissa ja paljastaa sen, millä tasolla asiakkaan henkinen sitoutuminen brändiin on. *Intohimo* puolestaan kertoo asiakkaan kokemien positiivisten tunnereaktioiden määrästä asiakkaan ja brändin vuorovaikutustilanteissa ja kertoo siitä, miten vahvasti asiakas on sitoutunut brändiin tunnepuolella. Mielenkiintoinen brändi herättää paljon voimakkaita positiivisia tunteita. Intohimo ja immersio ovat lähellä toisiaan ja usein täydentävätkin toinen toistaan. Kolmas mielenkiintoisen brändin piirre, *aktivointi*, kertoo siitä, paljonko asiakas on valmis käyttämään aikaa tai näkemään vaivaa brändin ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakas on valmis käyttämään huomattaviakin määriä aikaa ja vaivaa ollakseen vuorovaikutuksessa todella mielenkiintoisten brändien kanssa.

Tarkastelemalla vaikutuksia, joita brändillä on tuotteen myyntiin ja yrityksen strategiaan, on helpompi ottaa huomioon se huomattava osa arvontuotannosta, joka ei liity itse tuotteen tuotantoprosessiin. Tämä helpottaa brändin kehityksen ymmärtämistä, mutta myös sitä, miten brändäyksen dynamiikat vaikuttavat suhteisiin ja prosesseihin laajemmassa mittakaavassa (Power & Hauge 2008, 140). Brändi voi siis parhaimmillaan olla konkreettisiin tuoteattribuutteihin rinnastettava lisäarvoa tuova ominaisuus, josta kuluttaja on valmis maksamaan lisää hintaa.

### **2.1.2 Muotibrändi**

Muodin markkinointi eroaa muiden tuotealojen markkinoinnista ainakin kolmella tavalla: ympäristön vaikutuksen vahva paine, aikarajoitteet ja sisäänostajien rooli. Muotialan liiketoimintaympäristö on kansainvälinen ja rakenteeltaan melko monimutkainen: toiset toimivat omalla organisaatiolla, toiset välikäsien kautta. (Bohdanowicz & Clamp, 1994, 5) Suuret ja pienet yritykset kilpailevat samoista markkinoista ja joskus kilpailusuhteet ovat kuluttajalle hämärät: Esimerkiksi luksustuotteita valmistavat Louis Vuitton ja Christian Dior ovat saman omistajan, LVMH -suuryrityksen omistuksessa, vaikka kuluttajat mieltävätkin ne kilpailijoiksi keskenään - ovathan ne täysin eri brändejä.

Muoti on kulutustuotteena monimutkainen. Kulutuksella pyritään tyydyttämään tarpeita. Tarpeiden luokitteluja on monia, joista yksi tunnetuimmista ja yksinkertaisimmista on Maslow'n tarvehierarkia (kuvio 3):



Kuvio 3 Maslow'n tarvehierarkia (1943)

Kyseisen luokittelun mukaan tarpeet voidaan esittää pyramidimaisena hierarkiana: jotta kuluttaja voi siirtyä tarpeissaan seuraavalle tasolle, edellinen tulee olla tyydytettyinä. Vaatteet lokeroidaan perinteisen käsityksen mukaan fyysisten tarpeiden tasolle: vaatteet suojaavat ihmistä niin sateella kuin auringon paahteessa. (Maslow 1943).

Jos vaatteita kuitenkin ajatellaan laajemmalla näkökannalta, ei lokerointi olekaan niin selkeä. Joillekin vaatteet voivat tuoda turvaa: vaatteiden avulla voi suojautua työssä työtapa-urmilta tai varmistaa sen, että näkyy liikenteen joukossa lenkkeillessä. Monille vaatteet ilmentävät myös joukkoon kuulumista. Esimerkiksi teini-ikäisille on todella tärkeää niin sanottu univormupukeutuminen, liikemiehen puolestaan tunnistaa puvusta. Vaatteilla voi toisaalta tavoitella myös arvostusta: Joku voi kohottaa itseturuntoaan uudella paidalla, toinen taas haluaa näyttää vaatteidensa kalliin merkin uskoen saavansa näin lisäarvostusta kanssaihmisiltä. Vaatteilla voi myös toteuttaa itseään: asukokonaisuudellaan voi halutessaan ilmaista omaa identiteettiään. Edellä mainitun perusteella voidaan siis päätellä, että mikäli vaatteet ymmärretään enemmän muotina, kuin varsinaisina vaatekappaleina, syntyy laaja skaala subjektiivisia merkityksiä.

Aikarajoitteet luovat omat haasteensa muotibrändeille. Yleensä vuodessa esitellään kaksi mallistoa: kevät-kesä ja syksy-talvi. Näiden kahden lisäksi muotitalot usein esittelevät muun muassa rantavaatteista koostuvan lomavaatekokoelman, välimallistoja sekä haute couture, eli käsintehtyjen muotiluomusten, kokoelman. Vaikka varsinkin viimeiseksi mainittu kokoelma on lähes puhtaasti imagon kohotusta ja perinteiden vaalimista, tuottaa se kuitenkin lisätyötä organisaatiolle. Muotiala toimii kausittaisten rajoitteiden

lisäksi jatkuvasti lyhentyvällä aikajänteellä, jolloin vaarana on jopa se, että mallistot vanhenevat ennen, kuin ne edes päätyvät tarkoitettuihin kauppoihin. Toisaalta teknologian kehityttyä suunnittelijoiden luonnokset leviävät helposti sähköisillä viestimillä maailmanlaajuisesti väriin käsiin ja halpakopioilta ei voida välttyä. Markkinointikoneiston tulee vastata näihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä reagoida nopeasti muutoksiin, jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan. (Bohdanowicz & Clamp 1994, 5).

Sisäänostajat tuovat myös oman vivahteensa muodin markkinointiin: kun markkinoijien odotetaan reagoivan ympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja suunnittelevan kampanjoita ja jakelua, sisäänostaja valitsee ne brändit ja tuotteet, jotka luovat eniten tuottoja ja jotka parhaiten heijastelevat ketjun tai liikkeen imagoa ja liiketoimintatavoitetta. (Bohdanowicz & Clamp 1994, 6)

## **2.2 Brändin syvin olemus: identiteetti**

### ***2.2.1 Brändin rakentaminen: identiteetti perustana***

Brändin rakentaminen vaatii tärkeitä päätöksiä nimen, logon, värien ja symbolien suhteen. Samalla brändi on kuitenkin paljon enemmän, sillä edellä mainitut ovat vain markkinoinnin välineitä. David A. Aaker listaa teoksessaan *Building strong brands* (2002) kymmenen elementtiä, joista vahva brändi rakentuu. Hänen mukaansa vahvan brändin rakennuspalikat ovat brändi-identiteetti, brändin arvoväittäjä, brändin asema, toimeenpano, ajallinen johdonmukaisuus, brändijärjestelmä, brändin vaikutusvalta, brändipääoman tarkkailu, vastuu brändistä ja brändiin investoiminen.

Brändi ei ole tuotteen nimi, vaan ennemminkin visio, joka johtaa tuotteiden ja palveluiden luomista tämän nimen alla. Tämä visio, avainuskomus brändistä ja sen ydinarvoista, on nimeltään identiteetti. (Kapferer 2008, 171) *Brändi-identiteetti* pitää sisällään brändin visuaalisen ja verbaalisen ilmaisun (Wheeler 2006, 6), mutta se on kuitenkin myös paljon enemmän. Identiteetti kuvaa brändin pitkän aikavälin tarkoitusta ja johdonmukaisuutta, se on olennainen erilaistava tekijä ja olemassaolon syy sekä kuvaa brändin henkilökohtaista totuutta ja perusarvoja (Kapferer, Moingeon & Soenen 2002, 179). Identiteetti tarjoaa suunnan ja tarkoituksen brändille: brändi-identiteetti kertoo sen, mitä brändi edustaa ja kuvastaa sen syvintä olemusta (Aaker 2002, 68). Yritys voi kertoa omasta yksilöllisyydestään ja erottautua muista ilmaisemalla omaa identiteettiään yleisölle (Nandan 2005, 265). Viestinnän johdonmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää brändinrakennukselle, sillä tämä vahvistaa brändin imagoa. Yritysten tulee myös varmistaa, että brändi pysyy riippumattomana taloustilanteiden vaihteluille ja luo brändilupaustensa mukaista lisäarvoa kuluttajalle (Ghodeswar 2008, 10). On tärkeää erottaa

brändi-identiteetti imagosta: imago kertoo, millaisena brändi käsitetään, kun taas identiteetti kuvaa sitä, miten esimerkiksi yritys haluaa brändinsä käsitettävän (Aaker 2002, 382). Identiteetti on ikään kuin tavoitekuva imagosta ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Bivainiene 2010, 412).

*Brändin arvoväittämä* on toteamus brändin toimittamista toiminnallisista, tunnepitoisista ja itse ilmaistuista eduista, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Tehokkaan arvoväittämän tulisi johtaa brändi-asiakas -suhteeseen ja saattaa ostopäätöksiin (Aaker 2002, 95). Ei riitä, että yritys toteaa nämä arvoväittämät. Todellinen arvo ja hyöty syntyvät vasta, kun asiakas tunnistaa nämä arvoväittämät (Knox & Maklan 1997, 120). Brändin arvoväittämä on vahvasti liitoksissa kuluttajan omakuvaan. Kuluttaja kokee saavansa tiettyjä etuja ja lisäarvoa ostaessaan tietyn brändin tuotteen. Mikäli kuluttaja ostaa esimerkiksi Porschen, hän ei osta ainakaan yleensä kyseistä autoa vain siksi, että hänen tulee päästä paikasta A paikkaan B. Porsche edustaa myös tiettyjä arvoja ja ihanteita, kuten urheilullisuutta, nuorekkuutta ja varakkuutta. Tuotteen ostamalla kuluttaja voi ikään kuin muokata omaa omakuvaansa haluamaansa suuntaan ja todistaa muille olevansa tietynlainen ihminen. Brändin luoma kuluttajan omakuva on eräs osa brändin identiteettiä, joten näin ollen myös brändin arvoväittämä on itse asiassa yksi brändi-identiteetin rakennuspala. (Kapferer 2008, 186)

*Brändin asema* on se osa brändin identiteettiä ja arvoväittämää, jota tulee tuoda jatkuvasti esiin brändin kohderyhmälle. Asema osoittaa brändin hyödyt suhteessa kilpailijoihin (Aaker 2002, 176). Yrityksen tulee pyrkiä löytämään ja ymmärtämään ne asiat, joita kuluttajat aidosti arvostavat sen tuotteissa. Mikäli yritys keksii keinotekoisia ominaisuuksia, jotka eivät kuitenkaan asiakkaan mielestä kuvaa tuotetta, perustuu tuotteen ja sen brändin asema hataralle pohjalle. Aseman tulee olla uskottava (DiMingo 1988, 35). Brändin asemointi tarkoittaa siis niiden brändin piirteiden korostamista, jotka erottavat sen kilpailijoista ja jotka vetoavat kuluttajiin. Asemoinnin perustana on siis brändi-identiteetti, brändin ydin (Kapferer 2008, 175-181). Asemointi sisältää brändilupauksen. Brändilupaus kertoo siitä, mitä kuluttaja voi odottaa saavansa, mikäli hän ryhtyy brändin asiakkaaksi. Työntekijöiden tulee huolehtia, että brändin viestintä on yhdenmukaista ja linjassa brändilupauksen kanssa aina, kun kuluttaja on kosketuksissa brändiin (Burmam, Hegner & Riley 2009, 116).

*Toimeenpanolla* Aaker tarkoittaa viestinnän luomista. Yrityksen tulee viestiä brändistä niin, että viestintä on linjassa brändin identiteetin ja aseman kanssa aikaansaaden erinomaisuutta ja kestävyyttä. Loistavasti toteutettu viestintäohjelma eroaa massasta hätkähdyttäen, viihdyttäen tai osallistaen yleisön. Pelkkä suuri mainosbudjetti ei ole tarpeeksi: tulee pyrkiä erinomaisuuteen (Aaker 2002, 186)

Toiminnassa tulee tavoitella jatkuvaa *johdonmukaisuutta*. Johdonmukaisuuden tulee ilmetä brändin identiteetissä, asemassa ja toimeenpanossa niin, ettei johdonmukaisuus

hajoa pitkälläkään aikavälillä. Symboleiden, kuvien ja metaforien tulee olla toimivia ja näitä tulee vaalia (Aaker 2002, 382)

*Brändijärjestelmän*, eli kaikkien portfoliossa olevien brändien, tulee olla johdonmukaisia ja keskenään synergiassa. Brändien tulee tukea järjestelmää yhtä paljon, kuin mitä järjestelmä tukee brändejä. Yrityksen tulee myös uskaltaa luopua brändeistä, jotka eivät menesty tai jotka eivät sovi yhteen yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa. Turhien brändien poistaminen portfoliosta mahdollistaa myös paremman keskittymisen ydinbrändeihin (Aaker 2002, 241).

Aaker nimeää brändin *vaikutusvallan hyödyntämisen* yhdeksi vahvan brändin rakennuselementiksi. Vaikutusvaltaa voidaan hyödyntää laajentaen tuotevalikoimaa olemassa olevassa tuoteluokassa. Brändiä voidaan myös venyttää ylös- tai alaspäin olemassa olevassa tuoteluokassa. Tästä esimerkkinä ovat BMW:n 300, 500 ja 700-luokat, jotka kaikki edustavat eri koko- ja hintaryhmiä. Tästä huolimatta niillä kaikilla on kuitenkin BMW:n identiteetti. Vaikutusvaltaa on mahdollista hyödyntää myös laajentamalla brändiä uusiin tuoteluokkiin tai yhdistämällä kaksi brändiä ja käyttämällä näin molempien brändien vaikutusvaltaa hyödyksi (Aaker 2002, 275)

*Brändipääomaa tulee tarkkailla* jatkuvasti. Tarkkailun kohteina tulee olla brändin tunnettuus, koettu laatu, uskollisuus brändiä kohtaan ja erityisesti brändin herättämät mielleyhtymät. Erityistä huomiota tulee antaa alueille, joissa brändin identiteetti ja asema eivät heijastu brändin imagosta. (Aaker 2002, 383)

Jollakin tulee olla *vastuu brändistä*. Vastuullisen tulee luoda brändille identiteetti, asema sekä koordinoita toimeenpano organisaation eri yksiköissä, mediassa ja markkinoilla (Aaker 2002, 383)

Aakerin mukaan brändeihin tulee *investoida* jatkuvasti myös silloin, kun taloudelliset tavoitteet eivät välttämättä täyty. Menestyvän brändin kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja kurinalaisuutta.

Aakerin kymmenen elementin listassa toistuu jatkuvasti yksi sana: brändi-identiteetti. Identiteetti on siis selkeästi paljon tärkeämmässä roolissa, kuin vain yksi brändin rakennustekijä muiden joukossa. Brändi-identiteetti on perustana brändin johtamiselle, sillä identiteetin avulla yritys voi määrittää sen, mitä brändi on. Kaiken pohjana on identiteetti. (Kapferer 2008, 171)

Sen lisäksi, että brändi muodostuu tuotteista tai palveluista, myös organisaatio voi olla brändi. Organisaation brändi ja sen hallinta eroaa kuitenkin tuotebrändistä. Suurin ero on se, että organisaatiobrändi on enemmän kiinnittynyt todellisuuteen: tuotebrändit ovat enemmänkin mielikuvitukseen vetoavia ajatuskonstruktioita, kuin konkreettisia asioita. Organisaatiobrändi edustaa enemmänkin yrityksen mainetta ja konkreettista kokonaiskuvaa. (Kapferer 2008, 27-28) Vaikka tuote- ja organisaatiobrändi voidaan erottaa toisistaan, ne kuitenkin vaikuttavat toinen toisiinsa. Mikäli kuluttaja esimerkiksi pitää tiettyä tuotebrändiä laadukkaana, on todennäköistä, että hän kokee myös tuotteita myyvän

organisaation laadukkaana ja toisin päin: jos kuluttaja pitää tiettyä organisaatiota laadukkaana, olettaa hän myös organisaation tuotebrändien olevan laadukkaita. Stockmann on Suomessa hyvä esimerkki tästä: Stockmann-tavarataloketju on onnistunut luomaan omista tuotemerkeistään, kuten Global tai Cap Horn, kuluttajien arvostamia brändejä (Stockmann vuosikertomus 2010).

### 2.2.2 *Brändi-identiteetin luominen*

*Identiteetti (sisin) olemus; henkilöllisyys; samuus, yhtäpitävyys.* Näin määrittelee Alho Alhoniemen kokoama Sivistyssanakirja sanan identiteetti. Identiteettiin, joka tarkoittaa siis myös samuutta (lat. *identitas*), liittyy välittömästi myös erottuminen jostain erilaisesta (Karvonen 1999, 28). Kuten jo aiemmin määriteltiin, brändi-identiteetti kertoo sen, mitä brändi edustaa ja kuvastaa sen syvintä olemusta. Identiteetti on keskeinen brändin strategisissa visioissa ja sen tärkeä tehtävä on luoda ne miellelyhtymät, jotka ovat aivan brändin ytimessä (Aaker 2002, 68). Brändi-identiteetti on toteamus siitä, mitä brändi haluaa olla ja edustaa. Identiteetti ei siis koostu vain grafiikasta, nimestä tai merkin viehättävyydestä: identiteetti nähdään nykyään moniulotteisena kokonaisuutena (Kapferer, Moingeon & Soenen 2002, 176).

Parhaita brändi-identiteettejä kuvaavat tietyt ihanteet, jotka eivät muutu riippuen yrityksen koosta tai liiketoiminnan luonteesta. Tällaisia universaaleja brändi-identiteetin menestystekijöitä ovat visio, merkitys, aitous, erilaistuminen, kestävyys, yhtenäisyys, joustavuus, sitoutuneisuus ja arvo (Wheeler 2006, 17). Toisaalta tulee muistaa, että brändit ovat osa sosiaalista identiteettiä, ja kun kuluttaja kokee brändin osana omaa sosiaalista identiteettiään, on brändi menestyvä (Shirazi, Lorestani & Mazidi 2013, 168).

Tehokkaan, hyvin itseään ilmaisevan ja intohimoisen johtajan luoma mukaansatempaava visio toimii perustuksena ja inspiraation lähteenä parhaille brändeille (Wheeler 2006, 17). Microsoft Corporationin perustaja Bill Gates on hyvä esimerkki visionääristä, omalla tavallaan karismaattisesta johtajasta. Hänen aito intohimonsa ohjelmointia ja tietotekniikkaa kohtaan on ollut yksi Microsoft-brändin vahvimpia kulmakiviä.

Parhaat brändit edustavat jotain: suurta ideaa, strategista asemaa, määriteltyä arvojen kokonaisuutta. Niillä on muista erottuva ääni. Merkitys inspiroi luovuutta, sillä brändin merkitys ilmaistaan tietyn symbolin, sanan tai teon kautta (Wheeler 2006, 20). Nike on onnistunut luomaan brändille erinomaisia merkityksiä. Sekä Swoosh logo, joka on moderni tulkinta siivestä, että iskulause ”Just do it” omaavat vahvan merkityksen varsinkin Niken kohdemarkkinoilla. Merkitys herättää vahvoja tunteita ja joillekin kuluttajille brändistä on kehittynyt jopa elämäntapa.

Organisaation identiteetin tulee olla linjassa sen brändin ja visioiden kanssa. Brändi-identiteetin tulee aidosti kuvata organisaatiota: sen ainutlaatuisia visioita, tavoitteita,

arvoja, ääntä ja persoonallisuutta (Wheeler 2006, 22). Reilun kaupan tuotteet ovat hyvä esimerkki aidosta brändi-identiteetistä. Vaikka esimerkiksi Reilun kaupan kahvi ei ole vain yhden yrityksen tuote, voidaan Reilun kaupan kahvia silti sanoa brändiksi sen tunnuspiirteiden vuoksi (Golding & Peattie 2005, 155)

Brändit kilpailevat toisiaan vastaan omalla liiketoiminta-alallaan. Tavallaan myös kaikki brändit kilpailevat toisiaan vastaan kuluttajien huomiosta (Wheeler 2006, 17). Näin ollen brändin tulee erottua muista. Kilpailluilla markkinoilla erottautuminen on ensiarvoisen tärkeää. Esimerkiksi muotiala on kasvanut valtavasti. Tämä tarkoittaa, että myös yritysten on mahdollista tehdä yhä suurempaa tulosta, joten luonnollisesti toimijoiden määrä ja kilpailu alalla on kasvanut. Oikea tuotevalikoima ja hinta ovat kriittisen tärkeitä elementtejä vaatemarkkinoilla. Valmistajat nojaavat vahvasti trendiennusteisiin, mutta koska kaikki valmistajat tutkivat samoja ennusteita, ovat kilpailevat mallistot melko samankaltaisia toistensa kanssa. Tämä asettaa brändin ja sen imagon suureen rooliin, sillä se on tehokas tapa erottautua näillä kilpailluilla markkinoilla (Priest 2005, 253). Esimerkiksi brändin logon tulee olla uniikki symboli, jonka avulla yritys voi kommunikoida kuluttajan kanssa silmänräpäyksessä. Logon tulee olla myös kuvaava, mutta yksinkertainen niin, että se voidaan esimerkiksi tuottaa fyysisestä koosta riippumatta aina yhtä toimivana (Wheeler 2006, 24). Autovalmistaja Volkswagen on onnistuneesti erottautunut kilpailijoistaan. Brändin mainokset ovat usein helposti tunnistettavissa ja yrityksen V- ja W-kirjaimista koostuva logo on yksinkertainen, mutta se muistuttaa asiakasta brändin nimestä. Muun muassa S-ryhmän yhteishyvä-verkkolehden lukijat äänestivät Volkswagenin toiseksi parhaiten mainostavaksi automerkiksi. Erityisesti Volkswagenin tunteisiin vetoavat mainokset saivat tutkimukseen osallistuvilta kiitosta.

Brändit ovat luotettavuuden lähettiläitä. Tavaramerkki, joka ei horju talouden muutosten vaikutuksesta, on vahva osoitus luotettavuudesta. Vaikka esimerkiksi brändin symbolit, kuten logo, voivat muuttua, tulee brändin ytimen, identiteetin, pysyä kuitenkin mahdollisimman stabiilina (Wheeler 2006, 26). Brändit mahdollistavat sen, että kuluttajat voivat tehdä valintoja eri tuotteiden välillä perustuen tietoon, johon he omasta mielestään voivat luottaa (Power & Hauge 2008, 125).

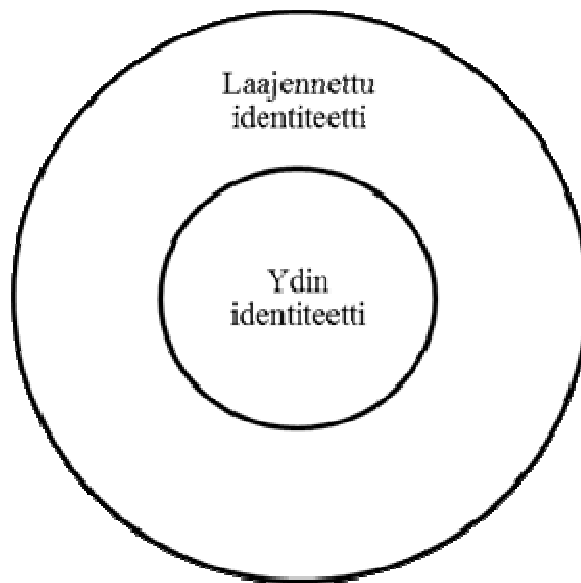
Kun asiakas saa kokemuksen brändistä, oli se sitten tuotetta käyttämällä, keskustelemalla asiakaspalvelijan kanssa tai ostamalla verkkokaupasta, tulee brändin tuntua tulta ja sen tulee saada aikaan toivottu vaikutus. Yhtenäisyys on ominaisuus, joka takaa sen, että jokainen osanen pysyy yhdessä tavalla, jonka asiakas kokee yhtenäisenä. Yrityksen tulee ymmärtää kohdeasiakkaan tarpeet ja mieltymykset ja näin luoda brändistä kokemus, joka tuottaa toivottuja havaintoja. Jokainen kosketuskerta brändiin voidaan laskea brändikokemukseksi (Wheeler 2006, 28-29).

