

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

IHANAN KAMALA BRANDI  
Brandäyksen kulmakivet

Nora Harju  
Mikko Immonen  
Kansainvälinen liiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Eija Westerberg  
Kevät 2009

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Ihanan kamala brandi: Brandäyksen kulmakivet
Tekijät:	Nora Harju ja Mikko Immonen
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	73

### Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella brandia käsitteenä ja sitä, mikä tekee tietystä tuotteesta tai yrityksestä brandin. Tutkimme miten brandia hoidetaan, rakennetaan ja miten sitä vahvistetaan. Lähemmin tarkastelemme kahta kansainvälisillä markkinoilla toimivaa kotimaista vaateteollisuuden brandia. Tutkimme, miten nämä brandit ovat saaneet alkunsa ja kehittyneet vuosien varrella, sekä missä nämä brandit ovat tänä päivänä. Valitsimme tutkimuskohteiksi kaksi hieman erilaista brandia, jotta saisimme erilaisia näkemyksiä siitä, mitä brandinrakennustyö pitää sisällään. Tutkimuksen toteutimme laadullisella menetelmällä. Työn teoria koostuu eri brandioppaista sekä markkinoinnin kirjallisuuslähteistä.

Haastattelut toteutimme syvähaastatteluina ja haastattelimme tutkijamme brandien päämiehiä. Haastattelukysymyksemme on johdateltu tutkimusongelmasta sekä käyttämästämme teoriasta. Tekemiemme haastattelujen, sekä teorian pohjalta voimme todeta, että menestyvän brandin luominen alkaa aina kysynnän tarpeesta. Brandejä on tänä päivänä jo valtava määrä ja vain vahvat pärjäävät. Brandille on oltava selkeä päämäärä, jotta se saa kovassa kilpailussa edes jalansijaa.

Tutkimuksemme johtopäätöksinä voimme sanoa, että vahvojen brandien menestys riippuu toki monesta seikasta, mutta pinnalle nousivat hyvin usein seuraavat asiat. Ensinnäkin on oltava selkeä tuote tai palvelu sekä riittävät resurssit lähteä toteuttamaan strategiaa. Verkostoituminen on ensiarvoisen tärkeää tämän päivän markkinoilla, sekä myös viestintää on osattava hyödyntää oikealla tavalla. Brandin rakentaminen on kovaa työtä ja strategian on oltava riittävän joustava, jotta se pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin.

Avainsanat: brandi, strategia, johtaminen, verkostoituminen, kansainväliset markkinat, Ril's, CTRL

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Business Administration  
Program Division: International Business  
Title: A study of how to build and nurture strong brands  
Authors: Nora Harju and Mikko Immonen  
Year: 2009  
Number of pages: 73

Abstract:

The purpose of this study was to examine the concept of branding and how certain products or companies become recognisable brand names. The study also reveals how to nurture, build and make a brand stronger.

This study observes more closely two Finnish clothing brands Ril's and Ctrl Clothing, which are functioning in international markets. The study reveals how these brands have begun and how they have been developed and where these brands are positioned today. The Brands chosen for this study were two quite different brands, because this way the study could get a different point of view of what building a brand is all about.

The study was executed utilising qualitative research methodology. The theoretical concept used in this study was gathered from different branding guides and other marketing literature. People who were interviewed for this study were the CEO and Brand Manager for these brands and since they have already been working with these brands for many years the interviews were very enlightening.

Based on the research theory and the interviews, it is safe to say that there must be a clear demand for the brand in order for it to grow and become successful. The conclusion based on this study is that the product or service must be clear and the resources to build it must be controllable by the brand team. It is crucial carry out networking in an early phase of building a brand and you must know how to use the different tools of marketing, which include product, place, price and promotion. Building a brand is hard work and the brand strategy must be flexible enough in order for it to adjust to rapidly changing market situations.