Identiteetin tulee jatkuvasti osoittaa luontaista joustavuutta. Brändin joustavuus varmistaa sen, että muun muassa sen kommunikaatio säilyy tuoreena ja olennaisena. Joustava identiteetti ei sido yritystä tähänhetkisiin tuotteisiin ja palveluihin, vaan antaa sille

mahdollisuuden kehittää itseään ja tuotevalikoimaansa tulevaisuudessa (Wheeler 2006, 31)

Menestystekijät ovat ihanteita. On hyvä tiedostaa, millainen on ihanteellinen, menestyvä brändi-identiteetti. Tämä ei kuitenkaan auta yksittäistä yritystä luomaan konkreettista kuvaa oman brändinsä identiteetistä. Tarvitaan työkalu, jolla yritys voi analysoida ja kuvata omaa brändi-identiteettiään.

Aaker (2002) esittää brändi-identiteetin ydinidentiteetin ja laajennetun identiteetin rakenteen kuvion 4 osoittamalla tavalla:



Kuvio 4 Identiteetin rakenne (Aaker 2002, 86)

Ydinidentiteetti kuvaa brändin ajatonta sisintä olemusta. Ydinidentiteetti, joka on keskeinen sekä brändin tarkoituksen että menestyksen kannalta, sisältää ne miellelyhtymät, jotka todennäköisimmin säilyvät muuttumattomina brändin liikkua toisille markkinoille tai uusiin tuotteisiin. Ydinidentiteettiin tulisi sisältyä ne tekijät, jotka tekevät brändistä ainutlaatuisen ja arvokkaan. (Aaker 2002, 86-87)

Laajennettu brändi-identiteetti pitää sisällään aineksia, jotka tuovat identiteetille lisää rakennetta ja tekevät sen kokonaisemmaksi. Ydinidentiteettiin ei yleensä ole mahdollista sisällyttää niin paljon yksityiskohtia, että pelkästään sen avulla voitaisiin toteuttaa kaikki brändi-identiteetin tehtävät. Laajennettu identiteetti auttaakin kiteyttämään brändin suunnan. Laajennettuun identiteettiin voidaan laskea kuuluvaksi myös brändin persoona. Persoona antaa brändille usein kaivattua syvyyttä ja kokonaisuutta (Aaker 2002, 88). Vaikka Aakerin (2002) malli on yksinkertaisuudessaan viehättävä, on tarpeen löytää monimuotoisempi rakenne kuvaamaan brändi-identiteetin useita puolia. Kapferer

(2008, 107) on kehittänyt kuusisivuisen identiteettiprisman (Kuvio 5) kuvaamaan brändin identiteettiä:



Kuvio 5 Brändin identiteettiprisma (Kapferer 2008, 107)

Prisman yläpuolella on mielikuva lähettäjistä ja alapuolella mielikuva vastaanottajasta. Prismän oikea puoli kuvaa brändin sisäisiä ominaisuuksia, kun taas vasen puoli ulkoisia. Ulkoisen puolen, joka siis muodostaa brändin ulkoisen ilmaisun, muodostavat konkreettiset ominaisuudet, suhde sekä peilikuva kuluttajasta. Sisäisen puolen persoona, kulttuuri ja kuluttajan omakuva ovat yhteydessä brändin henkeen. (Kapferer 2008, 182, 187)

*Konkreettiset ominaisuudet* ovat brändin näkyviä ja fyysisiä ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet määrittelevät sen, miltä brändi näyttää ja mitä se tekee. Konkreettiset ominaisuudet ovat brändin selkäranka ja nähtävissä oleva lisäarvo. Vaikka fyysinen olemus ei yksin luokaan brändiä, konkreettisten ominaisuuksien määrittäminen on kuitenkin ensimmäinen askel brändin kehittämisessä. Tuote on konkreettisten ominaisuuksien ilmeisin osa (Kapferer 2008, 182-183). Esimerkiksi Levi's -brändin konkreettisia elementtejä voisi olla punainen logolappu ja sininen denim, Nikella Swoosh -logo, Polo Ralph Lauren taas tunnetaan Yhdysvaltain lipusta, kirkkaista väreistä ja hevospoolotunnuksesta.

*Suhde* kuvaa brändin kontaktia asiakkaan kanssa. Se kertoo, minkälaisissa tilanteissa vuorovaikutusta syntyy asiakkaan ja brändin välille sekä sen, mitä tämä vuorovaikutus voi olla. Suhde on erityisen tärkeä palvelubrändeille, sillä palvelu on eräänlainen suhde.

Suhde on tärkeä myös vähittäismyyjille. Esimerkiksi Yves Saint Laurent -muotibrändin suhde perustuu hurmaan: piilevä ajatus rakkaussuhteesta tunkeutuu sekä brändin tuotteisiin että mainontaan. Muotitalo Dior puolestaan symboloi suhdetta, jossa olennaisinta on positiivisella tavalla mahtailu ja huomion herättäminen. (Kapferer 2008, 185). Kuten yritykset, myös tuotebrändit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Kapferer ym. 2002, 178).

*Peilikuva* on kuluttajan käsitys siitä, mitä brändi edustaa. Peilikuva on eräänlainen mielikuva, joka muodostuu brändin käyttäjien mukaan. Esimerkiksi tietyn automerkin kuljettajan ajatellaan olevan tietynlainen. Peilikuva saattaa joskus muodostua jopa yritykselle haitalliseksi: brändi saattaa vetää puoleensa ei-toivottuja kuluttajia (Kapferer 2008, 186). Hyvä esimerkki tästä on luksusbrändi Louis Vuitton. Jotta brändi edustaa luksusta, sen tulee olla vain harvojen saatavilla (Kapferer 2008, 96). Mikäli esimerkiksi tietty laukku tulee yleiseksi katukuvassa, laskee sen luksusarvo erittäin jyrkästi. Näin on käynyt muun muassa Louis Vuittonin tunnetulle Monogram Canvas kuosiselle Speedy -laukkumallille.

*Persoona* kuvaa sitä, millainen brändi olisi, jos se olisi henkilö. Kuten henkilön koettuun persoonaan vaikuttaa lähes kaikki henkilöön liittyvä – asuinalue, ystävät, harrastukset, vaatteet ja kommunikointitapa – myös brändin persoonaan vaikuttavat kaikki siihen liittyvät asiat (Aaker 2002, 145). Brändin persoonalle on löydetty viisi ulottuvuutta, jotka on johdettu ihmisen persoonan ulottuvuuksista. Nämä ulottuvuudet ovat vilpittömyys, jännitys, pätevyys, hienostuneisuus ja kestävyys. Jokaiseen persoonan ulottuvuuteen sisältyy tiettyjä piirteitä. Esimerkiksi pätevyyteen yhdistyy luotettavuus, älykkyys ja menestys, kun taas jännitykseen yhdistetään uskallus, eloisuus, mielikuvituksellisuus ja modernisuus (Aaker 1997). Brändin persoonan yhdenmukaisuus yhdessä maineen ja brändiin samaistumisen kanssa ovat avaimia brändiuskollisuuteen. Kuluttajan identiteettiin perustuva ajattelu saa kuluttajan vastustamaan muutosta. Tämä puolestaan syventää brändiuskollisuutta. Kuluttajat suosivat herkästi brändejä, joiden symbolinen arvo auttaa heitä rakentamaan omakuvaansa haluamansa laiseksi ja saavuttavat näin tunteisiin perustuvia etuja. Brändin persoona on osa identiteettiä ja näin ollen tämän persoonan avulla kuluttaja voi samaistua brändiin, mikä aikaansaa uskollisuutta brändiä kohtaan. (Kuenzel & Halliday 2010, 173-174).

Tuotteisiin liittyvät piirteet ovat yleensä pohjana brändin persoonan muodostumiselle. Myös tuotteen toimiala voi olla pohjana persoonan muodostumiselle: pankki- ja vakuutuspalveluita tarjoava brändi koetaan perinteisenä pankkiirina. Pankkiirin piirteitä ovat muun muassa pätevyys, vakavuus, maskuliinisuus, iäkkyys ja yläluokkaisuus. Kuitenkin myös varsinaisen tuotteen ulkopuoliset seikat vaikuttavat myös brändin persoonaan. Tällaisia ovat käyttäjämielikuvat, sponsorointi, ikä ja symbolit. Käyttäjämielikuvat voivat pohjautua joko tuotteen tyypillisiin käyttäjiin tai ihannekäyttäjiin. Käyttäjämielikuva voi tehokkaasti kehittää brändin persoonaa, sillä käyttäjä on jo valmiiksi per-

soona ja täten käsityksen muodostuminen brändin persoonasta helpottuu. Tulee myös ottaa huomioon, että kuluttajat haluavat ilmaista itseään ja antaa tietyn mielikuvan itsestään omilla kulutus- ja brändivalinnoillaan (Lee & Renu 2012, 364). Esimerkiksi tapahtumien sponsorointi vaikuttaa myös brändin persoonaan. Valitsemalla tietynlaisia tapahtumia brändi voi kertoa jotain itsestään. Myös se, miten kauan brändi on ollut markkinoilla, voi vaikuttaa brändin persoonaan. On suuri haaste muokata persoonaa esimerkiksi nuorekkaaksi, mikäli brändi on imagoltaan iäkäs ja vahva. Symbolilla voi olla todella vahva vaikutus brändin persoonaan sen kontrolloitavuuden ja mahdollisten vahvojen merkitysten vuoksi. Esimerkiksi Marlboron cowboy ja Applen puraistu omena avustavat persoonan luomisessa ja vahvistamisessa. (Aaker 2002, 147-148)

Identiteetti-prisman sisäiseen puoleen kuuluu myös *kulttuuri ja arvot*. Jokaisella brändillä tulisi olla oma kulttuurinsa, josta tuotteet kumpuavat. Kulttuuri symbolisoi yritystä, sen kotimaata ja arvoja. Näin ollen kulttuuri linkittää brändin yritykseen erityisesti silloin, kun brändi ja yritys kantavat samaa nimeä. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa brändiin. Kulttuuri vaikuttaa erityisesti siihen, miten brändistä viestitään ja mitä brändillä tavoitellaan. Kulttuuri auttaa myös erottamaan brändejä, jotka ovat samankaltaisia. (Kapferer 2008, 184-185)

*Omakuva* kertoo sen, mitä kuluttaja ajattelee itsestään brändin kuluttajana. Myös muut prisman tekijät vaikuttavat osaltaan siihen, millainen omakuva kuluttajalla on. Kuluttajan omakuva vaikuttaa kuluttajan valintoihin (Kapferer 2008, 186). Hyvä esimerkki tällä hetkellä omakuvan vaikutuksesta on Applen iPhone. Valitseeko kuluttaja tavallisen matkapuhelimen, vai iPhonen? Esimerkkejä on monia. Sen sijaan, että ostettaisiin auto, ostetaankin monista vaihtoehdoista se, joka parhaiten ilmentää sitä, mitä kuluttaja on: minä olen ”mersuväkeä” enkä ”toyotakansaa” (Karvonen 1999, 28).

Kaikki prisman sivut liittyvät toisiinsa ja muodostavat rakenteellisen kokonaisuuden. Yhden sivun sisällössä heijastuu toisen sivun sisältö. Identiteetti-prisma perustuukin ajatukseen, jonka mukaan brändit voivat puhua. Brändit voivat olla olemassa vain, jos ne kommunikoivat ja jos näin ei tapahdu, brändistä tulee vanhanaikainen. Puhe on kommunikaatiota ja kommunikaatio puolestaan tarvitsee aina lähettäjän ja vastaanottajan. Vaikka brändin puheella ei olekaan konkreettista lähettäjä, voidaan sekä konkreettisten ominaisuuksien että persoonan avulla muodostaa mielikuva lähittäjästä. Kommunikaatiossa muodostuu myös vastaanottaja: aina kun puhumme, osoitamme puheemme tietylle henkilölle tai ihmisryhmälle. Peilikuva kuluttajasta ja kuluttajan omakuva auttavatkin vastaanottajan mielikuvan määrittämisessä. Välissä olevat suhde ja kulttuuri ovat yhdistäviä tekijöitä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Kapferer 2008, 187). Toisaalta, kuten peilikuvan ja omakuvan määrittämisestäkin voi päätellä, ne saattavat monesti poiketa toisistaan huomattavasti. BMW-kuskeilla on melko huono maine liikenteessä. Vaikka tämä peilikuva onkin negatiivinen, omakuva saattaa erota tästä huomattavasti: ajaessaan kyseistä autoa henkilö tuntee itsensä arvokkaaksi ja menestyneeksi. Identiteetti-prisma

siis heijastelee brändin identiteettiä siten, että se ottaa myös imagoseikat huomioon, sillä kuluttajan peilikuva ja omakuva ovat elementtejä, jotka kuluttaja muodostaa. Näin ollen kuluttaja muodostaa tietynlaisen mielikuvan brändin identiteetistä, heijastaa sitä omiin kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa ja muodostaa tietynlaisen mielikuvan brändistä ja sen kuluttajista. Nämä mielikuvat puolestaan taas heijastuvat takaisin brändin identiteettiin näillä kahdella edellä mainitulla prisman sivulla.

### 3 BRÄNDI-IDENTITEETISTÄ MIELIKUVAKSI

Pääomat eivät liiku itsekseen, vaan niitä liikuttavat lukemattomat markkinoilla toimivat ostajat ja myyjät, siis valintoja tekevät ihmiset, joiden uskomukset määräävät valintoja. Näissä valinnoissa painavat myös psykologiset, mielikuvalliset tekijät. Uskottavuus ja vaikutuskyky ovat ominaisuuksia, joita nyky-yhteiskunta pitää arvossa. Esimerkiksi käsitys tuotteen alkuperämaasta, eli maakuva, lyö leimansa tuotteisiin. Täsmälleen sama tuote vaikuttaa korkeatasoisemmalta ja paremmalta, kun sen alkuperämaaksi mainitaan USA eikä esimerkiksi jotakin Aasian maata. (Karvonen 1999, 31).

Yhä suurempi osa kaikesta tavaroiden kulutuksesta on luonteeltaan symbolista kulutusta, eli merkitystä tuottavaa ja viestinnällistä kulutusta, jolla ihminen ilmaisee itselleen ja muille asioita itsestään ja pyrkii asemoimaan itsensä yhteiskunnan merkitysrakenteeseen. (Karvonen 1999, 72)

#### 3.1 Identiteetin viesti ja sen luomat merkitykset

Identiteetti ei ole itsestänselvyys, joka on automaattisesti olemassa. Identiteetti ei myöskään ole muuttumaton, vaan se kehittyy ja muovautuu jokapäiväisessä toiminnassa (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 63). Viestinnän ja identiteetin rakentumisen välillä on vahva linkki. Kielen ajatellaan olevan identiteetin tulkki. Kielenkäytön avulla identiteettiä ilmaistaan ja kuvataan sekä siitä neuvotellaan. Identiteetillä ei siis ole olemassa yhtä pysyvää ydintä, joka olisi muuttumaton tilanteesta ja ajasta toiseen: Identiteetti muodostuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 64).

Viestintä yrityksen ja kuluttajan välillä voi olla kirjoitettua, kuten asiakaskirjeet ja uutislehdet, suoramarkkinointi, verkkosivujen avulla tapahtuva viestintä tai sähköpostitse lähetettävät uutiskirjeet. Viestintä voi olla myös suullista, jolloin se tapahtuu yleensä asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä kulutustilannetta ennen, sen aikana tai jälkeen (Ball, Simões Coelho & Marchás 2004, 1277). Onnistunut kuluttajaviestintä lisää luottamusta, sitoutumista sekä hyvin suurella todennäköisyydellä varmistaa sen, että kuluttaja pysyy yrityksen asiakkaana myös tulevaisuudessa (Walz & Celuch 2010, 97). Hyvin rakennetulla viestinnällä on vahva vaikutus kuluttajan näkemyksiin (Ball, Simões Coelho & Marchás 2004, 1284), joten yritys voi onnistuneella viestinnällään rakentaa haluamanlaistansa brändimielikuvaa.

Brändi-identiteetti on lähtöisin yrityksestä: yritys luo erityisen, muista erottuvan tuotteen ja viestii sen tiettyjä, erityisiä piirteitä kuluttajille. Brändin imago puolestaan viittaa kuluttajan käsityksiin ja uskomuksiin brändistä. Vaikka identiteetti ja imago ovatkin vahvasti toisiinsa liitoksissa, ovat ne silti kaksi eri asiaa. Yhdessä ne muodostavat vahvan brändin perusraaka-aineet. Parantaakseen kuluttajien uskollisuutta brändiänsä koh-

taan yrityksen tulee huolehtia, että brändin imagon ja identiteetin välillä on yhdenmukaisuutta. (Nandan 2005, 264) Yritys pakatoi brändi-identiteettinsä viesteihinsä, jotka se suuntaa kuluttajalle. Kuluttaja puolestaan avaa paketin, havainnoi viestit omista lähtökohdistaan ja muodostaa tai muokkaa käsitystään kyseisestä brändistä. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että identiteetti ilmaisee yrityksen todellisuutta, kun taas imago ilmaisee kuluttajan havaintoja. (Nandan 2005, 268.)

Kuluttajat muodostavat mielikuvan brändistä sen mukaan, millaisia muistoja tai miellelyhtymiä heillä on kyseisestä brändistä. Olennaista on nimenomaan se, että mielikuva rakentuu kuluttajien mielissä ja heidän henkilökohtaisten kokemustensa pohjalta. (Nandan 2005, 264.) Brändimielikuvalla on todella suuri merkitys kuluttajakäyttäytymisessä. Mikäli brändimielikuva on heikko, täytyy yrityksen tehdä todella paljon töitä voittaakseen kuluttaja puolelleen. Toisaalta, mikäli brändillä on todella vahva imago, kuluttaja haluaa valita kyseisen brändin tuotteen viestiäkseen myös samalla itsestään tiettyjä piirteitä, mutta hän myös saattaa antaa helpommin anteeksi yritykselle, jonka brändi on vahva. (Lee, Lee & Wu 2011.) Miehet haluavat tuntea itsensä itsevarmoiksi ja status on heille tärkeä asia. Mikäli he tuntevat olonsa hyväksi esimerkiksi tietyissä farkuissa tai he saavat kehuja kyseisestä tuotteesta vaimoltaan tai kollegaltaan, on erittäin todennäköistä, että he ostavat uudelleen saman tuotteen. Miehet mielletäänkin naisia uskollisemmiksi brändin kuluttajiksi (Tungate 2004, 167).

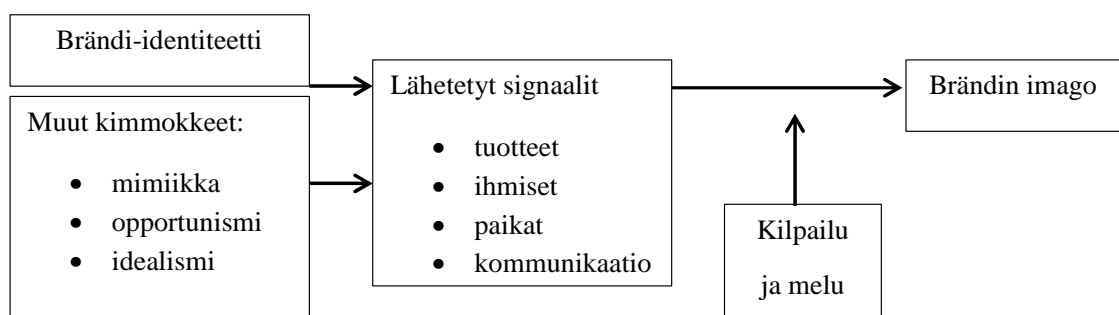
Brändi tuo toisaalta myös lisäarvoa kuluttajalle: se voi esimerkiksi vähentää kuluttajan kokemaa riskiä tuotetta ostettaessa, yksinkertaistaa ja nopeuttaa kuluttajan ostopäätösprosessia ja parantaa kuluttajan uskoa siihen, että mikäli tuotteessa on vikaa, hän saa siitä asianmukaisen korvauksen (Grapentine & Teas 1996, 29).

Perinteisesti suurin osa brändiä koskevasta informaatiosta on ollut yrityksen itsensä tuottamaa. Kuluttajien asenteisiin ja ostokäyttäytymiseen pyrittiin vaikuttamaan suurin hintakampanjoin ja huomattavin pr-tempauksin. Nykyään kuitenkin tilanne on toinen: kuluttajat etsivät yhä enemmän ja enemmän tietoa toisiltaan. (Nandan 2005, 269) Tästä hyvänä esimerkkinä ovat esimerkiksi blogit ja keskustelupalstat, joista saadun informaation kuluttaja mieltää uskottavammaksi, kuin esimerkiksi yrityksen mainosviestin. Toisin, blogeihinkin suhtaudutaan jatkuvasti kriittisemmin, sillä kuluttajat ovat tulleet tietoisiksi siitä, että monet bloggarit solmivat yhteistyösopimuksia yritysten kanssa ja näin sitoutuvat kirjoittamaan kyseisen yrityksen tuotteista (Chang, Huang, Lin & Shen 2007).

### 3.2 Mielikuvaan vaikuttaminen

Niin yksityishenkilöiden kuin yritystenkin on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisen mielikuvan ihmiset niistä muodostavat. Julkinen mielikuva vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi kuluttajat suhtautuvat tiettyä organisaatiota kohtaan (Karvonen 1999, 32).

Brändin imagolla ja sen tutkimuksella on juuret 1950-luvun markkinointikirjallisuudessa (Padgett & Allen 1997, 50). Brändin imago kuvaa markkinointiviestinnän terminä vastaanottajan puolta. Imagotutkimus keskittyy siihen, miten tietyt kuluttajaryhmät kokevat tuotteen, brändin, poliitikon, yrityksen tai maan. Imagolla viitataan siis siihen, miten kuluttajaryhmät tulkitsevat viestejä, jotka kantautuvat brändin tuotteista, palveluista ja kommunikaatiosta (Kapferer 2008, 174). Yksinkertaistaen voidaan siis todeta, että imago määrittelee ja kuvailee tuotteen kuluttajille sekä erottaa yrityksen tarjonnan kilpailijoiden vastaavista (Padgett & Allen 1997, 50). Identiteetti taas on lähettäjäpuolella. Identiteetin tarkoitus on tässä tapauksessa määrittää brändin tarkoitus, päämäärä ja omakuva. Imago on sekä lopputulos että tulkinta identiteetistä. Identiteetti edeltää imagoa, sillä ennen tietyn mielikuvan julkittamista yleisölle, tulee tiedostaa se, mitä haluaa tuoda julki. Ennen kuin tämä mielikuva voidaan vastaanottaa, tulee tietää, mitä lähetetään ja miten (Kapferer 2008, 174). Kuten kuvio 6 nähdään, imago syntyy kaikkien brändin viestien synteessä: tulkitaan viesti, poimitaan tarkoitus ja tehdään johtopäätöksiä merkeistä.



Kuvio 6 Identiteetti ja imago (Kapferer 2008, 174)

Kuvion 6 mukaan viestit voivat syntyä kahdesta eri lähteestä: brändi-identiteetistä ja muista kimmokkeista, jotka puhuvat brändin nimellä ja luovat näin tarkoituksia, mutta jotka kuitenkin saattavat olla täysin irrallisia oikeasta brändistä. Tällaiset asiaankuulumattomat tekijät voidaan jaotella kolmeen kategoriaan: yrityksiin, jotka imitoivat kilpailijoitaan, sillä niillä ei ole käsitystä omasta identiteetistään. Toisen kategorian muodostavat yritykset, jotka haluavat miellyttää kaikkia koko ajan. Nämä yritykset sortuvat opportunistiseen käytökseen, jonka seurauksena niiden imago on pelkkä julkisivu vailla syvällisempää sisältöä. Kolmannen ryhmän muodostavat yritykset, joiden identiteetti on

idealismien tuote. Brändi nähdään sellaisena, kuin se olisi ihanteellisesti sen sijaan, että nähtäisiin brändi sellaisena kuin se oikeasti on (Kapferer 2008, 174).

Jotta yrityksen antamat viestit brändistä ovat mahdollisimman tehokkaita, tulee niiden olla linjassa brändin identiteetin ja kuluttajan ihanneomakuvan kanssa. Kuluttaja samaistuu helpoiten brändeihin, joiden identiteetti heijastaa kuluttajalle tärkeitä arvoja ja jotka luovat kuluttajalle mielikuvan siitä, että hän on brändin avulla lähempänä omaa ihanneomakuvaansa. Markkinoijien kannattaisikin panostaa sen selvittämiseen, millaisen ihanneomakuvan brändin kohderyhmä omaa, jotta se voi valita kommunikatiokanavansa tehokkaammin ja vahvistaa brändin ja kuluttajan ihanneomakuvan yhdenmukaisuutta. (Kuenzel & Halliday 2010, 175).

Brändi itsessään ei varmista yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Vain ne yritykset saavuttavat hyviä tuloksia, jotka ovat kyvykkäitä johtamaan brändejään, heijastamaan niiden identiteettiä ja määrittelemään näiden brändien yksilöllisyyden, niiden tuoman lisäarvon ja pääominaisuudet kuluttajille. Brändin identiteetin viestintä kuluttajille kehittää brändin imagoa samalla vahvistaen yrityksen asemaa kilpailluilla markkinoilla (Janonis, Dovaliené & Virvilaité 2007, 69).

Imago ei ole puhtaasti rakennettavissa lähettäjätahon mielihaluun mukaisesti. Viestin lähettäjä voi ainoastaan antaa kuluttajille rakennusaineita, joista he itse tuottavat käsitykset itselleen. Kuitenkin jo se, että vain valikoituja rakennusaineita on saatavilla, vaikuttaa siihen, millaisen käsityksen näistä saa rakennettua. (Karvonen 1999, 51). Mielikuvaan vaikuttavat siis muutkin viestit, kuin yrityksen oma viestintä kuluttajille. Tietty viestit ja informaatiolähteet, kuten sanomalehtiartikkelit, ovat yrityksen vaikutuksen ulottumattomissa ja tästä syystä monet kuluttajat pitävätkin tällaisia tietolähteitä luotettavampina kuin esimerkiksi yrityksen omaa mainosmateriaalia ja tästä syystä nämä tietolähteet ovat merkityksellisiä brändimielikuvan muodostumisen kannalta. (Kuenzel & Halliday 2010, 174)

Markkinoijan on tiedostettava se, kenelle tietty viesti lähetetään. Vaikuttamisessa ei ole olennaisinta se, mihin viestin lähettäjä uskoo tai mitkä hänen lähtökohtaiset ajatukset ovat. Sen sijaan se, mitä yleisö uskoo, mitä miellelyhtymiä viesti herättää heissä ja mitä yleisö viestistä ajattelee, on tärkeää. Viestijän on saatava viestinsä sopimaan vastaanottajan premisseihin, uskomuksiin ja arvomaailmaan, mikäli hän aikoo saada sen hyväksytyksi. (Karvonen 1999, 74).

Jokainen sana tai merkki kuvaa kohteensa joltakin kannalta. Kun viestinnässä valitaan jokin sana tai merkki toisen sijaan, pyritään vastaanottajan mielessä aktivoimaan jokin tietty merkityssuhde. Vaikka ihmiset ovatkin yksilöitä ja voivat kokea sanoja tai merkkejä eri tavoin, esimerkiksi tietyn lajin tai alan harrastajat jakavat samansuuntaisia merkityksiä. Näin ollen voidaan päätellä, että laajamittainen ja pitkäjänteinen mainonta on omiaan tuottamaan halutunlaisia, yhteisesti jaettuina merkityksiä, yhteisen koodin ihmisten keskuuteen. (Karvonen 1999, 77).

Kuten luvussa 2.2.1 tuotiin esille, asemoinnin avulla tuodaan brändistä esiin ominaisuuksia, jotka erottavat sen kilpailijoista, sekä piirteet jotka vetoavat brändin kohderyhmään. Asemointi voidaan siis nähdä ikään kuin linkkinä identiteetin ja imagon välillä (Kapferer 2008, 178). Vaikka brändin asemointia voidaan muokata ajan mittaan, aseman tulee kuitenkin pysyä uskollisena brändin identiteetille (Kapferer 2008, 181)

Koska monet kilpailevat brändit ovat toiminnallisilta ominaisuuksiltaan melko samankaltaisia, tulee yrityksen keskittyäkin tunnepuolen ominaisuuksiin erottautuakseen muista kilpailijoista (Kuenzel & Maklan 2010, 174). Vaikka kuluttaja voikin ostaa esimerkiksi edulliset farkut marketista, päätyy hän usein maksamaan moninkertaisen hinnan Levi Strauss'n merkkifarkuista. Levi's loi aikoinaan ensimmäiset farkut maailmassa (Levi Strauss & Co.), joten tämä seikka on varmasti omiaan herättämään tietynlaisia positiivisia tunteita kuluttajassa. Tunnepuolen ominaisuuksiin panostettaessa tärkeäksi tekijäksi nousee brändi-identiteetin osatekijä: persoona. Yrityksen kannattaa panostaa brändinsä persoonan muokkaamiseen kohderyhmälleen sopivaksi, sillä tämä auttaa asiakkaan samaistumista brändiin. (Kuenzel & Maklan 2010, 174)

Monet tutkijat (ks. esim. de Chernatony 1999; Hughes & Ahearne 2010) ovat nostaneet asiakaspalveluhenkilökunnan tärkeään asemaan brändin rakentamisessa ja siitä viestimisessä. Tuomalla asiakaspalveluhenkilökunnan osaksi brändin rakentamista voi yritys tehostaa haluamansa identiteetin viestimistä kuluttajille. Kun asiakaspalveluhenkilökunta aidosti tunnistaa brändin identiteetin ja toimii sen mukaan, sekä toisaalta tunnustelee asiakkaista kumpuavaa brändin imagoa, voidaan identiteetin ja imagon eroja tunnistaa sekä näin muokata toimintaa siten, että kuluttajille voidaan viestiä tehokkaammin haluttuja asioita identiteetistä ja näin vaikuttaa imagon muodostumiseen. Näin ollen yritysten tulisi panostaa sisäiseen brändiviestintään, jotta henkilöstö sisäistää brändin identiteetin ja heijastaa tätä identiteettiä jokapäiväisessä toiminnassa. Rohkeimmillaan voidaan jopa väittää, että vasta sitten kun henkilöstö tietää oman roolinsa brändin rakentamisessa, ymmärtää brändin vision, ovat sitoutuneita, ylpeitä ja valmiita myötävaikuttamaan, voidaan tehdä varsinaista kuluttajille suunnattua mainontaa brändistä. (Chernatony 1999, 172-173).

Brändiä tulisi tarkastella pitkällä aikavälillä. Brändin määrätietoinen kehittäminen ja huolenpito kasvattavat menestyksen todennäköisyyttä. Sama koskee myös brändin imagoa: sen esittely kuluttajille, eli identiteetin viestintä, täsmentäminen sekä ajan mittaan vahvistaminen ovat tärkeitä tehtäviä vahvan ja onnistuneen brändi-imagon rakentamisessa (Park, Jaworski & MacInnis 1986, 144).

Brändin imago on siis subjektiivinen, aisteihin pohjautuva kuluttajan käsitys brändistä, joka muodostuu kuluttajan tulkinnan seurauksena, pohjautui tämä tulkinta sitten järjestykseen tai tunteisiin. Se ei synny niinkään brändin fyysisten, teknisten tai toiminnallisten ominaisuuksien pohjalta. Sen sijaan imagoon vaikuttavat erityisesti markkinointitoiminnot, asiayhteydet ja tapauskohtaiset muuttujat sekä havainnoijan eli kuluttajan

erityispiirteet: käsitys todellisuudesta on tärkeämpi kuin itse todellisuus. (Dobni & Zinkhan 1990)

Muun muassa Chernatonyn (1999) mielestä imagon sijaan pitäisi puhua maineesta, sillä imago sisältää käsitteenä lyhyemmän aikajänteen, kuin maine. Maine on pysyvää. Toisaalta, mikäli puhutaan markkinoinnista esimerkiksi muotialalla, jossa aikajänne on todella lyhyt (Bohdanowicz & Clamp 1994), on perusteltua käyttää imago-termiä brändeistä puhuttaessa. Muotialaa leimaavat ajalliset rajoitteet sekä nopeatempoisuus: ala ja alan trendit muuttuvat kausittain ja vaatteiden kulku näytöslavoilta designermyymälöihin ja näistä vaikutteiden kulkeutuminen vaatteiden massamarkkinoille ketjummyymälöihin tapahtuu jatkuvasti nopeammalla tahdilla (Bohdanowicz & Clamp 1994, 5).

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimusmenetelmien ja tutkimustapauksen valinta

#### 4.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus tarkastelee tutkimuskohteita niiden luonnollisessa ympäristössään pyrkien tulkitsemaan tutkittavia ilmiöitä merkitysten avulla. Prosesseja, kokonaisuuksia ja tarkoituksia tutkitaan laadullisesta näkökulmasta ja niille pyritään löytämään syy-seuraus-suhteita. (Denzin & Lincoln 2011, 3-8.) Sen avulla siis tutkitaan sosiaalista käyttäytymistä ja prosesseja, joita löytyy ihmisen käyttäytymisen takaa. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat (Flick 2006, 14):

- asiaankuuluvan tutkimusmetodin ja teorian valinta
- eri näkökulmien tunnistaminen ja analysointi
- tutkijan pohdinta osana tiedon tuottamisen prosessia
- lähestymistapojen ja metodien moninaisuus

Kaikki tutkimustavat eivät sovellu kaikkiin tutkimusaiheisiin, joten *asiaankuuluvan tutkimusmetodin ja teorian valinta* on tärkeä osa tutkimusta. Eri koulukunnat painottavat erilaisia lähestymistapoja tutkimusaineistoon ja tutkijan vastuulla onkin tehtävä perusteltu päätös tutkimustavan valinnasta. Tutkimuskohteen tulee määrittää tutkimustapa, ei päinvastoin. *Eri näkökulmien tunnistaminen ja analysointi* on myös oleellinen osa laadullista tutkimusta. Tutkimus tuo esiin erilaisia näkökulmia ja tutkija tulkitsee näitä näkökulmia analysoiden tutkittavien subjektiivisia mielipiteitä, vuorovaikutusta ja merkityksiä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pohdinta on osa tiedon tuottamisen prosessia. Tutkijan tulkintaa ei siis katsota sekaantumiseksi, vaan tärkeäksi osaksi tutkimusta. *Laadullista tutkimusta voi lähestyä monella tavalla ja myös tutkimuksen metodit ovat moninaiset*. Laadullisen tutkimuksen historiasa on useita kehityslinjoja, jonka vuoksi tutkimustavat ovat haarautuneet useisiin suuntiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Kaikki aineistoon kuluvat seikat tulee ottaa huomioon ja kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1999,38) Mikäli siis jokin aineiston osanen ei ole linjassa tulkinnan kanssa, tulisi tutkijan palata selvittämään, mistä poikkeama johtuu ja mitkä sen seuraukset ovat.

Laadulliset menetelmät ovat saaneet tärkeän aseman etenkin liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöiden tutkimisessa. Moni johtamiseen, organisaatioon ja markkinointiin liittyvä ilmiö vaatii yritysten lähestymistä laadullisilla menetelmillä ihmisten toiminnan

ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisten tilastometodien sijaan. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 15.) Toiminnan ja prosessien ymmärrys vaativat laadullista analyysia, sillä merkityksiä on haastavaa kvantifioida.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineiston tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen tai kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista, vaikka aineistoa voidaankin tarkastella monesta näkökulmasta. Toinen vaihe, arvoituksen ratkaiseminen, on tulosten tulkintaa. Tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkitavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 39-44)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista analyysia tutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Brothers voi luoda itselleen haluamansa brändimielikuvan suomalaisten kuluttajien mielissä. Koska mielikuvat sisältävät paljon merkityksiä ja tavoitteena on selittää sekä ymmärtää näiden mielikuvien muodostumisprosessia, on laadullisen tutkimuksen valinta perusteltua.

#### ***4.1.2 Tapaustutkimuksesta ja tutkimustapauksen valinnasta***

Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Kyseessä on tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 154). Mitä enemmän tutkimuksessa pyritään selittämään vallitsevaa asiantilaa tai kuvailemaan syvällisesti jotakin sosiaalista ilmiötä, sitä perustellumpaa on lähestyä tutkimusaihetta tapaus-tutkimuksen avulla (Yin 2009, 4). Eräs olennainen tapaustutkimuksen piirre on myös uniikkisuus. Tutkittava tapaus on uniikki ja se eroaa näin ollen jollakin tavoin muista. Uniikkisuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee syventyä aiheeseen huolella, jotta hän voi saada mahdollisimman paljon tietoa juuri tästä tapauksesta (Salkind 2012, 216). Pelkkä tutkimustulosten yleistäminen ei siis tule huomioon tapaustutkimuksessa – tulokset tulee tulkita tutkimuskohteen kannalta.

Tapaustutkimuksessa tyypillisimmin käytettyjä laadullisia aineistoja ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. Tutkimustavan ydin ei kuitenkaan liity aineiston keruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 158). Tapaustutkimus soveltuu todella hyvin yksittäisten ilmiöiden tutkimiseen useista syistä. Ensinnäkin, tapaustutkimus keskittyy vain yhteen henkilöön tai asiakokonaisuuteen, mikä mahdollistaa keskittymisen tutkimuskohteeseen ja sen, että tutkijan on mahdollista kerätä suuri määrä yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta kohteesta. Toiseksi, tapaustutkimukset rohkaisevat käyttämään useita tiedonkeruun metodeita,

jotta tutkimuksesta saatava informaatio olisi mahdollisimman suuri. Esimerkiksi yhdistäen oma havainnointi, haastattelut ja aiempien tutkimusten analysointi tuovat laajemman näkemyksen aiheesta, kuin jos valittaisiin vain yksi näistä. Kolmanneksi, mikään muu tutkimusmenetelmä ei anna yhtä syvää selitystä tapahtumille, kuin tapaustutkimus. Viimeiseksi, vaikka tapaustutkimusten lopputuloksena ei saada testattavaa hypoteesia, ne antavat suuntaa jatkotutkimukselle. (Salkind 2012, 217-218.) Tapaustutkimus on siis hyvä tapa selvittää melko tuntematonta tutkimusaluetta.

Tämän tutkimuksen tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteettiä ja sitä, miten yritys viestii tätä identiteettiään suomalaisille asiakkaille. Tutkimuskohde on yksittäinen, uniikki tapaus, josta halutaan mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa, joten oli perusteltua käyttää tapaustutkimusta tutkimustapana. Mahdollisimman tarkka selvitys tutkimuskohdeesta, sen toiminnasta ja tämän toiminnan motiiveista mahdollistaa sen, että esimerkiksi muut suomalaisille markkinoille tähtäävät vaatealan yritykset voivat hyödyntää tutkimustuloksia omassa liiketoiminnassaan.

Tutkimustapaukseksi valittiin Brothers-miestenvaateketju, sillä kyseinen yritys on vielä kohtalaisen tuntematon suomalaisilla vaatemarkkinoilla. On erittäin ajankohtaista tutkia melko tuoretta toimijaa maassamme, sillä moni kansainvälinen vaatealan yritys on viimeaikoina rantautunut tai tulee rantautumaan Suomen markkinoille. Muun muassa Brittiketju Marks & Spencer (Helsingin Sanomat 4.3.2014) on avaamassa maahamme seitsemän myymälää syksyyn 2015 mennessä sekä norjalainen naistenvaateketju Bik Bok (Markkinointi & Mainonta 11.9.2012) ja saksalainen nuorisomuotiketju New Yorker (Taloussanomat 7.5.2012) avasivat vuoden 2012 lopussa ensimmäiset liikkeensä Suomeen.

Erittäisen tutkimustapauksesta tekee se, että kuten tutkimusaineistosta ilmenee, Brothers-miestenvaateketju on päätenyt luomaan Suomeen oman, hieman ruotsalaisesta alkuperäisestä brändi-identiteetistään poikkeavan identiteetin. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että yrityksen imago muodostuu Suomessa mitä todennäköisimmin erilaiseksi, kuin isäntämaassa Ruotsissa. Suomalainen kulttuuri ja maassamme vallitsevat uskomukset ovat tutkimuksen mukaan suurin syy eron syntymiseen. Kuluttajien mielikuvia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös yhteiskunnan ja kulttuuritradition vaikutus. Kuluttajien uskomuksia voidaan toki muokata ja muuttaa, mutta niitä ei voi kuitenkaan täysin eliminoida (Locander, Pollio & Thompson 1994, 449). Varsinaisen tutkimusongelman lisäksi tämä tutkimus pyrkiikin tuomaan esiin, miltä osin Brothers on päätenyt muuttamaan identiteettiään ja miksi. Näin ollen tutkimuksesta saattaa olla hyötyä ulkomaalaisille vaatealan yrityksille, jotka ovat juuri aloittaneet tai aloittamassa toimintansa Suomessa.

## 4.2 Aineisto, sen keruu ja analysointi

### 4.2.1 Tutkimusaineistosta

Ensin haastateltavaksi suunniteltiin Brothers & Sisters Ab:n markkinointijohtajaa, mutta tutkimusaiheen syventyessä haastateltaviksi valittiin Suomen maajohtaja Kirsi Kähkönen ja aluepäällikkö Kristel Henriksson, sillä heillä on päivittäinen kontakti suomalaisen miesasiakkaaseen ja he tuntevat myös suomalaisen miestenvaatekulttuurin. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 31). On siis perusteltua kohdistaa haastattelut niihin henkilöihin, joilla on suurin mahdollisuus vaikuttaa käsiteltävään tutkimusongelmaan. Koska tutkimus kohdistetaan Brothers-miestenvaateketjun brändimielikuvaan Suomessa, on tärkeää saada tutkimusaineisto käsittelemään nimenomaan suomalaisia mielikuvia ja merkityksiä.

Parihaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Parihaastattelussa haastatteli puuhuu haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös yksittäisille osallistujille. Parihaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

Tutkimukseen valittiin kaksi haastateltavaa yhden sijaan, jotta haastattelukysymysten herättävän keskustelun avulla saataisiin esiin enemmän uskomuksia ja merkityksiä. Nimenomaan keskustelun syntyminen on peruste sille, että haastattelu tehtiin molemmille henkilöille samanaikaisesti sen sijaan, että he olisivat vastanneet kysymyksiin toisistaan erillään. Yksittäinen henkilö ymmärtää kysymykset omasta näkökulmastaan, joten kun vastaajia on kaksi, myös näkökulma laajenee. Myös tutkimusaineiston luotettavuutta pystyttiin tässä tutkimuksessa parantamaan parihaastattelun avulla, sillä mikäli toinen haastateltavista esimerkiksi muisti tietyn asian väärin, toinen saattoi korjata häntä. Toisaalta, koska haastateltavat tekevät yhdessä kaikki ketjun Suomen toimintoja koskevat päätökset, on tutkimuksen kannalta oleellista saada heidän yhteinen näkemys asioihin.

Haastateltavat käyttivät haastattelussa tutkimateriaalinaan huhtikuussa 2011 sähköisesti tehdyn asiakaskyselyn tuloksia, johon osallistui yli 700 suomalaista Brothersin asiakasta. Asiakaskyselyssä kysyttiin kysymyksiä muun muassa Brothersin mallistoista, myymälän viihtyisyydestä ja asiakaspalvelusta. Asiakaskyselyä käytettiin ainoastaan tutkimateriaalina, sillä kyselyn vastausten yksityiskohtainen analysointi tässä tutkimuksessa olisi vaatinut suostumuksen tutkimukseen osallistuneilta ja yksittäisten vastausten

hyödyntäminen ilman lupaa olisi ollut hyvän tutkimustavan vastaista. Asiakastutkimuksen tulokset olivat ainoastaan haastateltavien käytössä. Haastattelija ei siis käsitellyt asiakastutkimuksen tuloksia tai haastatteluaineistoa.

#### **4.2.2 Aineistonkeruu**

Koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarpeisiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden muokata tiedonhankintaa itse tilanteessa esimerkiksi täsmentävin kysymyksiin. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34)

Haastateltavia valittaessa tutkijan tulisi olla avoin eri vaihtoehdoille ja hyvä tapa karottaa mahdollisia haastateltavia onkin keskustella kokeilevasti kandidaattien kanssa. Näin tutkija pääsee kokeilemaan alkuperäisiä ideoitaan ja päättämään vasta sen jälkeen, kenen kanssa pitäisi puhua ja mistä aiheesta (Hirsimäki & Hurme 2010, 59). Tutkimustyön alkuvaiheissa suunnitelmissa oli haastatella Brothers–ketjun ruotsalaista markkinointijohtajaa, mutta hänen ja Suomen maajohdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ilmeni, että tämän tutkimuksen kannalta olennaisinta tietoa pystyy antamaan nimenomaan Suomen maajohto. Esimerkiksi markkinointitoimenpiteet ja vaateketjusta viestiminen Suomessa ovat heidän päätösvallan alla. Haastatteleamalla Brothers Suomen maajohtajaa ja aluepäällikköä pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen, joka rajaa aiheen Suomen markkinoille. Koska tutkimuksessa pyritään selvittämään mielikuvia ja merkityksiä, haastattelun kulkua ei haluttu rajata liikaa. Liiallinen rajaus olisi voinut aiheuttaa sen, että keskustelulle ei olisi ollut tilaa, jolloin osa merkityksistä olisi voinut jäädä piiloon. Tästä syystä haastattelumalliksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija asettaa tietyt haastattelun kattavat aiheet, mutta haastateltavalla on vapaus vastata kysymyksiin itselleen sopivimmalla tavalla (Fisher 2010, 175). Vaikka haastattelulla siis on perusmuoto ja tema, haastattelija voi kuitenkin vaihdella kysyttävien kysymysten järjestystä ja haastateltavat eivät ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan voivat itse muotoilla vastauksensa haluamallaan tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastateltavilta kysytään teoriaan pohjautuvia kysymyksiä, jotka ohjaavat haastateltavat vastaamaan tutkimuskysymykseen ja sen osaongelmiin: heiltä ei kysytä suoraan vastausta tutkimusongelmaan, vaan teoriaan pohjautuvat kysymykset auttavat muuttamaan epäsuoraa tietoa selkeämmäksi ja joko vahvistamaan tai hylkäämään teorian pohjalta muodostettuja oletusrakenteita (Flick, 2006, 156).

Taulukossa 1 on esitetty tämän tutkimuksen operationalisointitaulukko:

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osaongelmat	Teoreettinen tarkastelu	Aihetta käsittelevä haastattelukysymys
Miten Brothers-miestenvaateketju voi luoda itselleen haluamansalaiseen brändimielikuvan Suomessa?	Millainen on Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti?	Brändin eri teemat (Chernatony ja Dall’Olmo Riley) Brändi-identiteetti (Kapferer): <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkreettiset ominaisuudet</li> <li>- persoona</li> <li>- suhde</li> <li>- arvot</li> <li>- kuluttajan omakuva</li> <li>- peilikuva kuluttajasta</li> </ul>	Kaikki kysymykset  Kysymykset 1-3  Kysymykset 4-6 Kysymykset 7-10 Kysymykset 11-14 Kysymys 15  Kysymys 16
	Miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan?	Imagon ja identiteetin suhde (Kapferer) <ul style="list-style-type: none"> <li>- identiteetin viestintä</li> <li>- muut mielikuvaan vaikuttavat tekijät</li> <li>- asemointi imagon ja identiteetin yhdistävänä tekijänä</li> </ul>	Kysymykset 17-19  Kysymys 20  Kysymykset 21-22

Haastattelu tehtiin Helsingissä 29.6.2011 Brothersin Suomen pääkonttorilla. Haastattelulle varattiin sopiva määrä aikaa ja eristetty haastattelutila, jolloin ulkopuoliset häiriötekijät ja kiire saatiin eliminoidua haastattelusta. Taukoineen kolme tuntia kestänyt haastattelu nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin sen jälkeen tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä syntyi kaiken kaikkiaan 19 sivua. Haastattelussa pidettiin tauko tunnin välein, jotta niin haastateltavat kuin myös haastattelija pysyisivät virkeinä. Mikäli esimerkiksi toinen haastateltavista olisi väsynyt haastattelun aikana, hän olisi todennäköisesti antanut nopeita ja harkitsemattomia vastauksia päästäkseen pois haastattelutilanteesta ja näin ei haluttu tapahtuvan.

### 4.2.3 *Aineiston analysointi*

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 136-145) ovat hahmotelleet laadullisen analyysin pääpiirteitä. Ensimmäisenä piirteenä he listaavat sen, että analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Tutkija voi tehdä havaintoja vastaajista ja heidän reaktioistaan sekä kysyä esimerkiksi lisäkysymyksiä varmistaakseen tietyn mallin paikkansapitävyyden. Toisena piirteenä he nimeävät sen, että aineiston analyysi tehdään yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia ja toisin kuin kvantitatiivinen analyysi, laadullinen analyysi säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Kolmanneksi, tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista, eli aineistolähtöistä, tai abduktiivista, eli teoreettisia johtideoita aineiston avulla todentavaa. Viimeiseksi, laadullisen tutkimuksen analyysitekniikat ovat moninaisia. Ei ole yhtä ja ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. Analyysi tapahtuu jatkumolla, jonka ääripäiksi voidaan nimetä kuvaus ja tulkinta.