Keywords: brand, strategy, leadership, networking, international markets, Ctrl clothing, Ril's

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	1
2.1	Tutkimusaihe ja tutkimuksen tavoite	1
2.2	Tutkimusongelma	2
2.3	Työnviitekehys	3
3	KÄSITYÖLÄISYYS	3
3.1	Käsityöyrittäminen	4
3.2	Luovuuden muuttaminen ammatiksi	4
3.3	Missä ovat menestystarinat?	5
4	BRANDI	6
4.1	Tuote	7
4.2	Asiakaslähtöisyys	8
4.3	Kaikkivoiva brandi	8
5	BRANDIN RAKENTAMINEN	10
5.1	Taustaa brandin rakentamiseen	10
5.2	Brandin imago ja arvo	11
5.2.1	Identiteetti	11
5.2.2	Identiteetti strategisena kulmakivenä	12
5.3	Arvoketju	13
5.4	Tunnus, tuotemerkki, visuaalinen identiteetti	14
5.5	Kehittäminen	15
6	BRANDÄYKSEN STRATEGIA	16
6.1	Brandin strategianmuodostus sekä määrittely	16
6.2	Brandistrategian keskeisiä elementtejä	17
6.3	Brandin johtaminen	18
6.4	Johtamisen haasteet	19
6.5	Heikkouksia ja vahvuuksia brandinrakennustyössä	21
6.6	Brandäyksen myyntejä	22
6.7	Kaupallistamisen haaste	23
6.8	Tärkeät rakennusaineet	23
7	VIESTINNÄN ROOLI BRANDÄYKSESSÄ	24
7.1	Kilpailukyky ja viestintä	24
7.2	Viestintä sidosryhmiin päin	24
7.3	Verkottumisen ihmeellinen maailma	25
7.4	Internetin positiivinen pakko	26
8	RIL'S	27
8.1	Ril'sin taustaa	27
8.1.1	Ril'sin ydinosaaminen	28
8.1.2	Ril's ulkomailla	28
8.1.3	Henkilöstö ja liikevaihto	29
8.2	Ril's haastattelu	29
8.2.1	Brandäyksen toteuttaminen käytännössä	30
8.2.2	Brandäyksen haasteet	32
8.2.3	Strategia apuna brandäyksessä	34
8.2.4	Suomalaisten vaatemerkkien brandäyksen onnistuminen	34
8.2.5	Brandi viestii	35
9	CTRL CLOTHING	36
9.1	Ctrl Clothingin liikeidea, toimiala ja tuotteet	36
9.1.1	Henkilöstö ja liikevaihto	36
9.1.2	Historia ja yrityksen kehittyminen	37

9.1.3	Imagon uudistus	38
9.2	Tuotteiden suunnittelu	38
9.3	Tulevaisuuden näkymiä	39
9.4	CTRL haastattelu	39
10	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	42
10.1	Toteutus	42
10.2	Lopputulokset	42
10.3	Työn validiteetti ja reliabiliteetti	43
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	43
11.1	Vahva brandi	44
11.1.1	Kolikon kaksi puolta	45
11.1.2	Mielikuvat kantavana voimana	46
11.1.3	Turhuuksien rovio	47
11.2	Brandin rakennus ja vahvistaminen	48
11.2.1	Rakennuspalikat	50
11.2.2	Verkosto	50
11.2.3	Johdonmukainen viestintä	51
11.2.4	Huolellinen valmistelu	52
11.3	Brandistrategia	53
11.3.1	Strategia	54
11.3.2	Strategian kehittäminen	55
11.4	Brandäyksen haasteet	56
11.5	Suomalaisen vaatemerkin brandäys	58
11.5.1	Historian jälki	58
11.5.2	Voimavarojen optimointi	59
11.5.3	Suomessa tullaan perässä pelkällä tuotteella	60
11.6	Muuttuva talous	62
11.6.1	Pakko saada luksusta	63
11.6.2	Rohkea rokan syö	65

## 1 JOHDANTO

Brandit ja brandäys ovat nykyään voimakkaasti esillä liike-elämässä. Brandejä tulee koko ajan lisää ja kilpailu on kovaa. Myös suomalainen osaaminen nostaa vuosi vuodelta enemmän päätään maailmalla. Miten selittyy se tosiasia, että suomalaisia brandejä tunnetaan silti vielä niin vähän maailmalla? Suomalaisella muotoilulla sekä suunnittelulla, on pitkät perinteet ja siten edellytykset vahvojen brandien luomiseen ovat kunnossa. Johtuuko tämä kenties rohkeuden puutteesta, vai vääränlaisesta brandäyksestä, vai kenties molemmista seikoista?