Tämän tutkimuksen haastattelutilanne antoi hyvät mahdollisuudet vastaajien ja heidän reaktioidensa havainnointiin, sillä haastattelu tehtiin kasvokkain sen sijaan, että se olisi toteutettu esimerkiksi puhelimen välityksellä tai sähköpostitse. Muun muassa kasvojen ilmeistä, miettimiseen käytetyistä hiljaisista hetkistä sekä äänensävyistä saatiin esiin piilotettuja merkityksiä ja asenteita, jotka on tuotu esiin tutkimustuloksissa. Aineiston analysoinnin pohjana käytettiin teoriaosuudessa esiteltäviä, laajalti tunnettuja bränditutkimuksen malleja, mutta näitä malleja hyödynnettiin tämän tutkimustapauksen näkökulmasta. Analyysi keskittyi Brothers-miestenvaateketjuun, vaikka itse lopputuloksia voivatkin hyödyntää myös muut yritykset. Koska tutkimuksen teemat identiteetti ja imago sisältävät paljon merkityksiä ja koska kyseisiä teemoja tarkasteltiin tutkimuskohteen näkökulmasta, oli tärkeää pitää tutkimusaineisto sanallisessa muodossa. Identiteetti rakentuu kielen ja muiden viestinnän resurssien käytössä (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 64) joten haastattelussa oli tärkeää kuulla, mitä sanavalintoja ne henkilöt käyttävät, jotka ovat tärkeässä roolissa suomalaisen Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetin rakentamisessa. Haastatteluaineistoon pohjautuva analyysi keskittyi siis brändiin liittyviin merkityksiin, joita pyrittiin järjestelemään ja analysoimaan Kapfererin identiteettiprisman (2008, 107) ja identiteetin ja imagon suhteen (2008, 174) malleilla. Näiden mallien lisäksi hyödynnettiin Chernatonyin ja Dall’Olmo Rileyn (1998, 418-423) listaamia brändiin liitettäviä teemoja, joiden avulla syvennettiin ymmärrystä Brothers-miestenvaateketjun brändistä.

Identiteettiprisman sivut muodostavat tässä tutkimuksessa kuusi eri teemaa, joiden avulla muodostettiin haastattelun alkupään kysymykset. Kysymysten avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetistä Suomessa. Brändin konkreettisia ominaisuuksia koskevat kysymykset liittyivät tuotteisiin, myymälään ja henkilökuntaan. Suhdetta analysoitiin vuorovaikutusta koskevien kysymysten avulla, kun taas kulttuuria tutkittiin arvokysymysten avulla. Brändin persoonaa

selvitettiin pohtimalla, minkälaisia ominaisuuksia Brothers omaisi, jos se olisi henkilö. Kuluttajan peilikuva pyrittiin muodostamaan kuvailemalla Brothersin tyypillistä asiakasta ja kuluttajan omakuva puolestaan muodostettiin pohtimalla sitä, milloin kuluttaja vierailee Brothersilla ja mitä hän tuolloin tarvitsee. Identiteettiprisman vastaanottajaa koskevissa kysymyksissä haastateltavat käyttivät taustatietona huhtikuussa 2011 tehtyä Brothersin asiakaskyselyä. Näiden kysymysten vastaukset sijoitettiin identiteettiprismaan, jonka avulla saatiin myös visuaalinen esitys tutkimuskohteen brändi-identiteetistä. Haastattelun alkupään kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan, millainen on Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa.

Haastattelun loppupään kysymykset puolestaan pyrkivät avaamaan sitä, miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajalle saavuttaakseen haluamansa brändimielikuvan. Toisin sanoen haastattelun loppupään kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen toiseen osaongelmaan, miten tutkimuskohde voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan. Näiden kysymysten vastauksia analysoitiin hyödyntämällä imagon ja identiteetin suhteen mallia (Kapferer 2008, 174).

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tapaustutkimukseen liittyy muutamia heikkouksia, jotka on mahdollista kuitenkin ainakin minimoida, jos ei kokonaan poistaa. Tutkimuksen tulee olla ensinnäkin perusteellinen. Tutkija ei saa antaa monimerkityksisten havaintojen tai henkilökohtaisten näkemysten vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Toisaalta tapaustutkimuksesta on monesti hankalaa tehdä tieteellisiä yleistyksiä, sillä tutkimuksessa tutkitaan spesifiä tapausta. Tämä on seikka, joka tutkijan tulee ottaa huomioon pohtiessaan valittavaa tutkimusmenetelmää. (Yin 2009, 14-16.)

Eräs tämän tutkimuksen luotettavuuden suurimmista haasteista on se, että tutkija työskentelee muotialalla. Tutkija on pyrkinyt irrottamaan itsensä alan kontekstista ja asettamaan itsensä puolueettoman tarkastelijan rooliin, mutta se ei silti poista taustatietoja, joita tutkijalla on alasta. Tutkija on aiemmin toiminut tutkittavan yrityksen palveluksessa, mutta ei ole ollut kolmeen vuoteen yrityksen toiminnassa mukana. Toinen tutkimuksen luotettavuutta toisaalta vahvistava, toisaalta heikentävä tekijä on haastateluasetelma. Parihaastattelu oli selkeä valinta tälle tutkimukselle, sillä haastateltavat kaksi henkilöä toimeenpanevat kaiken Suomessa tapahtuvan viestinnän, muokkaavat Ruotsista saatavan sisällön suomalaisille markkinoille sopivaksi, vastaavat Suomen rekrytoinneista sekä valikoivat ja neuvottelevat myymälätiloista, joissa Brothers-liikkeet sijaitsevat. Henkilöt toimivat ja tekevät päätökset yhdessä, joten on loogista, että heitä

myös haastatellaan yhdessä. Haasteena parihaastattelulle on haastattelumateriaalin litteointi.

Tutkimuksissa viitataan termeihin reliabiliteetti ja validiteetti, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. *Validiteetilla* ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos kuvaa kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään tilanteet, joissa uskomme, että jokin tulos on tosi, vaikkei se olisi – ja päinvastoin. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 254-257.) Perusongelma laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa on se, miten määritellä yhteys tutkimuksen kohteen ja tutkijan kohteesta luoman version välille (Flick 2006, 372).

*Reliabiliteetilla* puolestaan tarkoitetaan ristiriidattomuutta. Perinteisen määritelmän mukaan reliabiliteetin vaatimus täyttyy, kun tutkimus on toistettavissa ja jokaisella toistokerralla päädytään samaan lopputulokseen (Salkind 2012, 118). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin sovellettavuus on kyseenalaistettu, mutta koska yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja näille tutkimuksen luotettavuuden mittareille ei ole esitetty, on käsitteet syytä tuntea. Kun niiden ajattelutapa sisään rakennetaan tutkimuskäytäntöön, varmistavat ne osaltaan tutkimuksen laatua. (Alasuutari ym. 2005, 254-257.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyritään parantamaan tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Haastattelukysymysten ja johtopäätösten avaaminen ja perustelu sekä haastateltavien ja haastattelutilanteen kuvaus parantavat lukijan ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta ja hän voi näin paremmin arvioida tämän tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltaville ilmoitettiin haastattelun kysymysrunko etukäteen, jotta he saisivat rauhassa pohtia aihetta ja sen herättämiä kysymyksiä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kysyä täsmentäviä kysymyksiä haastattelurungosta, jolla pyrittiin minimoimaan väärinkäsitykset käsiteltävistä teemoista.

Haastateltavat ovat vastuussa Brothers-brändistä Suomessa, joten he pystyivät vastaamaan monipuolisesti ja perustellen aihetta koskeviin kysymyksiin omalta näkökannaltaan. Identiteettiprisma oli tärkeä analyysityökalu tutkimusaineistoa analysoitaessa. Koska haastateltavat eivät voineet edustaa mielipiteillään identiteettiprisman vastaanottajan näkemyksiä, käyttivät he apumateriaalinaan Brothersin asiakaskyselyn (2011) tuloksia. Luotettavuutta olisi voitu parantaa, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu myös Ruotsin edustajaa. Näin olisi saatu ruotsalainen käsitys Brothers-brändistä, jolloin suomalaisen ja ruotsalaisen identiteetin erot olisivat tulleet mahdollisesti selkeämmin esiin ja identiteetin viestintää olisi voinut tarkastella monipuolisemmin.

Eri kysymysten välillä oli eroja sen suhteen, miten helppoa haastateltavien oli niihin vastata. Erityisesti kysymykset, jotka liittyivät Brothersin asiakkaaseen sekä asemointiin

osoittautuivat haastavaksi. Tämä tuli ilmi siten, että haastateltavat halusivat miettiä hetken, ennen kuin vastasivat. Heidän ilmeistään sekä keskinäisestä vuorovaikutuksesta oli myös havaittavissa, että aiheet olivat hankalia ja ehkä jopa kiusallisia. Erityisesti kysymys koskien sitä, voivatko haastateltavat nimetä kuluttajaryhmän tai ryhmiä, joita Brothers ei haluaisi asiakkaakseen, sai aikaan selkeää kiusaantuneisuutta. Haastateltavien vastauksesta oli tulkittavissa, että he eivät halunneet vastauksellaan antaa vääriä mielikuvia esimerkiksi syrjinnästä tai käsitystä, että tietty henkilöryhmä ei olisi tervetullut asioimaan Brothersille. Asiakkaan kuvailussa erityisesti kuluttajan omakuvan kuvailu tuotti ongelmia, mikä on ymmärrettävää, sillä haastateltavat joutuivat tukeutumaan asiakaskyselynsä tuloksiin vastatakseen kysymykseen. Haastateltavat eivät itse voi tietää tarkasti, mitä kuluttaja ajattelee käyttäessään Brothersin tuotteita - he voivat vain arvata. Omakohtaista kokemusta heillä ei ole, sillä he ovat molemmat naisia.

## 5 BROTHERS-MIESTENVAATEKETJUN BRÄNDI-IDENTITEETTI JA SIITÄ VIESTIMINEN

### 5.1 Brothers-brändin lyhyt kuvaus

Haastateltavien mukaan suurin ongelma Brothersin imagossa on kuitenkin se, että Brothers on vielä melko tuntematon suuren kansan keskuudessa. Vaikka ne kuluttajat, jotka Brothers on saanut asiakkaikseen, näkevät Brothersin imagon hyvänä, on kuitenkin olemassa todella paljon miehiä, jotka eivät ole vielä kuulleetkaan Brothersista.

Brothers-brändin *arvojärjestelmä* pitää sisällään ne arvot, jotka ovat liitoksissa kyseiseen brändiin. Haastateltavien mukaan Brothers on omaksunut arvonsa RNB Retail and Brands -konsernin, johon se kuuluu, arvoista. Brothersin pääarvot ovat ihmisten kunnioitus, rahan arvostus ja yritteliäisyys. Nämä arvot pyritään pitämään mielessä niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä.

Brothers-brändi on *kehittyvä kokonaisuus*. Koska brändi on vielä melko tuntematon suomalaisilla markkinoilla, tulee brändi tulevaisuudessakin jatkuvasti kehittymään, kun esimerkiksi sen tunnettuus kasvaa.

Brothers-brändin *suhde* ja *persoon*a ovat osa brändi-identiteettiä. Näitä kahta teemaa käsitelläänkin tarkemmin Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa -osaluvussa, jossa kuvataan brändi-identiteetin eri osia. Brothers-brändin *brändi-identiteetti* puolestaan kiteytetään osaluvussa Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteettiprisma.

### 5.2 Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa

Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetin muodostamiseksi on tarpeen tunnistaa, mistä osista identiteetti koostuu. Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetti kuvataan Kapfererin brändi-identiteettiprisman (2008, 107) avulla. Identiteetti muodostuu konkreettista ominaisuuksista, persoonasta, suhteesta, kulttuurista ja arvoista, kuluttajan omakuvasta ja kuluttajan peilikuvasta.

#### 5.2.1 Konkreettiset ominaisuudet

*Konkreettisten ominaisuuksien* selvittämiseksi pyydettiin haastateltavia kuvailemaan Brothers-vaateketjun tuotteita sekä perustelemaan valintansa. Ensimmäisenä molemmilla haastateltavilla tuli mieleen sana *miehekäs*. Miehekkyyttä halutaan korostaa markki-

noinnissa ja koko ketjun olemuksessa niin Suomessa kuin Ruotsissakin. Miehekäs on vahva sana ja sillä ei tarkoiteta tässä stereotyyppistä äijämäisyyttä, vaan enemmänkin rouheutta, autenttisuutta, uskottavuutta ja helposti lähestyttävyyttä; ominaisuuksia, joita Brothers haluaa mallistoillaan ilmentää. Tavoite on tarjota mukavaa, hyvin puettua, mutta miehekästä muotia, joka on tyylikäs kokonaisuus. *Mukavuus* on avainasemassa, sillä mikäli miehellä ei ole mukava olo vaatteissaan, se näkyy välittömästi ulospäin, eikä voi näyttää hyvältä. Miehekkyyys ja mukavuus ovat haastateltavien mukaan malliston kulmakivet, joihin myös Brothersin suunnittelija on sitoutunut. Hän pitää aina nämä kaksi sanaa mielessään mallistoja suunnitellessaan.

Haastateltavat toteavat, että mukavuus ja miehekkyyys ovat tärkeitä asioita erityisesti Suomen markkinoilla ja on hienoa, että näitä asioita on nostettu esiin myös yrityksen markkinoinnissa. Suomalaismies harvoin mieltyy pinkkeihin taskuliinoinhin ja suomalaismiehen kokemaan stereotyyppiseen ruotsalaisuuteen. Ruotsalainen miestenvaatetus yhdistyy helposti suomalaismiesten mielissä homoseksuaalisuuteen ja turhanpäiväiseen hienosteluun – asioihin, jotka suuri osa suomalaismiehistä kokee negatiivisina. Vaikka tyylikkyys on tärkeä osa Brothersia, se halutaan tuoda esiin funktionaalisella tavalla. Brothers tarjoaakin kaksi eri tuotemaailmaa. *muodollisen ja vapaa-aikaan soveltuvan*. Jos henkilö käyttää pukuja töissä, löytää hän ne Brothers-myymälestä. Samalla hän voi kuitenkin löytää samasta paikasta myös vaatteet vapaa-aikaan. Toisaalta, jos henkilö voi pukeutua rennosti töihin, löytyy tämä vaatetus myymälästä. Kun rennosti töihin pukeutuva tarvitsee esimerkiksi puvun juhlaan, saa hän myös sen Brothersilta. Konsepti on siis kokonaisvaltainen paletti.

Haastateltavat painottavat kuitenkin vahvasti sitä, että suurista linjoista halutaan pitää kiinni siten, ettei tuotevalikoima pääse rönsyilemään esimerkiksi yövaatteisiin, asusteisiin tai kenkiin liian vahvasti. Halutaan keskittyä ydinosaamiseen, eli vaateeseen. Brothers mielletään enemmän brändikonseptiksi, joka myy tiettyntyyppisiä tuotteita, kuin tavarataloksi joka tarjoaa kaikkea. Valikoima halutaan silti pitää monipuolisena. Ketju haluaa pitää raamit siinä, mitä variantteja myymälät tarjoavat: Esimerkiksi ulkovaatteista Brothers tarjoaa vain takkeja; ei esimerkiksi toppahousuja tai muita ulkoiluun tarvittavia tuotteita. Myös asusteet ostetaan myymälöihin tukemaan varsinaisia päätuotteita: takin kanssa tarvitaan pipo, kaulahuivi ja hanskat, farkkujen kanssa vyö ja puvun kanssa solmio.

Lähtökohtana pidetään kaupunkilaismiehen tarpeita ja tuotteet ilmentävät ajankoh- taista katumuotia. Tuotteita ei siis suunnitella muihin olosuhteisiin kuin kaupunkiin. Valikoimasta ei siis löydy varsinaisia teknisillä ominaisuuksilla markkinoitavia tuote- tyyppisiä, kuten lasketteluvaatteita. Tekniset ominaisuudet ovat enemmänkin mukana vain lisänä, ne ovat myyntiargumentteja, mutta tuotteet omaavat edelleen silti kaupunki- laisen identiteetin. Mallistossa halutaan vahvistaa myös niin sanottua vapaa-ajan urhei- lullisuutta, jossa nimenomaan funktionalismi on tärkeässä asemassa. Tämä on kosketuk-

sisä myös tekniseen puoleen ja myyntiargumentteihin: Takkien taskuissa saattaa olla pehmeä ja paksu vuorikangas, jotta taskut ovat lämpimämmät. Toisaalta ulkotakit on valmistettu vettä ja likaa hylkivästä materiaalista.

Tuotteiden lisäksi *myymäläkonsepti* on konkreettinen ominaisuus. Toinen kysymys käsittelee myymäläkonseptia ja pyysi haastateltavia kuvailemaan konseptin pääpiirteitä. Brothersin myymäläkonsepti on kehitetty Ruotsissa ja konseptia on uudistettu viime vuosina uusien kalusteiden ja somisteiden avulla. Myymälöihin on tuotu uusia elementtejä, kuten rouheat betonilattiat, poronsarvia, massiivipuuhyllyjä, vanhoja kirjoja ja muita somisteita, jotka puhuvat samaa kieltä Brothers-brändin kanssa. Miehisuus ja mukavuus ovat nähtävissä myymälässä *sisustuksen* kautta.

Myymälöiden ulkonäkö pohjautuu täysin liikeideaan. Kaikki lähtee siitä, millainen Brothers on ja ennen kaikkea, millainen Brothersin asiakas on. Yrityksen sisäisessä julkaisussa todetaan, niin vain 15 prosenttia miehistä on oikeasti kiinnostunut muodista, loput 85 prosenttia vain haluaa pukeutua hyvin ja näyttää hyvältä. Toisaalta miehet haluavat myös mukavuutta, mikä vaikuttaa myymäläympäristöön. Asiakkaille tarjotaan sohva-alue, jossa on lehtiä ja kahvikone ja koko myymälä on sisustettu kodikkaaksi. Jokainen sisustaa kotinsakin sellaiseksi, että siellä viihtyy ja tätä samaa on tavoiteltu myös Brothers-myymälöiden sisustuksella. Myymälöistä on tehty paikkoja, joissa miehet viihtyvät, mutta kaiken pitää myös näyttää hyvältä.

Eräs tärkeä elementti, johon myymäläsuunnittelussa käytetään paljon huomiota, on se, että sovituskoppien tulee aina olla tilavia, sillä miehet rakastavat tilaa. Tila on tärkeä asia suomalaisille miesasiakkaille. Tämä ilmeni Henrikssonin ja Kähkösen mukaan Brothersin asiakaskyselystä (2011). Miehet eivät halua sovittaa vaatteitaan pienessä kopissa, jossa hädän tuskin mahtuu kääntymään. He kokevat vaatteiden sovittamisen yleensäkin melko ikäväksi asiaksi, joten on tärkeää antaa miehelle mahdollisimman mukava ja kivuton ympäristö sovitusta varten.

Brothersilla on oma konseptisuunnittelija, joka matkustaa ympäri maailmaa etsien inspiraatiota myymäläsisustukseen. Kyseinen suunnittelija on mukana jokaisessa myymäläremontissa sekä uuden myymälän rakentamisessa ja päättää sisustuksen elementeistä. Myymäläsuunnittelija pyrkii aina ottamaan myymäläympäristön huomioon päätöksissä tehdessään: hän esimerkiksi vierailee kauppakeskuksessa ennen remonttia, tutkii muun muassa sen arkkitehtuuria ja asiakaskuntaa ja hyödyntää havaintojaan tehdessään lopullista myymäläsuunnitelmaa.

Lopuksi haastateltavia pyydettiin tuomaan esille muita mahdollisia konkreettisia asioita, joita kuluttaja voi Brothers-ketjusta havaita. Tärkeimpänä asiana haastateltavat nostivat esiin logon. *Logo* on tunnistettava ja tekstilogo kertoo välittömästi kuluttajalle, minkä nimisestä brändistä on kyse. Logoa pyritään käyttämään kaikessa Brothersin julkaisemassa materiaalissa, se näkyy myös esimerkiksi myymälöiden ulkopuolelle sijoitetuissa valokylteissä, hintalapuissa ja myyjien nimikylteissä.

Myymälässä on paljon myös inspiroivia somisteita, kuten vanhoja kirjoja, matkalaukkuja, poronsarvia seinällä ja massiivipuuhyllyjä. Eräs huomattava asia on myös noin kolme kertaa vuodessa ilmestyvä *katalogi*, jota jaetaan asiakkaille myymälöissä. Katalogissa on muun muassa tyylivinkkejä, kuvia mallistosta, sekä mahdollisesti haastatteluja Brothersin käyttämistä julkkismalleista. Katalogin tarkoitus on myös inspiroida asiakasta ja innostaa häntä vierailemaan Brothersin liikkeessä uudelleen: hän voi rauhassa selaila katalogia kotona ja löytää uusia suosikkejaan mallistosta. Katalogi muokataan aina suomalaisille markkinoille sopivaksi: Joitakin haastatteluja saatetaan poistaa katalogista, mikäli haastateltu henkilö ei ole tunnettu Suomessa. Toisaalta, mikäli kirjoitus käsittelee vahvasti ruotsalaisia mieskuluttajia, muokataan kirjoitus suomalaiseen tyyliin sopivaksi. Katalogeista on tullut paljon positiivista palautetta ja erityisesti etikettisäännöt, historiatieto ja erilaiset pukeutumisvinkit, kuten solmukkeen ja solmion solmimisen tai taskuliinan taittelun ohjeet ovat olleet pidettyjä. Monet Brothersin asiakkaat muistavat liikkeen nimenomaan katalogista: haastateltavien mukaan katalogi on keino erottautua positiivisella tavalla kilpailijoista ja muistuttaa asiakasta Brothersista vielä kotona ostosreissun jälkeen. Katalogia jaetaan yleensä vain myymälässä, mutta sitä on jaettu myös aikakauslehtien välissä. Tämä kasvattaa heti katalogin näkyvyyttä todella paljon, sillä aikakauslehtiä varten katalogia painetaan noin 37000 kappaletta, kun normaalisti määrä on noin 3200 kappaletta.

### 5.2.2 *Persoona*

Brändipersoonaa lähestyttiin ensin kysymyksellä 'Jos Brothers-brändi olisi ihminen, miten kuvailisit hänen persoonaansa?' Haastateltavia pyydettiin myös perustelemaan valintansa. Mikäli Brothers-brändi olisi mies, hän pukeutuisi tyylikkäästi ja mukavasti. Hän on kaupunkilaismies, joka on *kiinnostunut erityisesti urheilusta*, mutta myös hieman muodista. Tärkeintä hänelle ei ole niinkään muoti, vaan se, että hän näyttää hyvältä. Hän ei siis seuraa muotia, mutta on juuri sen verran kiinnostunut, että tietää ajankohdaisista asioista miesten pukeutumisessa. Hän on myös valmis käyttämään hieman ylimääräistä rahaa pukeutumiseensa, sillä hänen tulotonsa on hieman keskiarvon yläpuolella. Brothers-miehelle työ on tärkeä osa elämää.

Hän menee melko avoimin mielin vaatekauppaan ja on valmis kokeilemaan uusia asioita, kunhan nämä uudet asiat eivät ole liian outoja. Hän arvostaa laatua ja haluaa hyvää palvelua ja kun hän sitä saa, hän myös luottaa myyjään ja on valmis kokeilemaan myyjän ehdottamia asioita. Brothers-mies arvostaa siis helppoutta: hän haluaa, että uudet asiat ovat helposti hänen saatavillaan ja että hänellä on luottomyyjä, jolta hän tietää saavansa aina uudet vinkit ja hyvän tyylin.

Brothersin stereotyyppinen asiakas on urheilusta kiinnostunut mies. Hän lukee sporttisia lehtiä sekä seuraa urheilua televisiosta. Erityisesti golf ja jalkapallo ovat lajeja, jotka kiinnostavat Brothers-miestä. Mies ei välttämättä itse harrasta lajeja, mutta ainakin seuraa niitä aktiivisesti sekä on kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan. Urheilusta ja hyvinvoinnista välittäminen ovat positiivisia asioita ja voidaan, jälleen kärjistäen, sanoa, että kun henkilö sanoo olevansa urheilullinen, se tekee hänestä paremman miehen. Esimerkiksi naiset arvostavat miehessä urheilullisuutta, toisaalta urheilullisuuteen liitetään muita positiivisia miellelyhtymiä, kuten hyvinvointi, terveys, hoikka ja lihaksikas vartalo sekä aktiivisuus. Yritys hyödyntää tätä tietoa käyttämällä kampanjakasvoinaan paljon ruotsalaisia urheilijoita. Erillisiä suomalaisia kampanjoita ei toistaiseksi ole ollut mahdollista tehdä, vaikka suomalaiset urheilijakasvot saisivatkin todennäköisesti enemmän huomiota osakseen Suomessa. Osa suomalaismiehistä on kokenut ruotsalaisurheilijat jopa ärsyttävänä asiana, mutta resurssisyistä omia, suomalaisia kampanjoita ei ole voitu toistaiseksi toteuttaa.