Tämä opinnäytetyö tutkii brandiä käsitteenä sekä niitä elementtejä, jotka tekevät tuotteesta tai yrityksestä brandin. Selvitämme miten brandiä rakennetaan, hoidetaan ja vahvistetaan. Tässä työssä olemme keskittyneet tarkastelemaan brandiä vaateteollisuuden näkökulmasta ja esimerkkeinä meillä on suomalaisia vaatemerkkejä. Tutkimme näiden yritysten historiaa, taustatietoja, tuotteita, sekä nykytilannetta ja tulevaisuutta. Pohdimme lopuksi, miten suomalaisia merkkejä voisi brandätä kansainvälisesti. Tarkastelemme, miten näiden brandien rakentaminen on onnistunut ja mitä olisi voitu tehdä toisin.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

### 2.1 Tutkimusaihe ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksemme aiheena on brandi. Tarkemmin tutkimuksemme käsittelee suomalaisen vaateteollisuuden menestyneitä brandejä. Selvitämme, mikä tekee näistä kyseisistä brandeistä voimakkaita sekä sitä, miten niitä vahvistetaan ja hoidetaan.

Brandillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotetta, palvelua, henkilöä, yritystä tai imagoa. Oikeastaan mitä tahansa, mikä on saavuttanut tunnettavuuden tietyssä kohderyhmässä. Brandi on ennen kaikkea lupaus; vakuus jostakin suuremmasta. Brandin tunnistaminen tulisi olla aina yksiselitteistä, olipa brandi sitten esillä nimenä, logona, tuoksuna tai pakkauksena. Lisäksi brandiin tulisi aina liittyä tunne-elämys. Tuo tunne-elämys on brandin kantava voima.

Muotimaailman heilahtelut ovat vaikeasti ennustettavissa ja lisäksi muutokset tapahtuvat erittäin nopealla syklillä. Silti alalta löytyy brandejä, jotka ovat pinnalla vuodesta toiseen. Näitä merkkejä on rakennettu taitavasti ja niistä löytyy muuntautumiskykyä. Millä eväillä nämä brandit ovat siis vakiinnuttaneet asemansa? Merkki on usein alusta alkaen mietitty niin tarkasti, että se hyödyntää maksimaalisesti brandäyksen elementtejä. On tärkeätä, että merkki onnistuu säilyttämään itsensä käytännönläheisenä ja helposti lähestyttävänä, jotta tuotteita ostettaisiin ja käytettäisiin.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää syitä brandien menestymiseen. Pyrimme löytämään myös vastauksia siihen, miten rakentaa brandi niin, että se löytää paikkansa kansainvälisiltä markkinoilta. Etsimme syitä myös brandäyksen epäonnistumisiin.

## 2.2 Tutkimusongelma

Tässä työssä tutkimusongelmana on, miten rakennetaan menestyvä suomalainen vaatebrandi. Tutkimme brandiä yleisesti käsitteenä ja tarkemmin kahta suomalaista vaatebrandiä Ctrl Clothingia sekä Ril'siä. Tutkimme aihetta teoreettisen tiedon sekä brandin rakentajien haastattelujen pohjalta.

Tutkimuskysymyksiämme käytämme seuraavia kysymyksiä:

- Millainen on vahva brandi?
- Miten brandia voi rakentaa ja vahvistaa?
- Mitä hyvä brandistrategia pitää sisällään?

Ilmiö on mielestämme mielenkiintoinen ja haluamme nimenomaan tutkia aihetta suomalaisten vaatemerkkien näkökulmasta. Haluamme selvittää, miksi esimerkiksi nämä suomalaiset merkit ovat päässeet alansa huipulle ja saavuttaneet jalansijaa myös kansainvälisesti. On mielenkiintoista päästä tutkimaan minkälaisia ratkaisuja brandin rakennusvaiheessa on tehty ja miten brandiä on rakennettu.

## 2.3 Työnviitekehys

Tässä työssä käytämme alan perusteoksista löytyvää teoriaa selventämään käsitteistöä, brandin maailmaa, sekä siihen liittyviä elementtejä. Lisäksi vertaamme, miten löytämämme teoria on toteutunut case-yrityksissä, vai poikkeako se näistä. Mukana on lisäksi poimintoja eri julkaisuissa ilmestyneistä artikkeleista. Toteutamme tässä työssä induktiivista logiikkaa, eli etsimme yleistä linjausta ja yleistämismahdollisuuksia.



Kuvio 1. Työn viitekehys

Oheinen kuva avaa työmme viitekehystä. Tutkimuskohteena on brandi sekä sen perustan osa-alueet; rakentaminen, strategia ja vahvistaminen.