Brothers-miehen elämä ei kuitenkaan ole vain urheilua. Hän inspiroituu myös esimerkiksi kansainvälisistä elokuvista ja tv-sarjoista. Hän maalaa ja rakentaa mielellään ja saattaa jopa harrastaa kädentöitä. Vain noin 15 prosenttia Brothersin asiakkaista on oikeasti kiinnostunut muodista, joten valtaosa yksinkertaisesti vain haluaa näyttää hyvältä. Suomalaisen miehen kohdalla Brothers-miehen kuvailua tulee kuitenkin tarkentaa hie-man. Miesten muodilla on Suomessa todella lyhyet perinteet ja kärjistäen voidaan jopa sanoa, että miesten kiinnostus muotia kohtaan on ollut eräänlainen tabu vielä noin 15 vuotta sitten. Vähitellen tyylikkyydestä on tullut sallittua ilman pelkoa leimautumisesta tai miespuolisten ystävien pilkanteosta. Nämä asiat mielessä pitäen suomalaismiehen, joka haluaa näyttää hyvältä, voidaan katsoa olevan kiinnostunut muodista ainakin jollakin tasolla. Hän haluaa tietää ajan trendit, vaikka hän ei niitä välttämättä itse esimerkiksi Internetistä etsisi. Kuitenkin, mennessään vaateliikkeeseen mies olettaa, että myyjä kertoo hänelle, mitä nyt kuuluu pukea päälle.

Keskustelua jatkettiin pyytämällä haastateltavia pohtimaan, miten tämä persoona auttaa vahvistamaan Brothers-brändiä. Elämäntyyli nousi hallitsevaksi sanaksi keskustelua. Kuluttaja voi samaistua brändin persoonaan elämäntyylin eri osa-alueilta. Kaikki Brothersin asiakkaat eivät missään nimessä ole täysin stereotyyppipersoonan kaltaisia, mutta he löytävät varmasti tästä persoonasta ainakin yhden osa-alueen, johon heidän on helppo samaistua. Oli se sitten *urheilullisuus*, *käytännöllisyys*, *helppous* tai *tyylikkyys*. Brändin persoonalla halutaan kertoa asiakkaalle, että hänen on helppo tulla myymälään, asiakaspalvelu ei ole liian jäykkää, miesasiakasta ymmärretään ja toive on, että hän viihtyy, löytää tarvitsemansa tuotteet ja tulee uudelleen ostoksille. Brothersin brändipersoona on ikään kuin miehen hyvä ystävä, johon voi *luottaa*.

Persoonan muodostuminen on vahvasti kytköksissä liikeideaan. Liikeidea on sama niin Suomessa kuin Ruotsissakin, joten myös brändipersoona on samanlainen molem-

missa maissa. Maiden ja erityisesti paikallisten vaatemarkkinoiden erityispiirteet kuitenkin hienosäätävät persoonaa: Suomessa tietoisesti korostetaan *maskuliinisuutta*, sillä tämä tekee brändistä lähestyttävämmän suomalaismiehelle. Edelleen kärjistään voidaan todeta, että suomalaismiehen tyyli ei ole yhtä rohkea, kuin ruotsalaisen. Tästä syystä esimerkiksi näyteikkunat, mallinuket ja muut esillepanot tehdään suomalaismiehelle sopivaksi: ne ovat toki trendikkäitä, mutta silti helposti lähestyttäviä.

### 5.2.3 *Suhde*

Brändi-identiteetin yksi kulmakivi, suhde, kuvailee sitä, millaisia kohtaamisia brändillä on kuluttajien kanssa. Suhdetta lähestyttiin pohtimalla Brothersin vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan vuorovaikutuskanavistaan. Brothersin vuorovaikutuskanavia ovat myymälät, ostettu mainonta, kotisivut, kanta-asiakasohjelma sekä kuluttajille jaettavat katalogit. Näistä molemmat haastateltavat painottivat myymälän ensiarvoista tärkeyttä.

Myymälä on kaiken peruskivi varsinkin, kun Brothersilla ei ole Suomessa verkko-kauppatoimintoja. Muut vuorovaikutustavat pyrkivät vain myymälässä tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäämiseen. Markkinoinnissa yritys kertoo asiakkaalle itsestään ja kutsuu hänet vierailulle myymälään. Tämä on ydinajatus kaikessa viestinnässä. Mainokset ohjeistavat asiakkaan vahvasti kivijalkamyymälään, kanta-asiakaskirjeet tarjoavat esimerkiksi alennuksen, jonka voi hyödyntää myymälässä, kotisivuilla on kuvia mallistosta sekä myymälöiden yhteystiedot. Verkkosivujen kautta asiakas voi saada läisäinspiraatiota ja tulla vierailulle lähimpään myymäläänsä. Katalogit toimivat samalla periaatteella kuin verkkosivut: asiakas inspiroidaan tulemaan vierailulle myymälään. Viestinnällä tavoitellaan sitä, että mies samaistuu Brothersiin ja saapuu myymälään ostoksille avoimin mielin. Kun mies vihdoinkin saapuu myymälään, panostetaan siellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen paljon. Brothers painottaa erityisesti myymälästä saatavaa laatumielikuvaa ja hyvää asiakaspalvelua. Tämä asettaa vaatimustason myös tuotteille, henkilökunnan rekrytoinnille sekä myymäläkonseptille.

Valtaosa varsinaisesta vuorovaikutuksesta syntyy myymälässä. Koska Brothers on ketjukonsepti, suurin osa vuorovaikutuksesta on mekaanista myyntiä ripauksella persoonallisuutta, mutta asiakas saa halutessaan myös syvempää vuorovaikutusta myyjän kanssa. Hän voi kysyä tyyllivinkkejä, myyjän mielipidettä oikeaan kokoon tai pyytää myyjää auttamaan lahkeenlyhennyksessä tai esimerkiksi puvun takin korjausompelussa. Tämä asettaa tietyn vaatimustason myös myyjän ammattitaidolle. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäksi myymälässä on myös ei-sanallista vuorovaikutusta: Brothers kommunikoi asiakkaansa kanssa hinnoittelullaan, tuotteiden avulla, esillepanoilla sekä tarjouksin. Hintatason avulla mies voi päättää, kuuluuko hän Brothersin asiakkaaksi.

Mikäli asiakas kokee hintatason liian matalaksi, hän saattaa haluta asioida mieluummin luksusliikkeissä, kun taas liian korkeaksi koettu hintataso vie asiakkaan todennäköisemmin kohti matalamman hintatason ketjumyymälöitä. Hinta myös antaa asiakkaalle oikeuden tietynlaiseen laatuodotukseen.

Tuotteet ja esillepano puolestaan viestivät asiakkaalle siitä, mikä nyt on trendikästä ja mitä tuotteita asiakkaan kuuluu tällä hetkellä ostaa. Esillepanoihin nostetaan aina jokin volyymituote, josta asiakas näkee automaattisesti, mitä hänen ainakin kuuluu ostaa. Tuotetta on riittävästi saatavilla, joten se ei heti lopu kesken. Tällä varmistetaan, ettei ostos jää tekemättä siitä syystä, ettei asiakkaan kokoa olisi saatavilla. Miehillä esillepanot ja erityisesti mallinuket ovat todella tärkeä elementti myymälässä. Harva mies osaa itse miettiä ja muodostaa asukokonaisuuksia, joten on tärkeää tarjota hänelle valmiita vaihtoehtoja myymälässä, joista hän voi valita mieleisensä ja ostaa koko asun samalla kertaa. Tämä on erityispiirre, joka erottaa selkeästi naiskuluttajat mieskuluttajista. Naisille oman tyylin muodostaminen on paljon tärkeämpää ja osa naisista pitää jopa negatiivisena sitä, että myyjä neuvoo, miten naisen tulisi pukeutua. Miehet taas usein arvostavat helppoutta, joten valmiit asukokonaisuudet nopeuttavat ostosten tekoa.

Tarjoukset ovat tärkeä osa asiakkaille suunnattua viestintää myymälässä. Tarjousten avulla Brothers voi sekä hankkia uusia asiakkaita, että pitää vanhat asiakkaat tyytyväisinä. Eräs Brothersin tunnetuimmista tarjouskampanjoista on jokakeväinen pukukampanja. Huhtikuun ja toukokuun ajan kestävä pukukampanja tarjoaa asiakkaalle edulliseen hintaan puvun, paidan ja solmion. Asiakas voi valita muutamasta pukuvaihtoehdosta sekä laajasta valikoimasta paitoja ja solmioita mieleisensä. Valikoiman laajuus on yllättänyt asiakkaat positiivisesti. Esimerkiksi ylioppilaspuvun Brothersilta ostanut nuori mies tulee usein jatkossa ostamaan myös muita vaatteita myymälästä, toisaalta pukuja töissä käyttävät kanta-asiakkaat tietävät tulla täydentämään pukuvarastoaan kampanjan aikaan. Puvun hankkiminen on miehelle investointi ja mikäli puvun ostosta jää positiivinen kokemus, on erittäin todennäköistä, että mies palaa myymälään ostoksille.

Tulevaisuudessa Brothers haluaa Suomessa panostaa erityisesti verkkomarkkinointiin. Ruotsissa on jo toiminnassa verkkokauppa, joten haastateltavat nimesivät verkkokaupan tulon Suomeen erääksi tulevaisuudentavoitteeksi. Eräs Brothersin vahvoista linjavedoista on ollut se, että televisiomainokset jätettiin aikoinaan kokonaan pois markkinointiviestinnästä. Ketju on toteuttanut tämän jälkeen vain ulkomainoskampanjoita sekä printtimainontaa. Printtimainonnan kasvu on riippuvainen vahvasti siitä, millaisia lehtiä Suomen markkinoilla on tarjolla. Tällä hetkellä Suomessa ei ole miehille suunnattua tyyllilehteä, mutta mikäli tällainen tulevaisuudessa tulisi markkinoille ja saisi vakiinnutettua asemansa, olisi Brothers yhteistyöstä kiinnostunut.

Kuitenkin, kuten edellä mainittiin, Brothers haluaa tutkia ja hyödyntää tulevaisuudessa verkkomainonnan tarjoamia mahdollisuuksia. Suomenkieliset kotisivut ovat vielä melko tuoreet, joten jo pelkästään niiden tarjoamia mahdollisuuksia ei ole vielä täysin

kartoitettu ja hyödynnetty. Myös sosiaalisen median käyttöä on harkittu, mutta koska Brothersin ydinkohderyhmä on työssäkäyvä kaupunkilaismies, sosiaalinen media ei ole tuntunut vielä ensiarvoisen tärkeältä. Brothers ei halunnut perustaa esimerkiksi Facebook-sivuja, joilla ei tapahdu mitään, joten sivut perustettiin vasta melko myöhään, joulukuussa 2013. Myös blogimaailma kiinnostaa yritystä yhteistyömahdollisuuksien osalta ja mikäli Suomessa miesten tyyliblogit nousevat yhtä suosituiksi kuin naisten tyyliblogit, haluaa Brothers olla mukana tässä. Edelleen, tulee kuitenkin muistaa, että pääkohderyhmä on työssäkäyvä kaupunkilaismies, joten yhteistyöhön valittavien henkilöiden tulee olla sellaisia, joista kohderyhmän mies voi olla kiinnostunut. Eräs mielenkiintoinen vaihtoehto voisi haastateltavien mukaan olla esimerkiksi se, että Brothers.fi -verkkosivuilla joku julkisuudenhenkilö, kuten urheilija tai tyylivaikuttaja, kirjoittaisi blogia. Näin saataisiin verkkosivuille kävijöitä ja tätä kautta myös myymälöiden kävijävirrat voisivat kasvaa, sillä verkkosivut ohjaavat vierailijan myymälään.

Koska molemmat haastateltavat nostivat *asiakaspalveluhenkilökunnan* todella tärkeään rooliin yrityksen ja asiakkaan välisessä viestinnässä, haluttiin perusteita tälle valinnalle tarkentaa. He perustelivat valintaa tuotepohjalla. Brothers-konseptissa on tuotteita, jotka vaativat asiakaspalvelun onnistuakseen. Pukua, joka on yksi Brothersin ydintuoteryhmistä, on haastavaa ostaa ilman palvelua. Samoin on esimerkiksi farkkujen kanssa. Miehet eivät yleensä tiedä omaa kokoaan ja saattavat turhautua vaatekaupassa helposti, mikäli eivät saa apua ja joutuvat sovittamaan monta eri kokoa oikean löytääkseen. Miehet arvostavat valtavasti sitä, jos myyjä osaa päältäpäin heti nähdä, mikä on miehelle oikea koko, tarvitseeko hän esimerkiksi puvuntakkiinsa pidemmän hihan tai housuunsa lyhyemmän lahkeen. Nämä ovat kaikki asioita, jotka helpottavat ostoskokemusta ja tekevät siitä miehelle mieluisan. Samalla myös miehen luottamus myyjän ammattitaitoa kohtaan kasvaa, mikäli myyjä kykenee arvioimaan miehen koon oikein. Samalla tavoin, kuin pukua ostettaessa, mies haluaa palvelua myös esimerkiksi autokaupassa – tuote määrittelee, miten tärkeä osa ostokokemusta palvelu on. Vertailukohtaisesti esimerkiksi voidaan ottaa bokseiden tai t-paitojen ostaminen H&M:n kaltaisista ketjuliikkeistä, joissa nopeus on tärkein osa ostokokemusta. Mies ei odota palvelua, sillä löytää helposti etsimänsä. Tuotteet ovat yksinkertaisia, joten hänen ei tarvitse pohtia tuotteen käyttöominaisuuksia tai istuvuutta. Tärkein arvontuottaja ostokokemuksessa on siis nopeus.

Haastateltavat nostavat esiin myös myymälähenkilökunnalle annettavan koulutuksen määrän. Jokainen myyjä suorittaa työt aloittaessaan pukukoulutuksen sekä saa tietoa eri tuotteissa käytettävistä materiaaleista ja niiden ominaisuuksista. Myymälähenkilökunnalle annetaan myös mahdollisuuksia tiedon hankkimiseen: Jokaisella työntekijällä on pääsy RNB -konsernin intranet portaaliin, jossa voi esimerkiksi suorittaa virtuaalikursseja niin tuotetuntemuksesta, materiaaleista kuin työturvallisuudestakin, tutustua Brothersin uusimpiin kokoelmiin ja lukea sisäisen viestinnän uutiskirjeitä.

Työntekijöille annetaan myös eväät siihen, että he osaavat edustaa brändiä toivotulla tavalla. Koulutuksessa ei painoteta ainoastaan sitä, miltä myyjä näyttää, vaan myös sitä, miten myyntitilanteissa käyttäytyään. Vaikka myyjiltä toivotaankin ammattimaisuutta ja uskottavuutta, halutaan myyntitilanteissa painottaa rentoutta. Mikäli asiakas kokee, että myyjä yrittää myydä pakolla tiettyä tuotetta, on tilanne melko ahdistava asiakkaalle. Asiakas ostaa haastateltavien kokemuksen mukaan helpommin, mikäli tilanne on hänelle mukava ja he painottivat erityisesti sitä seikkaa, että uusintaosto on todella paljon todennäköisempi, mikäli edellisestä ostotapahtumasta on jäänyt positiivinen ja rento mielikuva. Liiallinen pakkomyynti pelottaa asiakkaan pois, eikä tämä halua palata liikkeeseen, mikäli myyjät tuntuvat liian päällekkäyville.

Brothers haluaa tarjota asiakkaalle jokaisella ostokokemuksella jotain odottamatonta positiivisella tavalla, he haluavat *ylittää asiakkaan odotukset* joka kerta. Asiakas tulee liikkeisiin tietyin odotuksin, mutta kun hän lähtee, Brothers haluaa, että hän on saanut jotain, mitä ei odottanut saavansa. Odotusten ylittyminen voi haastateltavien mukaan olla kiinni pienistä asioista: se voi tapahtua myyntitapahtuman päättävistä mukavista loppusanoista, se saattaa olla tuote, jota mies on kuumeisesti etsinyt tai se saattaa olla kuppi kahvia housujen ilmaista lyhennystä odottaessa. Odotusten ylittyminen ei siis tarkoita aina automaattisesti rahallista hyötyä asiakkaalle. Enemmänkin odotukset halutaan ylittää viestimällä asiakkaalle, että hänestä välitetään ja että myyjä on aidosti kiinnostunut siitä, että asiakas näyttää ostamassaan asussa myös hyvältä. Näin ollen asiakas ei koe esimerkiksi Bleiseriin sopivan kauluspaidan tarjoamista sovituksen tuputtamiseksi, vaan hyväksi palveluksi. Molemmat haastateltavat kokevat, että Suomessa rekrytoinnissa on onnistuttu todella hyvin, sillä Brothersin myyjillä on todella hyvät ihmishuhtaidot. Tämä on tärkeää, sillä myyjien tulee olla luontaisesti sosiaalisia pärjätäkseen hyvin työssään.

Eräs asia, johon haastateltavat haluaisivat tulevaisuudessa panostaa enemmän, on se että myyjät edustaisivat vielä vahvemmin ulkoisesti Brothersia. He eivät halua pukea myyjää virkapukuihin, vaan haluavat persoonallisen tyylin näkyvän pukeutumisessa. Kuitenkin, koska eräs päätuotetyypeistä on puku, tulee kyseisiä tuotteita myyvän henkilön myös omata tietynlaista tyylikkyyttä pukeutumisessaan. Myyjä ei ole uskottava, mikäli hän myy arvokasta pukua minihame ja pikkutoppi päällään. Pukeutuminen tulee harkita sen mukaan, että uskottavuus säilyy.

#### **5.2.4 Kulttuuri ja arvot**

Brändi on kulttuurinsa edustaja. Kulttuuri kertoo muun muassa siitä, miten brändi kommunikoi ja mistä se saa inspiraationsa. Se on siis todella tärkeä osa brändin identiteettiä (Janonis ym. 2007, 73) Brothers on ammentanut arvonsa RNB Retail and Brands

-konsernin arvoista. Arvot helpottavat jokapäiväistä toimintaa ja auttavat esimerkiksi yksittäistä työntekijää toimimaan ongelmatilanteissa.

Kaksi yrityksen todella tärkeää arvoa ovat *muiden ihmisten arvostus* sekä *yrittäjähenkisyys*. Kun nämä arvot ovat selkeinä työntekijöiden mielissä, ne tulevat osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen tärkeä arvo on myös *oma-aloitteisuus*, joka on vahvasti sidoksissa yrittäjähenkisyys. Myyjät ja myymäläpäälliköt toimivat yrittäjäasenteella ja näin keksivät myös itse ratkaisuja esimerkiksi myynnin vauhdittamiseen. Toisaalta on myös tarkasti määritelty, mitä tapahtuu, jos joku rikkoo tiettyä arvoa, mikä helpottaa päivittäistä toimintaa.

Selkeä konsepti ja houkutteleva valikoima trendikkäitä tuotteita luovat vahvoja asiakassuhteita, jotka puolestaan tekevät yrityksestä kannattavan. Kannattavuus jalkautetaan myymälätasolle selkeyttämällä jokaisen myymälän omat myyntitavoitteet sekä seuraamalla niitä aktiivisesti. Myymälähenkilökuntaa kannustetaan seuraamaan päivittäisiä avaintunnuslukuja ja heille annetaan tavoitteelliset ohje- arvot, joita kohti päivittäisessä työssä tulee pyrkiä.

Brothersin arvot kulkevat käsi kädessä yrityskulttuurin kanssa. Perusarvot kulkevat läpi koko konsernin. Matala hierarkia on eräs Brothersin yrityskulttuurille ominainen piirre. Esimerkiksi Suomen maajohtajan esimies on Brothersin toimitusjohtaja, jonka esimies puolestaan on koko RNB-konsernin johtaja. Hierarkia on tietoisesti pyritty pitämään matalana ja vuorovaikutusta pyritään vahvistamaan jatkuvasti. Vuorovaikutuksen tarve tuo mukanaan myös sosiaalisuuden vaatimuksen työntekijöille. Mikäli henkilö haluaa tehdä töitä yksin omassa työhuoneessaan, Brothersin yrityskulttuuri ei todennäköisesti soveltuisi tällaiselle henkilölle. Sosiaalisuuden lisäksi myös toisesta välittäminen on tärkeää ja yrityskulttuuri on kaiken kaikkiaan rento ja toinen toistaan kunnioittava. Muiden ihmisen arvostusta koskeva arvo on siis läsnä jokapäiväisessä työssä. Henriksson ja Kähkönen huomauttavat, että kun arvot pidetään vahvasti esillä jokapäiväisessä yrityksen sisäisessä toiminnassa, näkyvät arvot paremmin myös asiakkaalle.

Brothersilla on ollut joitakin ekologisuu- teen viittaavia kokeiluja, kuten orgaanisesta puuvillasta valmistettuja t-paitoja sekä Green Effort -kauluspaitoja, joiden tuotannossa on otettu vihreät arvot erityisen huomion alle. Miehet ovat jatkuvasti tietoisempia *ekologisuu- desta*, mutta ympäristöystävällisyys ei ole kuitenkaan ainakaan vielä miehille tärkeimpien ostopäätökseen vaikuttavien kriteereiden joukossa. Erityisesti Ruotsissa ekologisuuteen liittyvät asiat ovat olleet paljon keskustelun alla myös mieskuluttajien keskuudessa. Suomessa ei yhtä vahvaa ilmiötä ole vielä ollut haastateltavien mukaan havaittavissa. Brothersin suomalaisille kanta-asiakkailleen tekemän kyselyn mukaan melkein puolet miehistä on valmiita maksamaan hieman enemmän ympäristöystävällisistä tuotteista, joten jonkinlaisesta nousevasta trendistä voidaan kuitenkin puhua. Ekologisuus ei silti vastaajilla ollut tärkeimpien ostoon vaikuttavien kriteereiden joukossa. Erityisesti nuoremmat asiakkaat ovat valmiita maksamaan- kin ekologisuudesta. Haasta-

teltavat eivät kuitenkaan usko, että ympäristöystävällisyydestä tulisi suuri myyntivaltti Brothersille Suomessa. Puuvilla ja nahka ovat sellaisenaan kalliita raaka-aineita, joten tuotantokustannukset nousevat helposti sietämättömälle tasolle, mikäli kaikki tehdään ekologisuus huomioiden. Suomalaista kuluttajaa ohjaa ostopäätöstä tehtäessä vahvasti hinta, joten valtavat hinnankorotukset eivät voi olla vaihtoehto. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan ympäristöystävällisyydestä hieman enemmän, mutta eivät kuitenkaan tuplahintaa. Perusasiat, kuten hyvät tehdastyöolot, halutaan kuitenkin pitää kunnossa. Tämä tekee eettisyydestä myös haastateltavien mielestä aidompaa: ei ole uskottavaa, mikäli lanseerataan ekopuuvillamallisto, joka on tuotettu vaikka lapsityövoimalla tai muuten kyseenalaisissa tehdastyöolosuhteissa.

Sen lisäksi, että eettisyys antaa positiivisen viestin yrityksestä, se on haastateltavien mielestä myös pakollinen asia. Yrityksen on otettava vastuu ympäristön lisäksi myös esimerkiksi tehdastyöntekijöiden työoloista ja lapsityövoiman kieltämisestä. Brothers on esimerkiksi vuodesta 2004 asti ollut BSCI:n (Business Social Compliance Initiative) jäsen. BSCI on eurooppalainen yhteisö, jonka kaikki jäsenet toimivat yhteisten käytäntöjen mukaisesti ja kaikki jäsenet antavat kolmansien osapuolten tehdä tavaran-toimittajilleen tarkastuksia, joissa kontrolloidaan, miten käytäntöjä noudatetaan.

Brothersille on tärkeää, että tehtaissa joissa tuotantoa tapahtuu, vallitsevat hyvät työolosuhteet. Mikäli tehdas ei täytä sille asetettuja vähimmäistavoitteita, ei yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa voida jatkaa. Brothers on kirjannut tarkkaan standardinsa, joita jokaisen toimittajan on sitouduttava noudattamaan.

Brändin *kotimaa* on eräs olennainen osa sen kulttuurin muodostumisessa (Kapferer 2008, 184-185). Brothers on ruotsalainen brändi, joten haastateltavilta kysyttiin, haluaako yritys tuoda tätä seikkaa esiin suomalaisilla markkinoilla. Heitä pyydettiin myös perustelemaan valintansa. Brothers haluaa olla sitä, mitä se on, eli ruotsalainen brändi. Vaikka myymälöitä avataan muihin maihin, skandinaavinen tyyli on kaiken ytimessä. Skandinaavisen identiteetin vahvistaminen on todella yleistä myös muille vaatebrändeille, kuten J. Lindebergille tai Tiger of Swedenille. Skandinaaviset brändit eroavat muista kansainvälisistä brändeistä yksinkertaisuudellaan ja tietynlaisella koruttomuudellaan.