## 3 KÄSITYÖLÄISYYS

Puhuttaessa brandeistä nousee ensimmäiseksi mieleen luksusbrandit Gucci, Louis Vuitton, Chanel, Dior. Pelkkä nimi, logo, laukunsolki, tuoksu, takin materiaali tai leikkaus valpastuttaa kaikki aistit ja saa pulssin kohoamaan silmänräpäyksessä. Edellä mainitut brandit ovat jo niin voimakkaita, arvokkaita ja vakiintuneita, että helposti unohtaa lähtökohdat. Kysehän on kuitenkin käsityöstä, käsityötaidosta ja käsityöyrittämisestä. Christian Dior on aikoinaan tähdännyt lankaa neulansilmään, taistellut kankaiden kanssa ja pistänyt neulalla sormet verille. Vuonna 1945 hän teki ensimmäisiä neuloksia omaa nimeään kantaviin vaatteisiin vielä tietämättömänä tulevasta. (Christian Dior 1957, 10.)



### 3.1 Käsityöyrittäminen

Käsityötaito tarkoittaa kykyä ratkaista ongelmia ja luoda uusia tuotteita innovatiivisesti. Itse työskentely on tiedon rakentamista ja kehittämistä. Tämän myötä kehittyvä taito on pääomaa, joka kasvaa sekä kehittyy ja sitä voidaan täten soveltaa entistä laajemmin. Tätä käsityöntekijällä olevaa osaamista tai niin sanottua hiljaista tietoa on vaikeata ilmaista sanallisesti tai siirtää eteenpäin. Tämän takia käsityöyrittämisessä, henkilön tai osaajan rooli korostuu paljon, halusi sitä tai ei. (Ruohomäki 2000, 74.)

Itse käsityöllä tarkoitetaan sitä kokonaisvaltaista valmistusprosessia tai -tekniikkaa, jolla tuote valmistetaan, joko käsin tai apuvälineitä käyttäen. Myös lopputulosta kutsutaan yleisesti käsityöksi. Asiakkaan näkökulmasta käsityö merkitsee tuotetta, johon valmistusprosessilla on pystytty tuomaan lisäarvoa. Lisäarvo voi olla esimerkiksi, korkea laatu, tarina, historia, ainutlaatuisuus, erilaisuus, persoonallisuus, erikoinen työskentelytapa tai ekologisuus. (Ruohomäki 2000, 74.)

Yllämainitut seikat saavat tuotteen kiehtomaan asiakasta, mikä vahvistaa tunne-elämystä. Voimakkaasti identifioituva tuote auttaa myös asiakasta erottautumaan ja vahvistamaan tuotevalinnallaan omaa persoonallisuuttansa. Tuote täyttää tietenkin perustarpeen, mutta monesti sillä täytetään myös henkilökohtaisempia yksilöllisiä tarpeita. Käsityötuote on myös usein elämys asiakkaalle. Käsityöosaamiseen liittyy usein perinne, joka yhdistää kuluttajan menneeseen aikaan. (Ruohomäki 2000, 74.) ”Käsityötuote voi parantaa elämänlaatua tuomalla jokapäiväiseen elämään jotain hyvää.” (Ruohomäki 2000, 74.)

### 3.2 Luovuuden muuttaminen ammatiksi

Käsityöyrittäminen on aivan oma maailmansa. Monesti työtä aletaan tekemään omaksi iloksi ja pikkuhiljaa siitä saattaa kehittyä ammatti. Tärkein pääoma ja voimavara on oma osaaminen. (Ruohomäki 2000, 4.) Usein käsityöosaamisen ja luovuuden yhdistäminen kaupallisen puolen kanssa koetaan haastavaksi, etenkin silloin, kun aloittelevan ja pienen yrityksen resurssit ovat hyvinkin rajalliset ja työtaakan kantaa yleensä vain yksi ihminen. Puuseppä Jouni Repo kiteytti tämän käsityöläisyyden perusongelman hyvin seuraavasti: ”Miten löytää se henkilö, joka hoitaisi kaiken, markkinoinnin, talouden, materiaalit, hallinnoinnin, rakentaisi lisäarvon, hoitaisi tiedottamisen...” (Ruohomäki 2000, 14.)

Toimintamallit, jotka edesauttavat kaupallista menestystä ovat tuotteistaminen, brandäys ja verkottuminen. (Ruohomäki 2000, 6). Välittämättä siitä, että toiminta on pienimuotoista, on alusta asti hyvä lähteä rakentamaan brandiä. Käsityötaito pitää automaattisesti sisällään arvoja ja lähtökohtia, joiden varaan vahva brandi rakentuu.