Vaikka lähtökohtana on vahva suhde Ruotsiin, markkinoinnissa tehdään silti maa-kohtaisia kompromisseja. Brothersilla on Suomessa oma maaorganisaatio, jota haastateltavat edustavat. Maaorganisaatio toimii ikään kuin suodattimena ja muokkaa markkinointisisällön suomalaisille markkinoille sopivaksi. Mallisto on sama niin Suomessa kuin Ruotsissakin, mutta maakohtaisen kysynnän mukaan maaorganisaatio voi nostaa joitakin erityisiä tuotetyyppejä esiin ja tilata myymälöille myytäväksi suurempia kappalemääriä. Myös markkinointi tehdään puhtaasti suomalaisille markkinoille. Vaikka esimerkiksi mainoskuvat ovat samat kuin Ruotsissa, Suomen maaorganisaatio päättää, miten ja missä mainostetaan ja mitä mainostetaan. Vaikka maaorganisaatio muovaakin ilmettä suomalaiseen makuun sopivaksi, huokuu ruotsalaisuus silti tuotteissa ja myymä-

läkonseptissa. Ei ole epäilystäkään, että esimerkiksi muotialalla työskentelevä ihminen ei tietäisi olevansa ruotsalaisessa liikkeessä siellä vieraillessaan.

Ruotsalaisuutta voidaan pitää myös eräänä Brothersin vahvuutena. Ruotsalaisten osaamista muotiketjujen saralla ihannoidaan kansainvälisesti. Ruotsalaiset konseptit dominoivat markkinoita vahvasti myös Pohjoismaiden ulkopuolella. Esimerkiksi H&M ja Lindex ovat onnistuneet näyttämään hienosti kyntensä kansainvälisellä kilpailukentällä. Toisaalta, myös koti-Suomessa voi nähdä ruotsalaisten ketjujen vahvan markkina-aseman. Aiemmin esimerkiksi Saksa, Ranska ja Espanja ovat tuottaneet todella vahvoja ketjukonsepteja markkinoille, mutta tällä hetkellä Ruotsi on onnistunut päihittämään kaikki. Skandinaavinen yksinkertaisuus on varmasti avainasemassa, sillä se toimii todella hyvin globaalilla tasolla – se ei ole kulttuurisidonnaista, vaikka skandinaavista onkin.

On olemassa henkilöitä, jotka vastustavat globaalia massamuotikulttuuria, mutta tosiasiaa näitä henkilöitä on kuitenkin suhteellisen vähän. Kaiken kaikkiaan ruotsalaisten ketjujen tuottama mielikuva on siis positiivinen ja se tekee myös Brothersista uskottavamman kilpailijan markkinoilla.

Suomen ja Ruotsin viha-rakkaus -suhde on välillä haasteellinen ruotsalaisuutta korostettaessa Suomessa. Esimerkiksi jääkiekkoilija Mats ”suomenkaataja” Sundinin käyttö kampanjakasvona voi herättää ristiriitaisia tunteita suomalaisissa miehissä, mutta Ruotsissa puolestaan hän on todella suosittu. Kaiken kaikkiaan voisi kuitenkin sanoa, että ruotsalaisviha on pikkuhiljaa vähenemässä ja ruotsalaisuus herättää jatkuvasti enemmän positiivisia mielleyhtymiä kuin negatiivisia ajatuksia. Tästäkin huolimatta Brothers haluaa mieluummin korostaa Suomessa *skandinaavisuuttaan*, kuin ruotsalaisuuttaan.

### 5.2.5 Kuluttajan omakuva

Kuluttajan omakuvaa lähestyttiin tiedustelemalla haastateltavilta, mitä he uskovat kuluttajan ajattelevan heidän ostaessaan Brothersin tuotteita. Omakuvan pohdinnassa haastateltavat käyttivät myös apuna Brothersin asiakaskyselyä (2011), jotta he voisivat paremmin vastata ”kuluttajien puolesta”.

Haastateltavien mukaan kaiken lähtökohtana ovat laadukkaat ja ajanhenkiset tuotteet. Kun tuotteet ovat laadukkaita, asiakas on tyytyväinen ostokseensa. Hän voi aina luottaa Brothersiin ja siihen, että saa aina tarvitsemansa tuotteen. Asiakas *yllättyy positiivisesti* sovittaessaan vaatteita. Hän ei välttämättä ole aiemmin vierailut Brothersin myymälässä, mutta positiivisen ostokokemuksen innoittamana hän tulee uudelleen ja asiakassuhde syntyy. Pukeutuessaan Brothersin vaatteisiin asiakas tuntee itsensä *tyylikkääksi* ja tietää saavansa ulkonäölleen myös *muiden hyväksynnän*. Asiakas haluaa näyttää hyvä-

tä, mutta ei kuitenkaan erottua radikaalisti massasta. Tyylikkyys, klassisuus ja mukavuus ovat avainasioita.

*Hinta* on mittari, joka määrittää vahvasti valtavirran ostopäätöksiä, joten ketju ei voi profiloitua liian kalliiksi. Mielenkiintoinen seikka on se, että haastateltavien mukaan ruotsalainen mies kokee korkean hinnan positiivisena asiana: korkea hinta kertoo laadusta. Suomalainen mies puolestaan kokee korkean hinnan negatiivisena asiana. Tämä saattaa haastateltavien mukaan johtua siitä, että Suomessa miehen tyylikkyys yhdistetään vielä helposti keikarointiin, joten mies saattaa pelätä antavansa itsestään turhamaisen kuvan, mikäli ostaa kalliita vaatteita. Hinnan lisäksi edellä mainitut mukavuus ja tyylikkyys ovat myös piirteitä, jotka Brothers-asiakkaan on helppo yhdistää itseensä. Hän haluaa käyttää vaatteita, joita ei tule jokaisella vastaan. Esimerkiksi Brothersin asiakaskyselyssä kysyttiin, suositteletko Brothersia ystävällesi. Eräs asiakas oli vastannut että en, sillä en halua, että ystäväilläni on samoja vaatteita kuin minulla. Haluan pitää Brothersin itselläni.

### 5.2.6 *Peilikuva kuluttajasta*

Muodostettaessa kuluttajan peilikuvaa on oleellista pohtia sitä, millainen on Brothersin stereotyyppinen asiakas. Hän on mies, joka haluaa pukeutua tyylikkäästi. Hän luokittelee Dressmannin liian tyylittömäksi, toisaalta taas esimerkiksi Jack & Jonesin tarjonta on hänelle liian nuorta. Hän haluaa ostaa vaatteita, joka eivät ole liian kalliita. Hän haluaa mahdollisesti hieman erottua pukeutumisellaan massasta, mutta ei kuitenkaan radikaalilla tavalla.

Stereotyyppiselle asiakkaalle *brändin tunnettuus* on tärkeä kriteeri ostopäätöstä tehtäessä. Hänelle on tärkeää, että Brothers-liikkeissä myydään tunnettuja brändejä ja näiden brändien läsnäolo tekee myös muista myymälässä myytävistä, Brothersin omaan mallistoon kuuluvista tuotteista haluttavampia. Stereotyyppinen asiakas saattaa jopa hakea hyväksyntää esimerkiksi ystäviltään pukeutumalla tunnettuihin brändeihin. Hän pitää myös Brothersin omia tuotteita brändituotteen omaisina, mutta yhdistää asuunsa ainakin yhden näkyvän brändituotteen, kuten vyön tai t-paidan, jossa merkki on esillä.

Osa näkee haastateltavien mukaan Brothers-asiakkaan suomenruotsalaisena hienostelijana, joka haluaa hieman *keikaroida tyylillään*. Häneen yhdistetään todella vahvasti ihonmyötäiset linjat, oli kyse sitten puvusta, kauluspaidasta, farkuista tai t-paidasta. Tämä mies käyttää todella paljon kirkkaita värejä, erityisesti pastellisävyjä, kuten vaaleanpunaista ja turkoosia. Tämä on liitoksissa perinteiseen Suomi-Ruotsi kilpaasetteluun, jossa suomalaismies saattaa kategorisoida ruotsalaisen tyylin olevan liitoksissa esimerkiksi homouteen ja ylimielisyyteen. Haastateltavat avaavat kuluttajan omakuvan ja peilikuvan ristiriitaa BMW-kuskin esimerkillä. BMW-kuski ajatellaan ste-

reotyypillisesti käyttäytyvän liikenteessä huonosti, olevan välinpitämättömiä muita kohtaan sekä ajavan runsasta ylinopeutta. Tästä huolimatta henkilö, joka ajaa BMW:llä tuntee itsensä tyylikkääksi ja arvostetuksi ajaessaan autollaan. Ristiriita on ilmeinen, mutta se on selitettävissä stereotyyppien ja osittain myös kateuden avulla.

### **5.3 Identiteetin viestintä kuluttajalle halutun mielikuvan saavuttamiseksi**

#### **5.3.1 Identiteetin viestintä**

Identiteetin vaikutusta imagoon analysoidaan Kapfererin (2008, 174) identiteetin ja imagon mallin avulla. Viestintä on tässä mallissa tärkeässä roolissa. Malli myös tuo esiin sen, että yrityksen lähettämien identiteettiä koskevien viestien lisäksi kuluttajan muodostamaan imagoon vaikuttaa myös muut signaalit, joita kuluttaja havaitsee.

Yksi imagoon vaikuttava signaali on kuulopuhe. Brothers haluaisi lisätä positiivisen kuulopuheen määrää. Haastateltavat toteavat, että Brothersin tulisi tehdä Suomessa enemmän asioita, joiden avulla se saisi hälinää ympärilleen. Erityisesti Brothers haluaisi, että niiden asiakkaiden määrä vähenisi, jotka eivät myymälään astuessaan ole koskaan aiemmin kuulleetkaan Brothersista. Positiivista kuulopuhetta toivottaisiin erityisesti mielipidevaikuttajilta. Kiinnostus ja kokeilunhalu muotia kohtaan ovat piirteitä, joita voidaan havaita miestenmuodin mielipidevaikuttajissa. Mielipidevaikuttajat ovat usein myös itsevarmoja ja suosittuja. Heillä on silmää väreille ja muut ihmiset pitävät heitä tyylikkäänä (Darden & Reynolds 1972, 327). Haastateltavat toteavat, että mikäli Brothers saisi houkutelua enemmän mielipidevaikuttajia asiakkaikseen, lisäisi se varmasti positiivisen kuulopuheen määrää ja myös asiakasvirtaa.

Tunnettuus ja sen lisääminen on siis tärkein tavoite markkinoinnissa. Tähän asti yritys on kokenut haasteelliseksi sen, että asiakas kertoisi eteenpäin hyvää sanaa Brothersista. Molemmat haastateltavat kuitenkin toteavat, että pieni myymälämäärä Suomessa vaikuttaa osaltaan siihen, että tunnettuus on melko matalalla tasolla. Ruotsissa asiakas tuntee ketjun paremmin ja Brothers on siellä luonteva osa miehen ostoskierrosta. Suomessa taas moni mies ei edes tunnista Brothers-nimeä saatikka, että brändillä olisi vahvaa spontaania tunnettuutta Suomessa.

Identiteetin viestinnässä olennaista on se, kenelle Brothers haluaa viestintäänsä kohdentaa. Haastateltavien mukaan tuotteet ovat tärkeässä roolissa viestintää tehtäessä. Tuotteet ovat perusta ja markkinointi tulee suunnitella tuotteille sopivaksi. Liikeidea puolestaan määrää sen, kenelle Brothers tekee vaatteitaan. Koska mallistot tehdään

työssäkäyville kaupunkilaismiehille, myös viestintä tulee suunnitella sen mukaan. Toisaalta malliston tulee aidosti myös soveltua kaupunkilaismiehen arkikäyttöön.

Kaupunkilaismies on myös yritystoiminnan kannattavuuden kannalta luonteva valinta. Koska Brothersilla ei ole Suomessa verkkokauppaa, sen kannattaa sijoittaa myymälänsä maamme suurimpiin kaupunkeihin ja tavoitella näiden väestökeskittymien miesasiakkaita itselleen. Julkaisut, kuten Kauppalehti tai Image ovat erityisesti kaupunkilaismiesten suosiossa, joten Brothersin on luonnollista sijoittaa lehtimainoksensa näihin julkaisuihin. Toisaalta, Brothersin suosima ulkomainonta on sitä tehokkaampaa, mitä useampi ihminen näkee mainoksen. Näin ollen ulkomainokset sijoitetaan alueille, joilla yleensä on vilkas liikenne. Myös tämä puhuu kaupunkilaisiin keskittymisen puolesta.

Brothersin liikeidea ohjaa vahvasti sitä, mitä identiteetistä viestitään kuluttajille. Miehekkyyys, mukavuus ja tyylikkyys korostuvat sanavalintoina identiteettiä kuvattaessa ja kaikki viestintä pyritäänkin rakentamaan siten, että se tukee näitä kolmea brändin ydinominaisuutta. Myös viestinnän tyyli tulee olla miehekkyyttä, mukavuutta ja tyylikkyyttä korostavaa ja mikäli näin ei ole, uskottavuus kärsii ja asiakas saattaa hämmentyä. Jos Brothers esimerkiksi kutsuu itseään miehekkääksi, mutta mainoksissa olevat miehet on puettu hempeisiin pastellin sävyihin, asiakas tuskin ymmärtää mainosviestiä yrityksen tavoittelemalla tavalla.

Brändi-identiteetin osasta Brothers haluaa painottaa erityisesti persoonaa, suhdetta ja konkreettisia ominaisuuksia. Henkilökunta on ikään kuin *brändipersonan* jatke ja siksi onkin tärkeää, että myymälähenkilökunnalle viestitään mahdollisimman selkeästi Brothers-brändin identiteetistä ja tavoitellusta persoonasta. Toisaalta brändipersonan tulee tulla ilmi myös muussa viestinnässä. Urheilullisuus on eräs Brothers-brändin persoonan elementtejä, joten mikä olisi parempi tapa tuoda urheilullisuutta esiin kuluttajille, kuin valita huippu-urheilija brändin lähettilääksi. Huippu-urheilijat kantavat mukanaan hyviä elämäntapoja ja tämän avulla luodaan mielikuvia, joiden avulla kuluttajan on helppo samaistua lähettilääseen ja samalla Brothers-brändiin. Tuotteen tulee olla mukava päällä, mies pukeutuu tyylikkäästi ja mukavasti, myymälän pitää olla miehelle mukava paikka asioida. Kaikki nivoutuu yhteen: tuotteet, kalusteet ja asiakas.

*Suhteen* osalta Brothers tavoittelee liikeideansa mukaisesti pysyvyyttä. Asiakkaan tulee joka kerta liikkeessä vieraillessaan saada se, mitä hän kullakin ostokerralla etsii. Esimerkiksi asiakaspalvelun tason tulee pysyä aina yhtä hyvänä. Mikäli asiakas saapuu myymälään odottaen loistavaa asiakaspalvelua ja jopa keskustelua myyjän kanssa, mutta häntä ei huomioida lainkaan, hän saattaa jopa kokonaan lopettaa myymälässä asiointin negatiivisen kokemuksen vuoksi. Tämä on suuri haaste ketjumyymälöille, sillä jokaisessa myymälässä henkilökunta on aina hieman erilaista. Asiakas tekee ostopäätöksensä muutamassa sekunnissa, joten *konkreettiset ominaisuudet*, kuten musiikki, tavaroiden esillepano, myymälän siisteys ja ennen kaikkea tuote ovat tärkeässä roolissa.

Haastateltavat eivät usko, että pitkälläkään aikavälillä identiteetin osa-alueen painotuksissa tapahtuisi suuria muutoksia, sillä nämä kolme osa-aluetta ovat niin vahvasti liitoksissa Brothersin liikeideaan ja visioon. He kuitenkin lisäävät, että mikäli markkinoilla tapahtuu radikaaleja muutoksia, se voi ajaa myös Brothersin arvioimaan toimintansa perustaa uudelleen. Esimerkiksi verkkokaupan kasvu, ostosympäristön muutokset, kilpailijatilanteen huomattava muutos tai Suomen talouskehitys voivat olla asioita, jotka saattavat ajaa Brothersia muuttamaan toimintaansa.

Brothers on päättänyt myydä omien merkkiensä lisäksi ulkoisia, kuluttajien hyvin tuntemia merkkejä. Kun Brothers avasi ensimmäiset liikkeensä Suomen markkinoille, myymälässä myytiin vain oman malliston tuotteita. Ulkoisia merkkejä on kuitenkin otettu mukaan tarjontaan, sillä katsotaan, että ne luovat kiinnostusta ketjua kohtaan ja nostavat myös Brothersin omien tuotteiden brändiarvoa. Kun kuluttaja näkee, että myymälässä myydään hänen arvostamiaan brändejä, uskoo hän myös muiden myymälässä myytävien tuotteiden olevan laadukkaita ja haluttavia. Ulkoisten merkkien osuus on tällä hetkellä noin 30 prosenttia mallistosta ja määrää ei tulla ainakaan nostamaan. Brothers hyötyy emoyhtiöstään, sillä ketju voi ottaa myyntiin kaikkia niitä merkkejä, joita RNB:lla on oikeus myydä. Koska esimerkiksi NK-tavaratalot myyvät paljon eri merkkejä, ovat kaikki nämä merkit käytännössä myös Brothersin käytettävissä.

Maaorganisaatio tutkii jatkuvasti suomalaisia markkinoita ja tekee sen mukaan päätöksiä uusista tai poisjätettävistä ulkoisista merkeistä. Toki myös Ruotsissa tehtävät suuret linjaukset vaikuttavat asiaan. Pääsääntönä voidaan todeta, että Brothers halua tarjota valikoimassaan tunnettuja merkkejä, jotka tuovat ketjulle lisää kävijöitä. Tavoitteena on, että ulkoisten brändien asiakas oppii ostamaan myös Brothersin oman kokoelman tuotteita, sillä oman kokoelman tuotteilla on huomattavasti paremmat katteet kuin ulkoisilla merkeillä. Mitä enemmän asiakas siis ostaa tuotteita Brothersin omasta kokoelmasta, sitä parempaa tulosta Brothers voi tehdä, vaikka myynnin taso pysyisikin samana.

Tällä hetkellä Brothers tarjoaa ulkoisia merkkejä vain vapaa-ajan pukeutumisen puolella, sillä yritys kokee omaavansa vahvan oman konseptin tarjonnan formaalimmassa tuotetarjonnassa. Ulkoisten merkkien halutaan tukevan omaa mallistoa, joten päällekkäisyyksiä oman malliston ja ulkoisten merkkien välillä pyritään välttämään. Molemmat haastateltavat ovat samaa mieltä siinä seikassa, että Brothers voisi vahvemmin hyödyntää ulkoisten merkkien tarjoamaa imagonkohotusta. Esimerkiksi Helsingin ulkopuolella bränditarjonta on melko rajattua, joten Brothers saattaa olla joissakin kaupungeissa ainoa myymälä, josta tiettyä merkkiä voi ostaa.

Haastateltavien mukaan Brothersin tekemässä kanta-asiakaskyselyssä vain 13% kipasi uusia merkkejä. Kyselyssä myös ilmeni, että Brothersin omien merkkien spontaani tunnettuus on jopa vahvempi, kuin ulkoisten merkkien. Brothersin omat merkit ovat kyenneet nousemaan asiakkaiden tunnistamiksi nimiksi ja asiakas tunnistaa ne myymä-

lässä. Brothersilla on kaksi sisäistä alabrändiä, vapaa-ajanvaatteita tarjoava East-West ja formaaliin pukeutumiseen painottunut Riley. Brothers haluaa pitää kaksi eri linjaa, joten näille linjoille on hyvä olla omat konseptinsa. Näistä kahdesta konseptista Brothers ei tule haastateltavien mukaan luopumaan helpolla, sillä ne ovat saavuttaneet hyvän määrän tunnettuutta ketjun asiakkaiden keskuudessa. Mikäli mallistossa ei olisi edellä kuvattun mukaista kahtiajakoa, ei välttämättä tarvittaisi kahta sisäistä brändiä ja tuotteiden niskalapussa voisi lukea yksinkertaisesti vain Brothers.

### 5.3.2 Asemointi

Kuten tutkimuksen teoriakatsauksessa tuotiin esille, asemointi on linkki brändin identiteetin ja imagon välillä (Kapferer 2008, 174). Asema kertoo, mihin brändi sijoittuu kilpailukentällään ja erittelee niitä ominaisuuksia, jotka erottavat sen kilpailijoista (Aaker 2002, 176). Brothersin asema suomalaisella kilpailijakentällä on melko uniikki, sillä sen kaltaisia brändi- ja ketjukonseptin väliin sijoittuvia miestenvaatemyymälöitä on todella vähän. Kilpailevista konsepteista lähimpänä Brothersia on tanskalainen Bestseller-yritykselle kuuluva Selected. Selected kuitenkin tarjoaa vaatteita myös naisille, joten se ei ole puhtaasti vain miehille tarkoitettu konsepti. Osittaisia kilpailijoita on muitakin. Tämä ei silti tarkoita sitä, etteikö Brothers kohtaisi markkinoilla todella kovaa kilpailua. Muiden toimijoiden konseptit ovat vain erilaiset.

Suomessa Dressmann on varteenotettava kilpailija, sillä se on Brothersin lisäksi ainoa puhtaasti miehille suunnattu ketjukonsepti. Markkinointi tosin on näillä kahdella ketjulla täysin erilaista. Brothers panostaa imagomainontaan, kun taas Dressmannilla mainonta on puhtaasti taktista. Dressmannilla tärkein mainoskanava on televisio, Brothersilla taas printtimainonta. Dressmannin myymälät ovat usein sijoittuneet supermarkettien yhteyteen, kun taas Brothers-myymälät sijaitsevat kaupunkien keskustoissa. Myös myymälöiden sisustus on todella erilainen: Brothersin sisustus muistuttaa enemmän brändiputiikin sisustusta, kun taas Dressmann on sisustukseltaan tyypillinen ketjuyymälä. Kumpikin varmasti haluaa olla voluumimyymälä, mutta Dressmann panostaa rohkeammin hintaan, kun taas Brothers pyrkii painottamaan erityisesti laatua.

Muut ketjut, kuten edellä mainittu Selected, myyvät vaatteita myös naisille. Näiden roolia kilpakentällä ei tule silti väheksyä. Esimerkiksi H&M, Zara, Seppälä ja KappAhl keräävät huomattavia markkinaosuuksia erityisesti suuremmissa kaupungeissa, joihin Brothers on markkinansa keskittänyt. Se että nämä ketjut tarjoavat vaatteita myös naisille saattaa olla osittain myös vahvuus, sillä shoppailusta on tullut ajanviete. Pariskunnat vierailevat mieluiten myymälöissä, joista molemmat voivat löytää tuotteita. Tästä syystä sekä naisille että miehille tuotteita tarjoavien on mahdollisesti helpompaa päästä osaksi asiakkaan vakio-ostoskierrosta. Kun ketju pääsee osaksi vakio-ostoskierrosta, on sillä

myös vahvempi spontaani tunnettuus. Kun asiakas tarvitsee jonkin tietyn tuotteen, mitä parempi spontaani tunnettuus ketjulla on, sitä todennäköisemmin asiakas käy ensin kyseessä olevan ketjun myymälässä tarkastamassa heidän tarjonnan.

Vaikka Brothers on ketjumyymälä, yritys on kuitenkin jalostanut konseptiaan luodakseen oikeanlaiset olosuhteet palvelua vaativien tuotteiden myynnille. Ketjumyymälät mielletään melko vahvasti itsepalvelukonsepteiksi, kun taas toista ääripäätä edustavien brändiputiikkien toiminta perustuu vahvasti palvelulle. Brothers on asemoinut itsensä näiden kahden väliin, mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Nopeus ja helppous yhdistetään palveluun. Palvelu on myös jotain, mitä Brothersin asiakkaat ovat haastateltavien mukaan tottuneet myös saamaan. He odottavat sitä joka kerta myymälään saapuessaan, joten on todella tärkeää, etteivät he pety odotuksissaan.

Brothers on ketjuliike, jonka hintataso on korkeahko verrattuna yllämainittuihin muihin ketjuliikkeiksi profiloituneisiin kilpailijoihin. Haastateltavia pyydettiin perusteamaan, miksi Brothersin asiakas on valmis maksamaan hieman korkeamman hinnan ostamastaan tuotteesta. Hinta kertoo rahasumman, jonka asiakas joutuu maksamaan ostaessaan tuotteen. Vaikka tuotteen ominaisuudet ovat todella tärkeä kriteeri hintatasoa arvioitaessa ja ostopäätöstä tehtäessä, on myös muita asioita, jotka antavat lisäarvoa asiakkaalle.