On hyvä muistaa, että käsityötaitoa ei kannata tuhjata kaikkiin tuotannonvaiheisiin, vaan keskittää se ydintoimintoihin, jotka tuottavat aidosti lisäarvoa. Tuotannon kasvaessa on siis syytä aika ajoin tarkistaa tuotantovaiheita ja miettiä voisiko tuotantoa kehittää tai tehostaa. Voisiko joku muu tehdä osan, jotta itselle jäisi resursseja keskittyä siihen todelliseen ydinosaamiseen ja lisäarvotuottamiseen. Tämä on etu sekä tuottajan, asiakkaan, yhteistyökumppanin että tuottavuuden kannalta. Terve liiketaloudellinen näkökulma ei ole koskaan haitaksi. Tuotanto on prosessi, joka organisoii ja vaiheistaa työn sekä valvoo lopputulosta. Tuotantoprosessi takaa sen, että resursseja hyödynnetään tehokkaasti, tuotteet valmistuvat ajallaan, tilausehdot täyttyvät, tuotantoa pilkotaan osiin ja työmäärää jaetaan tehokkaasti. On hyödyllistä ymmärtää prosessin kulku, mutta kaikkea ei tarvitse tai kannatakaan tehdä itse. (Ruohomäki 2000, 75.)

### 3.3 Missä ovat menestystarinat?

Suomalaiset ovat ahkeraa ja osaavaa kansaa ja me pystymme tekemään todella ainutlaatuista ja laadukasta jälkeä alalla kuin alla. Ihan itsestään selvää meille mutta, miksi kovinkaan moni maailmankansalainen ei tiedä tätä? Suomalaisten yritysten ongelma on usein se, että ne ovat hyvin pieniä. Lisäksi varman päälle pelaaminen on veressä meillä suomalaisilla, joten hyvin harva yritys hakee voimakasta kasvua. Sitten, kun yritys on saavuttanut tasaisen tulotahdin, usein jäädytään siihen uinumaan. Pienetkin yritykset voisivat kasvaa sekä kansainvälistyä verkostoitumalla ja täten saavuttaa mittakaavaetuja.

Liikkeenjohdon konsultti Raoul Johansson arvioi käsityöyrittäjien vaatimattoman menestyksen syitä seuraavasti; ”asiakas on jostain syystä jäänyt käsityöläisten arvomaailmalle vieraaksi. Todennäköisesti käsityöyritysten menestyksen ongelmat ovat enemmän asenteiden, rohkeuden ja tavoitteellisuuden puolella, kuin missään muualla. Käsityöammatit kaipaavat jossain määrin uutta ajattelua, jossa keskeisiä tekijöitä ovat halu menestyä, tuotanto, valmius, asiakkaan tarpeiden huomioonottaminen ja markkinointi.” (Ruohomäki 2000, 13.)

#### 4 BRANDI

”Coca-Colan markkinointijohtaja ilmaisi oman asenteensa brandiin seuraavasti: Jos heräisin aamulla puhelinsoittoon ja minulle kerrottaisiin, että tuotantolaitokseni ja varastoni ovat tuhoutuneet tulipalossa, isku olisi tyrmäävä. Jonkin ajan kuluttua kuitenkin keräisin voimiani ja käynnistäisin toiminnan alusta. Mutta jos puhelimessa sanottaisiin, että yön aikana brandini arvo on tuhoutunut, ei olisi mitään mitä käynnistää.” (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 8.) Nokian renkaiden toimitusjohtaja taas kiittää, että ”tuloksesta puolet riippuu brandin arvosta”. Kun Cloetta Fazerilta taas sanotaan brandeistä, ”Ne ovat meidän henkivakuutuksemme.” (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 8).

Brandi sana on saanut alkunsa Yhdysvalloissa, jossa se syntyi karjan merkitsemisen yhteydessä. Tilanomistaja merkitsi tunnuskuvionsa kuumalla raudalla eläintensä nahkaan. Näin merkillä pyrittiin erottumaan massasta ja ohikulkija tunnisti heti omistajan. Tuotemaailmassa brandi on astunut näyttämölle, kun teollistuminen otti ylivallan ja pisti jakeluketjut uusiksi. Kysyntä kasvoi ja tehtaot sylkivät solkenaan tavaraa. Perinteisillä palvelumyymälöillä ei ollut enää voimia seistä muutospaineen alla, vaan ne astuivat syrjempään ja tavaramassat valtasivat massamarketit. Tapahtui niin, että henkilökohtainen palvelu väheni, joten asiakas jäi kahden tuotteen kanssa. Brandi-merkinnän käyttöönotto myös tavaroiden yhteydessä pyrki erottamaan valmistajan tuotteen massasta, takaamaan omistusoikeuden tuotteelle, sekä laadun kuluttajalle. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 20.) Ironista on, että alussa brandi on ollut enemmänkin omaisuuden symboli ja nyt se itsessään on huomattava osa omaisuutta. (Ruohomäki 2000, 44).

Brandi sana on hyvin ylimalkainen ja sillä saatetaan tarkoittaa tuotetta, tuotemerkkiä, projektia, palvelua, organisaatiota, tavaramerkkiä, imagoa, yritystä, yritystunnusta, henkilöä, ja niin edelleen. Brandillä tarkoitetaan lähes mitä tahansa, jonka markkinointi on onnistunut ja saavuttanut tunnettavuuden kohderyhmässä. Brandejä voidaan jaotella esimerkiksi seuraavasti tuotebrandi, yritysbrandi, henkilöbrandi. (Ruohomäki 2000, 43.) Brandi viestii aina jotakin, se merkitsee lupausta sekä vakuutta. Brandi on osaamisen ja tuotteiden symboli sekä sinetti. Brandiin liittyy tai tulisi aina liittyä tunne-elämys. Onnistunut tunne-elämys on se voima, joka takaa brandin menestyksen. Onkin erittäin tärkeätä, miettiä huolella kaikki brandin rakentamiseen liittyvät palikat, niiden sijoittelu ja käytännön toteutus. Hyvä brandi on helppo tunnistaa silmänräpäyksessä jo pienistä asioista tai ominaisuuksista, kuten nimestä, logosta, tuoksusta, mausta, tuotteen ulkonäöstä,

mainonnasta tai pakkauksesta. Jokainen brandi valitsee ne tekijät, joilla se pyrkii erottumaan massasta. Näitä ominaisuuksia tulee korostaa ja tuoda esille muun muassa mainonnassa sekä viestinnässä. (Ruohomäki 2000, 42.)

#### 4.1 Tuote

Usein laadukkaat tuotteet löytävät kyllä myymälöihin, mutta siellä ne joutuvat kovaan kilpailuun tilan, hinnan ja huomion suhteen. Hyllyt pursuavat halvempia ja mitä erilaisempia vaihtoehtoja. Muotoilu on silmännähtävä oikotie ostajan sydämeen, mutta niin kuin nyky maailmassa muutenkin, tämäkään ei riitä. Tuotteen pitää kertoa tarina, ja tuottajan pitää osata rakentaa ja kertoa se. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 20.)

Tuotteen hinta määräytyy markkinoiden mukaan, ja etenkin siitä, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. On hyvä muistaa, että asiakas on valmis maksamaan hyvästä laadusta, joten käsityönä tehty brandi oikeuttaa korkeampaan hinnoitteluun. Käsintehtyä tuotetta ei koskaan pidä myydä samalla hinnalla, kuin vastaavaa teollisesti valmistettua tuotetta. Myös hinta on keino rakentaa brandiä. Nyrkkisääntönä voi pitää, mitä korkeampi elämys tuotteeseen liittyy, sitä korkeampi on hinta. On kuitenkin syytä muistaa, että brandilupaus on täytettävä, mieluiten yli asiakkaan odotusten. (Ruohomäki 2000, 31.)

On haastavaa taata, että tuote löytää asiakkaan. Vieläpä niin, että juuri oikea asiakas löytää tuotteen, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Pitää siis löytää tiensä siihen ympäristöön, jossa todennäköinen asiakas liikkuu. (Ruohomäki 2000, 30—31.) Asiakassuhteen vaalimisessa elintärkeitä kriteerejä ovat luotettavuus, täsmällisyys ja selkeys. Asiakassuhteen pohjaa luodessa on hyvä pitää mielessä tiettyjä seikkoja. Yrityskuvan on syytä olla selkeä ja yksiselitteinen. Toiminnan pitää olla tehokasta, ja tuotteen tulee tuoda lisäarvoa. Alhainen hinnoittelu ei ole kestävä ratkaisu. Tuotekehittelyssä asiakkaan toiveita on syytä kuunnella, ja tuote on muutenkin pyrittävä näkemään asiakkaan näkökulmasta. Vahvimmillaan yritys on kun se pystyy ylittämään asiakkaan odotukset. (Ruohomäki 2000, 33—34.)