Mikäli asiakas ostaa kauluspaidan 20 eurolla, hän on valmis etsimään oman kokonsa, sovittamaan tuotteen ja jonottamaan kassalla maksaakseen ostoksensa. Alhaisen hinnan tuotteessa asiakkaan odotus tuotteen eliniästä ja laadusta ei ole korkea, toisaalta hän ei myöskään odota saavansa palvelua tai vaadi sitä. Hinta on määräävä tekijä ostopäätöstä tehtäessä. Jos paita maksaakin 60 euroa, asiakas luonnollisesti olettaa saavansa enemmän. Brothers kilpailee tässä hintakategoriassa ja haluaakin palvelullaan varmistaa, että asiakas on tyytyväinen niin tuotteeseen kuin myös palveluun ja ostaa tuotteen. Myyjä etsii asiakkaalle oikean koon, avaa paidan paketista, neuvoo istuvuuksissa ja antaa hoito-ohjeita sekä kulkee asiakkaan kanssa kassalle ja huolehtii rahastuksesta. Myyjä on koko tämän ajan asiakkaan käytettävissä ja mikäli asiakas esimerkiksi tarvitsee paidan heti päälleen, myyjä voi silittää paidan asiakkaalle tämän odotellessa sohvalta istuen ja kahvia nauttien.

Hyvän laadun lisäksi Brothers myy kokonaisvaltaista palvelua: Solmiota ostettaessa myyjä voi tehdä asiakkaalle solmun valmiiksi ja antaa ohjeet solmion solmimiseen kotonan. Farkkujen tai housujen ollessa liian pitkät lahkeista myyjä lyhentää housut asiakkaalle sopiviksi asiakkaan odottaessa. Mikäli asiakas tarvitsee räätälin korjauksia pukuunsa, myyjä ottaa asiakkaan mitat, tekee tarvittavat korjausmerkinnät, toimittaa puvun räätälille ja taas takaisin myymälään, josta asiakas sen voi noutaa vaivatta. Myyjät koulutetaan olemaan valmiita antamaan hieman enemmän palvelua, kuin mitä keskimäärin vaateketjun myyjältä voidaan olettaa. Tämä palvelu on selkeä lisäarvo Brothersin asiakkaalle, sillä se tekee heidän ostosten teosta helpompaa ja yksinkertaisempaa.

Haastateltavat kiusaantuivat hieman kysymyksestä 'Onko olemassa kuluttajaryhmää, jota Brothers ei haluaisi asiakkaakseen?'. He aloittivatkin vastauksensa huomauttamalla, että tähän kysymykseen pitää vastata, että koska Brothers on ketjuliike eikä rajaudu kapeaan markkinasegmenttiin, ei ole vain tiettyä kuluttajaryhmää, jolle Brothers haluaa olla houkutteleva vaihtoehto. Näin ollen ei myöskään ole kuluttajaryhmää, jolle Brothers ei haluaisi olla vaihtoehto. Vaikka pääkohderyhmä on työssäkäyvä kaupunkilaismies, ei markkina silti rajaudu vain tähän kohderyhmään. Esimerkiksi keväisin ylioppilaat sekä ripille pääsevät ovat tärkeä osa Brothersin asiakaskuntaa. Pääpiirteinä voidaan kuitenkin todeta, että Brothers ei halua olla eksklusiivinen, sillä se ei soveltuisi kovinkaan hyvin suomalaisille markkinoille. Kuten jo aiemmin mainittiin, suomalaiselle asiakkaalle hinta on usein tärkein ostopäätökseen vaikuttava kriteeri.

Tämä viimeinen kysymys toi esiin ristiriidan, mikä varmasti vaikuttaa siihen, että Brothers ei ole toistaiseksi onnistunut viestinnässään haluamallaan tavalla. Koko haastattelun ajan oli todella selkeää, että Brothers myy vaatteita kaupunkilaismiehelle, joka tienaa hieman keskivertoa enemmän, on kiinnostunut muodista, haluaa näyttää hyvältä, joka on valmis käyttämään pukeutumiseensa hieman keskiarvoa enemmän rahaa ja jolle brändit ovat tärkeitä. Kuitenkin, viimeisen kysymyksen vastauksessa haastateltavat ristiriitaisesti kumosivat tämän ja karrikoidusti ilmoittivat Brothersin olevan kaikkia varten, sillä se on ketjumyymälä. Tämä viimeinen kysymys paljasti ongelman ytimen: brändiä ei haluta nähdä sellaisena kuin se on. Kuten aiemmin on todettu, miehet haluavat korostaa ja vahvistaa omaa statustaan brändin avulla (Tungate 2004, 167). Mikäli mies näkee brändiä käytettävän väärin, esimerkiksi siten, että henkilö, johon mies ei halua identifioitua, käyttää brändin tuotteita, syntyy ristiriitatilanne. Mikäli kuluttajan suhde brändiin ei ole tarpeeksi vahva, kuluttaja saattaa ristiriitatilanteessa alkaa hylkiä brändiä. Toisaalta, mikäli suhde on tarpeeksi vahva, ei ristiriitatilanne saa aikaan hylkäystilannetta (Ferraro, Kirmani & Matherly 2013, 487). Kysymys kuuluukin, onko Brothersin brändi tarpeeksi vahva?



Brothersin *konkreettiset ominaisuudet* voi tiivistää siten, että se tarjoaa miehekkäitä ja mukavia vaatteita kaupunkilaismiehille arkeen ja juhlaan. Brothers on siis työssäkäyvän kaupunkilaismiehen vaatekauppa. Tämä mies voi löytää myymälästä miehekkäitä, mukavia ja käytännöllisiä vaatteita. Tuotteet ovat laadukkaita ja myymälässä asiointi on rentoa ja miellyttävää. Brändin logoa pyritään tuomaan asiakkaalle esiin mahdollisimman monessa yhteydessä, sillä se sisältää myös brändin nimen ja on näin informatiivinen - se erottaa brändin kilpailijoista. Tunnistettava brändin nimi on yksi voimakkaimpia tapoja erottautua. Ne yritykset, jotka kykenevät liittämään nimeensä mahdollisimman paljon brändipääomaa, hyötyvät tästä monella tapaa. Muun muassa kuluttajien asenteet brändiä kohtaan ovat positiivisia, kuluttajista tulee uskollisempia ja näin ollen he eivät myöskään ole kovin alttiita kilpailijoiden markkinointiviesteille (Arslan & Altuna 2010, 179).

*Persoonaa* puolestaan kuvataan seuraavilla ominaisuuksilla: tyylikäs, urheilullinen, arvostaa käytännöllisyyttä ja helppoutta, luotettava ja maskuliininen. Brothers tarjoaa ennen kaikkea maskuliinista tyyliä. Eräs ketjun suurista vahvuuksista on kattava pukuvälikoima. Puvut mielletään tyylikkääksi – puku on klassisen tyylikkään herrasmiehen univormu olematta kuitenkaan keikarimainen. Pukuvälikoimalla on siis vahva vaikutus myös Brothersin persoonaan. Puvut antavat täysin erilaisen viestin, kuin esimerkiksi surffivaatteet tai nuorisomuoti. Brothers-mies on kuitenkin myös mukavuudenhaluinen: hän arvostaa käytännöllisyyttä ja helppoutta. Vaatteiden tulee tuntua mukavalta päällä ja niiden tulee istua hyvin. Mukavuudenhalu on myös kytköksissä laatuun ja palveluun. Materiaalien tulee olla laadukkaita ja tuntua päällä mukavilta, palvelun tulee olla sujuvaa ja helpottaa ostosten tekemistä. Brothers mies on urheilullinen. Brändin urheilullisuutta pyritään tuomaan esiin enemmänkin viestinnän, kuin varsinaisten mallistojen avulla. Brändin kampanjakasvoina on esimerkiksi nähty useita kuuluisia ja kansainvälisesti tunnettuja urheilijoita. Brothersin luotettavuus ilmenee siten, että asiakas tietää, mitä hän saa. Hinta-laatu -suhde on kohdillaan ja mikäli asiakas ei ole varma esimerkiksi puvun tai farkkujen istuvuudesta, hän voi luottaa siihen, että saa myyjiltä aina apua.

*Suhteen* ytimessä ovat lupaus palvelusta, luotettavuus sekä myymälöiden rooli kohtaamispaikkana. Brothers luo pysyviä suhteita asiakkaisiinsa palvelunsa avulla. Myyjän ja asiakkaan välille syntyy luottamussuhde, mikä on erityistä ketjukonseptille, sillä yleensä tämänkaltaisia syviä asiakas-myyjä -suhteita syntyy luontevammin luksustuotteiden markkinoilla (mm. Tungate 2004). Luotettavuus sekä myymälöiden rooli kohtaamispaikkana ovat kytköksissä hyvään palveluun. Myyjän ja asiakkaan välille syntynyt suhde lisää luottamusta. Mitä useammin asiakas asioi myymälässä, sitä paremmin myyjä hänet tuntee ja osaa esimerkiksi suositella kyseisen asiakkaan henkilökohtaiseen tyyliin sopivia tuotteita. Toisaalta asiakas voi myös vieraila myymälässä, vaikka ei joka kerta ostaisikaan mitään. Hänen on sallittua tulla viihtymään myymälään ja katsomaan

mallistoa. Luotettavuus tulee ilmi myös tuotteiden laadussa. Asiakas voi luottaa siihen, että tuotteet kestävät käyttöä ja näyttävät hyvältä pitkään.

Brothersin *kulttuuri ja arvot* ovat vahvasti sidoksissa skandinaavisuuteen. Skandinaavisuus näkyy asiakkaalle tuotteiden pelkistetyn klassisessa ulkonäössä sekä myymälöiden sisustuksessa. Ihmisten arvostus on vahvasti sidoksissa Brothersin yrityskulttuuriin ja se näkyy niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden arvostuksena. Asiakas haluaa palvella joka kerta mahdollisimman hyvin ja hänen odotuksensa halutaan ylittää. Toisaalta, myös työntekijöitä arvostetaan. Heidän roolinsa tärkeys tunnustetaan ja heihin halutaan panostaa. Työntekijöille annetaan mahdollisuus asiantuntemuksensa kehittämiseen ja näin ollen asiakaspalvelun taso kehittyy. Työntekijöille annetaan mahdollisuus onnistua. Yrityskulttuurin esiin nostettuja arvoja ovat myös oma-aloitteisuus ja yrittäjähenkisyys. Jokaisen työntekijän toivotaan kohtelemaan yritystä ja sen tuotteita niin, kuin hän omistaisi ne. Brothers suosii ympäristöystävällisiä ja eettisesti hyväksyttäviä valmistustapoja, mutta ne eivät silti ole tärkeimpien arvojen joukossa.

Kuluttajan *omakuvaa* voidaan kuvata siten, että hän yllättyy positiivisesti käyttäessään Brothersin vaatteita ja hän tietää näyttävänsä tyylikkäältä, vaikka ei maksakaan vaatteistaan liikaa. Brothersin visioon on kirjattu, että se haluaa tarjota asiakkailleen joka kerta ylivertaisen ostokokemuksen. Tämä visio toteutetaan siten, että asiakas yllättyy positiivisesti joka kerta vieraillessaan Brothersin myymälässä. Tyylikkyys on vahva osa Brothers-brändiä. Tämän tutkimuksen perusteella tyylikkyys on kaiken Brothersin toiminnan ytimessä. Tuotteet ovat laadukkaita ja ulkoisten brändien esilläolo myymälässä lisää myös Brothersin oman valikoiman tuotteiden arvostusta ja brändiarvoa. Brothers uskoo omiin tuotteisiinsa ja pitää huolta, että asiakas tuntee itsensä itsevarmaksi pukeutuessaan Brothersin vaatteisiin. Myyjien asiantuntemuksella sekä myyjän ja asiakkaan välille muodostuvalla luottamussuhteella on itsevarmuuden luomisessa merkittävä rooli. Asiakas voi luottaa siihen, että myyjä pukee hänet tyylikkäästi ja asiakkaan oman tyyliinsä mukaisesti. Asiakas voi astua ulos myymälästä tuntien olonsa itsevarmaksi ja tyylikkääksi tietäen, ettei ole maksanut tyylistään liikaa.

*Peilikuva kuluttajasta* on stereotyyppisesti henkilö, joka hakee muilta ihmisiltä hyväksyntää käyttämällä tunnettua brändejä. Hän myös keikaroi tyyllillään ja haluaa näin erottua muista pukeutumisellaan. Vaikka Brothers tarjoaakin klassista miestenpukeutusta, vaatteet suunnitellaan Ruotsissa pitäen ensisijaisesti mielessä ketjun päämarkkina-alueen asiakas, ruotsalainen mies. Kuten haastateltavat mainitsivat, monet trendit rantautuvat nopeammin Ruotsiin kuin Suomeen, joten mallisto saattaa välillä olla suomalaisen miehen silmään jopa liian trendikäs ja uskalias.

Suurimmat erot Brothersin suomalaisen ja ruotsalaisen brändi-identiteetin välillä voidaan havaita *kulttuurissa ja arvoissa* sekä *kuluttajan peilikuvassa*. Ruotsissa Brothers haluaa olla ruotsalainen, mutta Suomessa sen sijaan skandinaavinen. Tämä johtuu siitä, että monilla suomalaismiehillä on negatiivisia mielikuvia ruotsalaisuudesta, joten

yritys ei halua tieteen tahtoen ruotsalaisuutta korostaa. Ruotsissa myös ekologisuus on vahvemmin esillä, kuin Suomessa. Tässä tutkimuksessa ei kyetä antamaan tarkkaa määritelmää stereotyyppisestä ruotsalaisesta kuluttajasta, mutta haastattelun perusteella voidaan päätellä, että tyyllillä keikarointi ei tule yhtä vahvasti esille negatiivisena asiana Ruotsissa, kuin Suomessa. Kuten haastateltavat mainitsivat, trendit rantautuvat Ruotsiin nopeammin, joten se, mikä Suomessa näyttää uudelta tai jopa oudolta, saattaa Ruotsissa olla jo valtavirtaa, eikä se näin erotu joukosta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vaikka sekä Ruotsissa että Suomessa miehekkyyys on yksi brändin kulmakivistä, Suomessa miehekkyyttä korostetaan erityisen paljon brändin uskottavuuden parantamiseksi. Suomalaismies ei halua leimautua hienostelijaksi, joka koreilee vaatteillaan. Häntä voitaisiin vaikka luulla ruotsalaiseksi.

Psykologit tutkivat identiteetikriisejä, joita esiintyy usein nuorilla. Teini-iässä identiteetin rakenne on vielä heikko ja nuori muuttaa tapansa kommunikoida jatkuvasti – hän etsii paikkaansa (Janonis ym. 2007, 70). Koska Brothers on melko tuore brändi suomalaisilla markkinoilla ja erityisesti koska se pyrkii muodostamaan Suomeen oman, ruotsalaisesta hieman eroavan identiteetin, voidaan brändin katsoa vielä etsivän itseään. On kuitenkin todella tärkeää, että Brothers selkeyttää brändi-identiteettiään mahdollisimman pian. Maajohdon on otettava tässä tehtävässä vahva rooli. Kova kilpailu markkinoilla asettaa haasteita ja myös vaatimuksia brändijohtamiselle. Brändi-identiteetin luominen sekä identiteetin ominaisuuksien, yksilöllisyyden ja arvon määrittäminen ovat johtamisessa tärkeitä tehtäviä. Voidaan todeta, että mielikuva brändi-identiteetistä muodostuu brändin yksilöllisyydestä, tarkoituksesta, päämäärästä, arvoista ja persoonasta. Se mahdollistaa brändin paremman asemoinnin ja näin ollen tuo kilpailuetua (Janonis ym. 2007, 70).

Tämä tutkimus antaa Brothers Suomelle visuaalisen työkalun käsitellä brändi-identiteettiään. Samalla tutkimus tuo myös esiin ne osa-alueet, joilla suomalainen identiteetti eroaa ruotsalaisesta. Vahvistaakseen identiteettiään kohdeyrityksen kannattaisi jatkossa tehdä vastaava tutkimus ruotsalaisesta brändi-identiteetistä, jolloin suomalaisen ja ruotsalaisen identiteetin erojen analysointi mahdollistuisi paremmin. Analysoimalla näitä kahta identiteettiä ymmärrys Brothers-brändistä parantuisi ja ehkä johto kykenisi jopa luomaan yhden, yhteisen identiteetin, joka olisi läsnä sekä ruotsalaisilla että suomalaisilla markkinoilla.

Useat kansainväliset vaateketjut ovat viimeaikoina tulleet tai ovat tulossa Suomen markkinoille. Näiden yritysten tulee analysoida, soveltuuko heidän brändi-identiteettinsä Suomeen. Samalla heidän tulee kuitenkin myös huomioida, että maakohdaisen brändi-identiteetin luomiseen liittyy suuri riski siitä, että identiteetti muuttuu epämääräisemmäksi – tarvitaan vahvaa brändijohtamista, jotta maakohdainen identiteetti voidaan luoda onnistuneesti. Kuten tästä tutkimuksesta tulee ilmi, suomalaiset miehet ovat vielä melko varovaisia tyyliinsä suhteen. He yhdistävät vaatteiden ostamiseen hel-

posti feminiinisiä piirteitä, joten brändin on tärkeää huolehtia siitä, että suomalaismies säilyttää miehisyytensä siitä huolimatta, että käy vaateostoksilla.

## 6.2 Halutun brändimielikuvan luominen ja sen haasteet

Toinen osaongelma, miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan, pyrittiin ratkaisemaan selvittämällä haastattelun avulla Brothers-brändin viestintää sekä asemaa markkinoilla. Teoriapohjana käytettiin teorialuvussa 4.2 esiteltyä Kapfererin (2008, 174) kehrittelemää mallia imagon muodostumisesta. Brändimielikuvan luomisprosessin analysointi päätettiin toteuttaa Kapfererin mallin avulla, sillä se on ikään kuin jatkumo brändi-identiteettiprismalle. Malli kertoo, miten brändi-identiteetin viesti kulkee eteenpäin vastaanottajalle, kuluttajalle.

Teorialuvussa 4.2 esitettiin, että brändi-identiteetti sekä muut kimmokkeet luovat pohjan lähetettävälle signaaleille. Kilpailu ja muu melu ovat kuitenkin viestin vastaanottajan ja signaalien välissä. Jotta viesti voi kulkea lähettäjän toivomassa muodossa vastaanottajalle, tulee brändin syvin olemus tuntea läpikotaisin. Kun viestin lähettäjä tuntee oman identiteettinsä ja lähetetty viesti on yhteneväinen identiteetin kanssa, vastaanottajan on mahdollista vastaanottaa viesti uskottavasti lähettäjän haluamalla tavalla, mikäli kilpailu ja melu eivät häiritse viestiä liikaa (Kapferer 2008, 98). Viestin häiriöttömälle lähettämiseksi on siis useita haasteita, joista tämän tutkimuksen tapauksessa suurin kohdataan jo viestin alkumetreillä, lähettäjän puolella.

Aiemmin tuotiin esiin myös se seikka, että jotta yrityksen antamat viestit brändistä ovat mahdollisimman tehokkaita, tulee niiden olla linjassa brändin identiteetin ja kuluttajan ihanneomakuvan kanssa. Kuluttaja samaistuu helpoiten brändeihin, joiden identiteetti heijastaa kuluttajalle tärkeitä arvoja ja jotka luovat kuluttajalle mielikuvan siitä, että hän on brändin avulla lähempänä omaa ihanneomakuvaansa (Kuenzel & Halliday 2010, 175). Kapfererin (2008, 107) aiemmin esitetty brändi-identiteetti prisma on käytökelpoinen työkalu brändin viestin sisältöä pohdittaessa, sillä yksi prisman sivuista käsittelee omakuvaa. Mikäli nämä omakuvan ominaisuudet otettaisiin viestin lähtökohdaksi Kuenzelin ja Hallidayn ehdottamalla tavalla, olisi todennäköisempää, että ensinnäkin kohderyhmän kuluttaja vastaanottaisi viestin ja toiseksi, että kyseinen kuluttaja myös mieltäisi viestin sisältöön.

Haastattelussa tuli toistuvasti ilmi se seikka, että Brothersin asiakas on urheilullinen ja että hän seuraa urheilua; hän samaistuu helpolla suomalaisiin urheilusankareihin. Brothers on toistaiseksi käyttänyt vain ruotsalaisia urheilijoita kampanjakasvoinaan, joihin harvan suomalaismiehen on helppo samaistua. Päinvastoin, suomalaismiehet saattavat kokea nämä kampanjat jopa negatiivisina. Tulevaisuudessa yrityksen tulisikin luoda omat erilliset, alueelliset kampanjat Ruotsin ja Suomen markkinoille, mikäli ruot-

salainen ja suomalainen brändi-identiteetti pysyvät eriytyneinä. Hämmennystä luo myös se, että vaikka Suomessa Brothers osittain haluaa peitellä ruotsalaisuuttaan, se on osittain myös haastateltavien mukaan brändin vahvuus. Selkeyttääkseen identiteettiään yrityksen tulisi olla sitä, mitä se on: ruotsalainen brändi. Sen sijaan Brothersin tulisi harkita sitä, miten ruotsalaisuudesta halutaan Suomessa viestiä. Ruotsalaiset brändit, kuten Tiger of Sweden tai Björn Borg, ovat onnistuneet Suomessa pääsemään miesten suosioon piilottelematta ruotsalaisuuttaan. Ne antavat ruotsalaisuuden olla luonnollisena osana brändiään sitä kuitenkaan korostamatta. Tiger of Sweden tuo esiin ensisijaisesti tyylikkyyttä, pukujen trendikkäitä leikkauksia ja laatua, kun taas Björn Borg puhuttelee urheilullisuudellaan.

Brothersin omakuvan ominaisuuksiksi listattiin edellisessä alaluvussa tyylikäs, arvostusta nauttiva ja itsevarma. Tämä linjaus myös tuli esiin lähes koko haastattelun ajan. On oltava olemassa kuitenkin jokin syy sille, miksi viesti ei välity vahvana kuluttajalle, jos yrityksellä on vahvasti tiedossa sen omakuva. Haastattelun viimeinen kysymys osoittikin haparointia omakuvasta viestinnän loppuunsaattamisessa. On tärkeää, että kuluttaja ei hämmenny brändin asemoinnista. Yritys ei saa lähettää ristiriitaisia viestejä, vaan sen tulee vahvistaa asemaansa johdonmukaisella viestinnällä. Mitä selkeämmin yritys viestinsä kertoo, sitä enemmän se saa hyväksyntää kuluttajakunnalta (Srivastava 2011, 351). Vaikka Brothersin identiteetistä huokuu vahvasti läpi hyvätuloinen, ystävien ja kollegoiden arvostama kaupunkilaismies, joka haluaa näyttää hyvältä ja on valmis käyttämään hieman enemmän rahaa vaatteisiinsa, haluaa maajohto silti pitää kiinni lähtökohdasta, että Brothers on kaikkia miehiä varten. Myös hintamielikuva halutaan pitää alhaisena, sillä hinta on haastateltujen mukaan suomalaismiehelle yksi tärkeimmistä kriteereistä ostopäätöstä tehtäessä. Tämä kuitenkin aiheuttaa valtavan ristiriidan. Mikäli Brothers viestii ulospäin, että se haluaa olla kaikkien miesten vaatekauppa, se saattaa häätää pois nämä hyvätuloiset uramiehet, joille menestyksen pitää näkyä myös ulospäin. Vaikka Brothers ei yritäkään olla luksusbrändi, tiettyä eksklusiivisuutta sen identiteetissä voidaan havaita ja tämä eksklusiivisuus on tärkeä kokemus kohderyhmän asiakkaille. Onkin tärkeää, että kohderyhmä kokee brändin eksklusiivisuuden, sillä se vahvistaa heidän omaa identiteettiään, egoaan. Mikäli brändi olisi kaikkien saatavilla, se ei tekisi kyseisen brändin kuluttajasta mitään erityistä (Hudders, Pandelaere & Vyncke 2013, 393-394). Toisaalta se seikka, että yritys tiedostaa kohderyhmänsä ei silti tarkoita sitä, etteivätkö myös muut voisi asioida Brothersin myymälöissä. Vaikka markkinointi kohdennettaisiinkin kaupunkilaisiin uramiehiin, voivat myös muut, kyseiseen kohderyhmään kuulumattomat henkilöt tulla Brothersin asiakkaisiksi. Kohderyhmän määrittäminen helpottaa keskittymään olennaiseen ja estää rönsyilyn esimerkiksi markkinoinnissa.