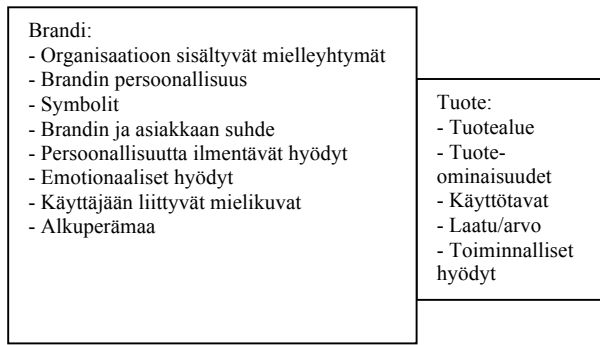
## 4.2 Asiakaslähtöisyys

Tavoitteellisuus on tärkeä lähtökohta alusta alkaen. Asiakkaat pitää tuntea ja pystyä nimeämään. On tiedettävä, ketkä tuotetta käyttävät ja kenelle se tehdään. Asiakkaiden toiveita ja tarpeita on syytä lukea rivienvälistä. Toiminnassa ja asiakaspalvelussa on oltava edellä, jotta asiakkaan osaa yllättää myönteisesti. Tuotteen pitää erottua massasta, joten omaleimaisuus ja vahva identiteetti ovat ratkaisevia tekijöitä. Tuotteen tulee olla omaperäinen, mutta ei kuitenkaan omituinen. Hyvän tuotteen tai idean sinetöi se fakta, että sen pohjalta pystyy rakentamaan kokonaisen konseptin. (Ruohomäki 2000, 71.)

Voimabrandin asema ansaitaan takaamalla paremmuus ja osoittamalla se. Ajan myötä kuluttajille kertyy entistä enemmän positiivisia kokemuksia ja brandi voi lunastaa luottobrandin aseman. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 53—54.) Kaikkein tärkeintä on tiedostaa, että brandi on yrityksen tuote. Sen ponnistelujen, luovuuden ja siinä työskentelevien ihmisten työn tulos. Brandillä tulee olla jotakin annettavaa. Sen työllä pitää olla merkitys tai lisäarvo. Menestys vaatii aitoa intohimoa, eikä sitä voi koskaan ulkoistaa. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 98—99.)