Tällä hetkellä Brothersin lähettämä viesti identiteetistä heikkenee siis jo alkutaipaleella. Vaikka brändi-identiteetti itsessään on vahva, muut kimmokkeet kuitenkin häirit-

sevät tätä identiteetin viestiä. Häiritsevistä kimmokkeista suurin on se, että brändi on idealismin tuote: brändiä ei nähdä sellaisena kuin se todellisuudessa on. Vaikka Brothers-brändin identiteetti huokuu eksklusiivisuuden vivahteita, tästä huolimatta brändi haluaisi olla kaikkien saatavilla oleva volyymituotteita myyvä ketju. Mikäli yritys ei kuitenkaan aloita huomattavaa Brothers-brändin identiteetin uudistusprojektia, olisi johdonmukaista hyväksyä eksklusiivisuus ja keskittyä identiteetin sanelemaan kohderyhmään. Tällä tavoin brändin viesti vahvistuisi. Viesti todennäköisesti vetoaisi kohderyhmään, sillä kohderyhmä voisi samaistua brändin luomaan omakuvaan ja näin ollen kohderyhmän keskuudessa Brothersin tunnettuus oletettavasti kasvaisi.

Mikäli Brothers onnistuu poistamaan identiteetin viestiä häiritsevät muut kimmokkeet, tavoitellun imagon saavuttaminen on erittäin todennäköistä. Kapfererin (2008) esittämän kaavion mukaan lähettäjältä muodostuu viesti, joka koostuu tuotteista, ihmisistä, paikoista ja kommunikaatiosta. Nämä kaikki signaalit ovat Brothers-brändillä loistavasti hallinnassa. Kuten tutkimuksessa tuli esille, tuotteet ovat laadukkaita ja hinta on hieman muiden ketjumyymälöiden yläpuolella, myyjät koulutetaan palvelemaan asiakasta erinomaisella tavalla, myymäläkonseptiin kiinnitetään huomiota ja myymäläympäristöstä on tehty miellyttävä, miehille mieluisa paikka ja esimerkiksi maksettu mainonta ja muu ulkoinen viestintä kohdennetaan kaupunkialueille. Kuten haastattelussa kävi ilmi, Brothersilla ei ole suoraa kilpailijaa ainakaan toistaiseksi suomalaisilla miestenvaatemarkkinoilla. Dressmann on tällä hetkellä ainoa toinen puhtaasti miehille kohdennettu konsepti, mutta palvelumalli on todella erilainen. Näin ollen todennäköisyys esimerkiksi siihen, että Brothers sekoitettaisiin muihin miestenvaateliikkeisiin, on pieni. Viestin olisi näin ollen mahdollista saavuttaa vastaanottaja ja lopputuloksena syntyisi samaistumista, tunnettuutta ja mikä tärkeintä, Brothers pystyy kasvattamaan kassavirtaansa.

### 6.3 Yhteenveto

Muotivaateketjujen markkinointi on ajankohtainen aihe, sillä monet kansainväliset ketjut ovat viimeaikoina rantautuneet suomalaisille markkinoille (Helsingin Sanomat 4.3.2014; Taloussanomat 7.5.2012; Markkinointi & Mainonta 11.9.2012). Miesten muoti on alana vielä melko tuore, joten siitä ei ole tehty paljon tutkimusta. Toisaalta, muotimarkkinoiden kasvun odotetaan lähivuosien aikana tapahtuvan suurelta osin miesten muodin avulla (C&M Reports 2013), mikä tuo lisämielenkiintoa tutkimusaiheelle.

Tutkimuksessa päätettiin keskittyä suomalaiseen miestenmuotiin ja lähestyä miestenmuotia brändi-identiteetin ja imagon näkökulmasta. Tutkimuskohteeksi valittiin ruotsalainen, Suomessa vielä melko tuntematon miestenvaateketju Brothers, joka on

perustanut liikkeitä myös Suomeen. Brothersilla on Suomessa oma maaorganisaatio, joka johtaa suomalaista Brothers-brändiä. Tässä tutkimuksessa päätettiin tutkia, miten Brothers-miestenvaateketju voi luoda itselleen haluamansa brändimielikuvan Suomessa. Tutkimuskysymys jaettiin kahteen osaongelmaan:

1. Millainen on Brothers-miestenvaateketjun brändi-identiteetti Suomessa?
2. Miten yritys voi viestiä identiteettiään kuluttajille saavuttaakseen toivomansa brändimielikuvan?

Jotta luotaisiin ensin perusymmärrys Brothers-brändistä, käytiin brändin eri elementtejä läpi Chernatyn ja Dall’Olmo Rileyn (1998, 418-423) listaamien brändiin liitettävien teemojen avulla. Brothers-brändiä siis tarkasteltiin juridisen välineen, logon, yrity;brändin, pikalinkin, riskiä vähentävän tekijän, identiteettijärjestelmän, imagon, arvojärjestelmän, persoonan, suhteen, lisäarvon ja kehittyvän kokonaisuuden kannalta.

Peruskäsityksen muodostamisen jälkeen paneuduttiin ensimmäiseen osaongelmaan, jonka ratkaisemiseksi analysoitiin Brothers-brändin identiteetin eri osia hyödyntäen Kapfererin (2009, 107) identiteettiprismaa. Brothers-brändin identiteetille voitiin löytää seuraavat osa-alueet:

- Konkreettiset ominaisuudet: Brothers tarjoaa miehekkäitä ja mukavia vaatteita kaupunkilaismiehelle juhlaan ja arkeen
- Persoona: Urheilullinen, arvostaa käytännöllisyyttä ja helppoutta, luotettava ja maskuliininen
- Suhde: Asiakaspalvelu, asiakkaan odotukset ylittyvät joka kohtaamisella
- Arvot: Muiden ihmisten arvostus, yrittäjähenkisyys, oma-aloitteisuus ja skandinaavisuus
- Kuluttajan omakuva: Kuluttaja yllättyy positiivisesti ollessaan kosketuksissa brändiin muun muassa tuotteita käyttämällä. Kuluttaja näyttää mielestään tyylikkäältä tietäen samalla, ettei maksa tyylistään liikaa
- Peilikuva kuluttajasta: Stereotyyppinen kuluttaja hakee hyväksyntää muilta pukeutumalla tunnettujen brändien vaatteisiin. Hän myös keikaroi tyyllillään.

Voitiin havaita, että Brothersin brändi-identiteetti on hieman erilainen Suomessa, kuin mitä se on Ruotsissa. Koska monen suomalaisen mieskuluttajan asenteet ruotsalaisuutta kohtaan ovat melko negatiivisia, haluaa Brothers Suomessa korostaa kulttuurisaa skandinaavisuutta ruotsalaisuuden sijaan. Myös stereotyyppisessä kuluttajassa voitiin arvioida olevan eroja: Trendit rantautuvat Ruotsiin nopeammin, kuin Suomeen, joten se mikä Ruotsissa on jo voimakkaasti näkyvässä katukuvassa, saattaa Suomessa vielä näyttää oudolta. Koska Brothersin vaatteet suunnitellaan Ruotsissa pitäen mielessä päämarkkina-alueen eli Ruotsin tarpeita, mutta tuotteet kuitenkin saapuvat samaan aikaan myyntiin Suomeen ja Ruotsiin, saattavat tuotteet näyttää Suomessa paljon trendikkäämmiltä ja jopa oudoilta, kuin mitä Ruotsissa. Tästä johtuen Suomessa stereotyyppinen kuluttaja on keikarimainen, mutta Ruotsissa näin ei välttämättä ole. Tarkkaa ja ver-

tailukelpoista kuvausta ruotsalaisesta brändi-identiteetistä ei voida tässä tutkimuksessa luoda, sillä se olisi vaatinut samanlaisen haastattelun toteuttamisen Ruotsissa. Vertailut on tehty Suomen maajohdon näkemyksiin pohjautuen.

Toiseen osaongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu hyödyntämällä Kapfererin (2008, 178) mallia, joka esittää sen, miten imago muodostuu identiteetin pohjalta. Aiheesta pyrittiin saamaan tietoa haastattelussa esittämällä haastateltaville kysymyksiä viestinnästä ja asemoinnista. Viestinnän kysymykset olivat perusteltuja, sillä yritys viestii haluamiaan asioita identiteetistään ja niiden viestien pohjalta, jotka kuluttaja vastaanottaa, syntyy imago. Toisaalta, myös asemointiin liittyvät kysymykset olivat perusteltuja, sillä asemointi nähdään linkkinä identiteetin ja imagon välillä: asemoinnin avulla tuodaan brändistä esiin ominaisuudet, jotka erottavat sen kilpailijoista, sekä piirteet jotka vetoavat brändin kohderyhmään. (Kapferer 2008, 178).

Havaittiin, että koska identiteetti ei ole kovin vahva johtuen siitä, että brändillä on eri identiteetit Suomessa ja Ruotsissa, myös sen viesti ei ole tarpeeksi selkeä. Brändin johtajat, eli tässä tapauksessa Suomen maajohto, ei näe brändiä sellaisena, kuin se on: vaikka brändi identifioituu hieman keskimääräistä paremmin toimeentulevaan, tyylikkääseen kaupunkilaismieheen, ei maajohto silti uskalla asettua täysin tämän identiteetin taakse. Vaikka maajohto kielsi haastattelussa sen, että se haluaisi tarjota kaikille kaikkea, se ei kuitenkaan halua tehdä tarkempaa rajausta asiakaskohderyhmäänsä. Maajohto kykeni kuvailemaan stereotyyppistä asiakasta ja tekemään tämän suhteen rajoituksia, mutta tosiasiasa kuitenkin Brothers haluaisi olla vaatekauppa kaikille miehille. Mikäli se haluaisi olla jokamiehen vaatekauppa, tulisi brändi-identiteetistä riisua eksklusiivisuuden vivahteita: Brothers asemoituu brändikonseptin ja volyymikonseptin välimaastoon, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia kuluttajia se houkuttelee asiakkaikseen.

Tutkimuskysymykseen voimme löytää vastauksen vetämällä kahden osaongelman tulokset yhteen. Brothers-miestenvaateketju voi luoda itselleen haluamansensa brändimielikuvan Suomessa, mikäli se hyväksyy oman asemansa ketju- ja brändiliikkeiden välimaastossa ja viestii identiteettiään kohderyhmälleen tämän mukaisesti. Brändin identiteetti on vahva ja sen omakuva on lähellä kohderyhmän omakuvaa. Näin ollen Brothersin tuleekin eliminoida kaikki omakuvan kanssa ristiriidassa olevat viestit, jotta kohderyhmän miehen on mahdollista samaistua siihen. Mielikuva muodostuu asiakkaan mielessä (Nandan 2005), joten mikäli viesti kulkeutuu Brothersin toivomalla tavalla asiakkaalle asti, on hyvin todennäköistä, että myös mielikuva on lähettäjän tavoitteen mukainen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista kuluttajatutkimuksen avulla selvittää, miten Brothersin lähettämä viesti tosiasiasa vastaanotetaan ja onko brändi saanut lisätunnettuutta kohderyhmänsä keskuudessa. Tämä tutkimus antaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella omaa brändiään ja sen viestintää kriittisellä tavalla. Tämän tutkimuksen avulla yrityksen on mahdollista selkeyttää brändiviestiään tekemättä muutoksia omaan identiteettiinsä.

Samanlainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös Ruotsissa, jolloin syntyvää tutkimusaineistoa vertailemalla voitaisiin tehdä perusteltuja päätöksiä brändi-identiteetin ja sen ”kahtiajaon” tulevaisuudesta.

Toisaalta, tämä tutkimus on myös avaus suomalaiselle miesten muodin tutkimukselle. Kuten tutkimuksen johdannossa todettiin, miesten kaupallinen muoti on kansainväliselläkin tasolla mitattuna melko tuore ala ja sitä on tutkittu huomattavasti naisten muotia vähemmän. Toimialan kasvumahdollisuudet ovat kuitenkin valtavat, sillä naisten muoti on osittain jopa jo saavuttanut ainakin hetkellisen saturaatiopisteen ja esimerkiksi Iso-Britanniassa muotimarkkinoiden uskotaan kasvavan seuraavien viiden vuoden aikana miestenmuodin avulla (C&M Reports 2013). Kuten tutkimuksessa on aiemmin mainittu, moni kansainvälinen vaateketju on rantautunut Suomeen tai on aloittanut toimintansa maassamme viimeaikoina. Tämä tutkimus antaa myös näille yrityksille ainakin alustavaa näkemystä siitä, mitä tekijöitä imagon muodostamisessa tulee Suomessa huomioida.

## LÄHTEET

- Aaker, David A. (2002) *Building Strong Brands*. Free Press: London.
- Aaker, Jennifer L. (1997) Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Issue 3, 347-356.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Alasuutari, Pertti – Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Arslan, F. Müge – Altuna, Oylum Korkut (2010) The effect of brand extensions on product brand image. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 3, 170-180.
- Asiakaskysely Brothersin suomalaisille asiakkaille. Huhtikuu 2011.
- Ball, Dwayne – Simões Coelho, Pedro – Marchás, Alexandra (2004) The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, 1272-1293.
- Barnes, Liz – Lea-Greenwood, Gaynor (2010) Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 10, 760-772.
- Bivainiene, Lina (2010) Brand Life Cycle: Theoretical Discourses. *Economics & Management*, No. 15, 408-414.
- Bohdanowicz, Janet – Clamp, Liz (1994) *Fashion marketing*. Routledge: London.
- Bonevac, Daniel – Jones, Casey (2013) An evolved definition of the term ‘brand’: Why branding has a branding problem. *Journal of Brand Strategy*, Vol. 2, No. 2, 112-120.
- Burmann, Christoph – Hegner, Sabrina – Riley, Nicola (2009) Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, Vol.9, No. 1, 113-118.
- Chang, Shin-Shin – Huang, Chun - Yao – Lin, Hong-Xiang – Shen, Yong-Zheng (2007) Blogger’s Motivations and Behaviors: A Model. *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, No. 4, 472-484.
- Chernatony, Leslie de – Dall’Olmo Riley, Francesca (1998) Defining a “Brand”: Beyond the literature with Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 5, 417-443.
- Chernatony, Leslie de (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Issue 1&3, 157-179.

- Churchill, Gilbert A – Surprenant, Carol (1982) An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, Issue 4, 491-504.
- Darden, William R. – Reynolds, Fred D. (1972) Predicting opinion leadership for men's apparel fashions. *Journal of Marketing research*, Vol. 9, Issue 3, 324-328.
- Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (2011) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- DiMingo, Edward (1988) The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 9, Issue 2, 34-38.
- Dobni, Dawn – Zinkhan, George M. (1990) In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, No. 1, 110-119.
- Easey, Mike (2009) *Fashion Marketing*. Wiley-Blackwell: Chichester, West Sussex.
- Ferraro, Rosellina – Kirmani, Amna – Matherly, Ted (2013) Look at me! Look at me! Conspicuous brand usage, self-brand connection and dilution. *Journal of Marketing Research*, Vol. 50, No. 4, 477-488.
- Fisher, Colin (2010) *Researching and Writing a Dissertation: An essential guide for business students*. Prentice Hall: London.
- Flick, Uwe (2003) *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications: London.
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 1, 4-12.
- Golding, Kirsty – Peattie, Ken (2005) In search of a golden blend: perspectives on the marketing of fair trade coffee. *Sustainable Development*, Vol. 13, Issue 3, 154-165.
- Grapentine, Terry H. – Teas, Kenneth R. (1996) Demystifying brand equity. *Marketing Research*, Vol. 8, No. 2, 24-29.
- Grinberg, Emanuella (2011) Men go online to cultivate style, but will they shop there. CNN. [http://edition.cnn.com/2011/09/16/living/menswear-online-stores/index.html?hpt=hp\\_bn8](http://edition.cnn.com/2011/09/16/living/menswear-online-stores/index.html?hpt=hp_bn8), haettu 26.1.2014.
- Henriksson, Kristel, aluepäällikkö – Kähkönen Kirsi, maajohtaja, Brothers Suomi. Haastattelu 29.6.2011, Helsinki.
- Hines, Tony – Bruce, Margaret (2007) *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. Elsevier: Oxford.
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus: Helsinki.

- Hollebeek, Linda (2011) Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.19, No.7, 555-573.
- Holt, Douglas B. - Thompson, Craig J. (2004) Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption. *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 2, 425-440.
- Hughes, Douglas E. – Ahearne, Michael (2010) Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing*, Vol. 74, Issue 4, 81-96.
- Hudders, Liselott – Pandelaere, Mario – Vyncke, Patrick (2013) Consumer meaning making: The meaning of luxury brands in a democratised luxury world. *International Journal of Market Research*, Vol. 55, Issue. 3, 391-412.
- Janonis, Vytautas – Dovalienė, Aistė – Virvilaitė, Regina (2007) Relationship of brand identity and image. *Engineering economics*, Vol. 51, No.1, 69-79.
- Kapferer, Jean-Noel – Moingeon, Bertrand – Soenen, Guillaume (2002) *Corporate & Organizational Identities*. Routledge: London.
- Kapferer, Jean-Noël (2008) *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page: London.
- Karvonen, Erkki (1999) *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Knox, Simon – Maklan, Stan (1997) Reinventing the Brand: bridging the gap between customer and brand value. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, Issue 2, 119-129.
- Kotler, Philip (2003) *Marketing management*. Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Kuenzel, Sven – Halliday, Sue Vaux (2010) The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 18, Issue 3/4, 167-176.
- Leach, Robert (2014) Why men's fashion is not like women's fashion. The Telegraph 8.4.2014. <http://www.telegraph.co.uk/men/fashion-and-style/10749463/Why-mens-fashion-is-not-like-womens-fashion.html>, haettu 10.4.2014.
- Levi Strauss & Co. <<http://www.levistrauss.com/about/heritage>>, haettu 11.4.2011.
- Lee, Ching-Chi – Lee, Hsiang-Ming – Wu, Cou-Chen (2011) Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 7/8, 1091-1111.
- Lee, Mike – Renu, Emile (2012) Revisiting Aaker's (1997) Brand Personality Dimensions: Validation and Expansion. *Advances in Consumer research*, Vol. 40, 363-370.

- Locander, William B. – Pollio, Howard R. – Thompson, Craig J (1994) The Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints That Underlie Consumers' Expressed Meanings. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 3, 432-452.
- Maslow, A.H (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, 370-396.
- Nandan, Shiva (2005) An exploration of the brand identity – brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, 264-278.
- Padgett, Dan – Allen, Douglas (1997) Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising*, Vol. 26, No. 4, 49-62.
- Park, Whan C. -Jaworski, Bernard J. - MacInnis, Deborah J. (1986) Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 135-145.
- Pietikäinen, Sari – Mäntynen, Anne (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino: Tampere.
- Power, Dominic – Hauge, Atle (2008) No man's brand – brands, institution and fashion. *Growth and Change*, Vol. 39, No.1, 123-143.
- Priest, Ann (2005) Uniformity and differentiation in fashion. *International Journal of Clothing Science and Technology*, Vol. 17, No. 3/4, 253-263.
- S-ryhmä avaa Suomeen seitsemän Marks & Spencer –myymälää. Helsingin Sanomat 4.3.2014. <http://www.hs.fi/talous/a1393901405780>, haettu 14.4.2014.
- Saksalainen muotiketju New Yorker rantautuu Suomeen. Taloussanomat 7.5.2012. <http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2012/05/07/saksalainen-muotiketju-new-yorker-rantautuu-suomeen/201228864/12>, haettu 14.4.2014.
- Salkind, Neil J. (2012) *Exploring Research*. Pearson: Upper Saddle River NJ.
- Sassatelli, Roberta (2007) *Consumer culture. History, Theory and Politics*. SAGE Publications: London.
- Shirazi, Ali – Lorestani, Hanzaleh Zeynvand – Mazidi, Ahmadreza Karimi (2013) Investigating the effects of brand identity on customer loyalty from social identity perspective. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 6, No. 2, 153-178.
- Srivastava, R. K. (2011) Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, No. 4, 340-352.
- Stern, Barbara B (2006) What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 216-223.

Stockmann Oyj Abp:n vuosikertomus 2010.

Suhtautuminen automainontaan –kyselyn tulokset (2010) Yhteishyvä.  
<[http://www.yhteishyva.fi/menot\\_matkailu/autot/suhtautuminen\\_automainontaan\\_k/fi\\_FI/suhtautuminen\\_automainontaan\\_kyselyn\\_tulokset/](http://www.yhteishyva.fi/menot_matkailu/autot/suhtautuminen_automainontaan_k/fi_FI/suhtautuminen_automainontaan_kyselyn_tulokset/)>, haettu 28.10.2010.

Taas uusi vaateketju Suomeen – nyt tulee Bik Bok. Markkinointi & Mainonta 11.9.2012,  
<http://www.marmai.fi/uutiset/taas+uusi+vaateketju+suomeen++nyt+tulee+bik+bok/a2145845>, haettu 14.4.2014.

Tungate, Mark (2004) *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Kogan Page: London.

Tungate, Mark (2008) *Branded male: marketing to men*. Kogan Page: London.

UK Fashion Multiples (2013) C&M Reports.  
<http://www.companiesandmarkets.com/Market/Textiles-and-Clothing/Market%20Research/UK-Fashion-Multiples/RPT1207308?default=RO>, haettu 26.1.2013.

Walz, Anna – Celuch, Kevin (2010) The effect of retailer communication on customer advocacy: The moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 23, 95-110.

Wheeler, Alina (2006) *Designing brand identity: a complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. John Wiley: Hoboken N.J.

Wood, Lisa M. (1996) Added Value: Marketing Basics? *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, Issue 8, 735-755.

Woodruffe-Burton, Helen (1998) Private desires, public display: consumption, post-modernism and fashions “new man”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 26, No. 8, 301-310.

Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications: Thousand Oaks CA.

## LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

### KONKREETTISET OMINAISUUDET:

1. Miten kuvailisit Brothersin tuotteita? Miksi tämä kuvailu?
2. Mitä Brothers haluaa kertoa myymälällään? Mitä konkreettista asiakas siellä näkee?
3. Onko muita fyysisiä tai konkreettisia asioita, joita kuluttaja voi Brothersista havaita tai nähdä?

### PERSOONA

4. Jos Brothers-brändi olisi ihminen, miten kuvailisit hänen persoonaansa? Miksi tämä kuvailu?
5. Miten tämä persoona auttaa Brothersia brändinä?
6. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet persoonan muodostumiseen?

### SUHDE

7. Miten Brothers haluaa olla vuorovaikutuksessa kuluttajiin? Miksi nämä valinnat?
8. Missä tilanteissa vuorovaikutusta syntyy?
9. Miten Brothers aikoo tulevaisuudessa kehittää uusia tapoja tai laajentaa kuluttajaviestintää?
10. Miten vahvasti Brothers on nostanut asiakaspalveluhenkilökunnan osaksi brändin rakentamista ja viestimistä kuluttajille? Miksi näin on tehty?

### KULTTUURI/ARVOT

11. Miten kuvailisit Brothersin arvoja, miksi nämä?
12. Brothersin yrityskulttuuri – millainen se on? Miten yrityskulttuuri vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan?
13. Mikä on Brothersin suhde ympäristöystävällisyyteen ja eettisyyteen?
14. Brothers on ruotsalainen brändi. Pyrkiikö Brothers ilmentämään tätä seikkaa suomalaisilla markkinoilla? Miten ja miksi?

### KULUTTAJAN OMAKUVA

15. Mitä uskot kuluttajan ajattelevan ostaessaan ja käyttäessään Brothersin tuotteita? Miksi nämä ajatukset?

### PEILIKUVA KULUTTAJASTA

16. Millainen on Brothersin stereotyyppinen asiakas? Miksi tämä kuvaus?

### IDENTITEETIN VIESTI

17. Miten tarkkaan mietitään tietyt sanavalinnat identiteetin viestinnässä?
18. Painottaako Brothers joitain tiettyjä asioita brändi-identiteetin osa-alueista?  
Miksi tämä painotus?
19. Pitkällä aikavälillä voisitko kuvitella tämän painotuksen muuttuvan tai jopa jonkun identiteetin osa-alueen muuttuvan? Miksi?
20. Brothers on päättänyt myydä omien merkkiensä lisäksi ulkoisia merkkejä.  
Miten nämä merkkivalinnat tehdään ja mitä niillä halutaan saavuttaa mielikuvien kannalta? Ovatko ulkoiset merkit visioitu pysyväksi osaksi Brothers-konseptia?

### ASEMOINTI

21. Mitkä ominaisuudet erottavat Brothersin kilpailijoistaan? Miksi nämä ominaisuudet? Keitä kilpailijat ovat?
22. Onko olemassa kuluttajaryhmiä, joita Brothers ei halua asiakkakseen?