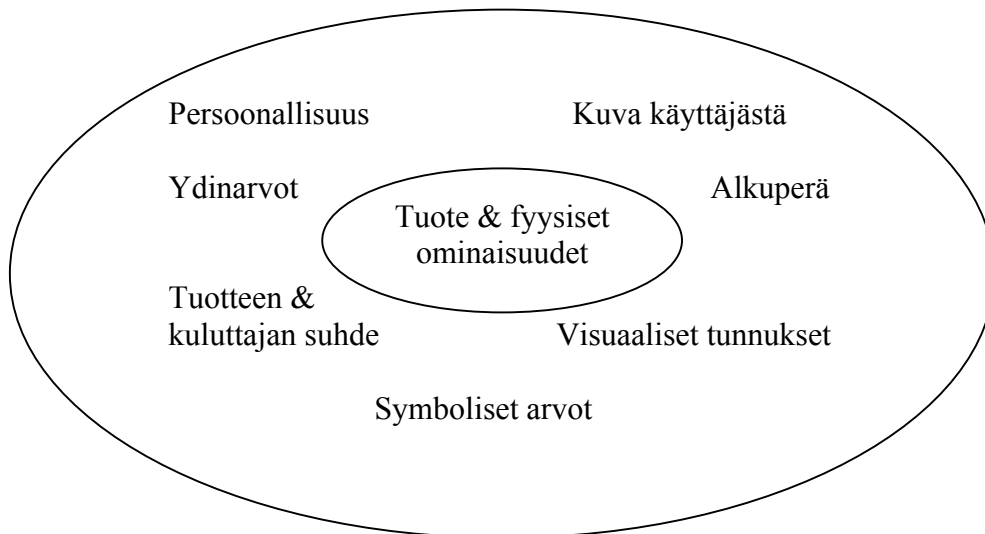
## 4.3 Kaikkivoiva brandi

Huolimatta siitä, että brandi käsite on saavuttanut vankan aseman, on sillä myös omat rajoitteensa. On olemassa hyvinkin selkeitä rajoja, minne yhden brandin valo ei enää ylety. On turha työntää brandiä alueille, jotka eivät ole sille luontaisia. Väärässä valossa brandi voi vesittyä hyvinkin nopeasti. Co-branding on varma tapa ujuttautua luontevammin uusille markkinoille. Se tarkoittaa sitä, että yhdistetään voimat jonkin toisen vahvan brandin kanssa. Etuna tästä voi olla esimerkiksi uudet markkina-alueet, myynnin kasvu, parempi näkyvyys, uudet hinnoittelumahdollisuudet, riskien jakaminen, ja niin edelleen. On kuitenkin hyvä muistaa, että asioilla on monta puolta. Lähdettäessä yhteistyöhön toisen brandin kanssa on hyvä pohtia, tukevatko brandit toisiaan ja tuottavatko ne toisilleen aidosti lisäarvoa. Lisäksi asioista ja niiden hoitamisesta on sovittava erittäin tarkasti. Suuri haaste brandäyksessä on vahvan brandin rakentaminen. Se voi viedä helposti vuosikymmeniä. Todellinen haaste on se, miten ylläpitää brandiä sekä miten vahvistaa sitä tulevaisuutta varten. Brandin tuhoaminen vie huomattavasti vähemmän aikaa kuin sen rakentaminen. (Ruohomäki 2000, 47—49.)



KUVIO 2. Tuotteen ja Brandin ero (Isohookana 2007, 24. Mukailtu.)

Tästä kaaviosta erottuu selkeästi, miten tuote ja brandi eroavat toisistaan. Molemmissa on kyse tuotteesta, joten brandissäkin on itsessään tuotteen ominaisuudet. Ne ovat kuin brandin juuret. Se, miten oksat kohoavat maan läpi kohti taivasta, selittyy emotionaalisella suhteella kuluttajaan. Tuota suhdetta rakennetaan mielikuvilla hyödyntäen niitä vahvistavia elementtejä kuten symboleja, tarinoita tai persoonallisuutta.



KUVIO 3. Brandi kuluttajan näkökulmasta (Lotti 2001, 92.)

Oheinen kuvio esittelee ne seikat, joita kuluttaja tuotteessa ja sen ympärillä näkee. Tämä kuvio auttaa löytämään uusia näkökulmia tuotteeseen. Rajapintoja, joissa brandiä rakennetaan ja jotka ovat tärkeitä menestyksen kannalta, ovat muun muassa laadukas tuote, hinnoittelu, toimituskyky, jakelu, organisoinnin selkeys sekä sujuvuus, imago, maine ja ennen kaikkea vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. (Ruohomäki 2000, 28.)

## 5 BRANDIN RAKENTAMINEN

### 5.1 Taustaa brandin rakentamiseen

Brandin rakentaminen on jättimäinen investointi, niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Brandäys perustuu kuitenkin perusasioihin ja se toteutetaan pitkälti viestinnän ja markkinoinnin avulla. Nykyään aineetonta omaisuutta arvostetaan yritysmaailmassa jo enemmän kuin aineellista. Aineetonta omaisuutta ovat juuri yrityksen henkinen pääoma, kuten brandit, osaaminen, hiljainen tieto, henkilöstö tai yrityskulttuuri. Hyvä brandi on siis kultaakin kalliimpaa omaisuutta ja se luo lisäksi jatkuvuutta osaamiselle. Tämä on hyvin tärkeä seikka ajan myötä kasvavalle käsityötaidolle. (Ruohomäki 2000, 44.)

Mielikuvat ovat tärkeä osa brandäystä ja brandin elinvoimaa. Niitä syntyy aivan varmasti ilman apuja, mutta miksi ei ohjailtaisi niitä siinä missä se on mahdollista? Mitä huolellisemmin ja suunnitellummin brandiä valetaan, sitä vahvempi ja arvokkaampi siitä tulee. (Ruohomäki 2000, 44.)

Brandin kivijalka on yrityksen ydintoiminta. Siihen sisältyy kaikki se aito ja erilainen jota yritys toiminnallaan tuottaa ja jota varten se on perustettu. Toiminnan ytimeä eli brandin kivijalasta löytyy: syy olemassa oloon, rooli markkinoilla, tieto asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä miten nämä tarpeet toteutetaan kilpailijoita paremmin. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 41—42.)

Tarve on luonnollisesti kaiken perusta. Liiketoiminta on huomattavasti paremmalla alustalla, kun sitä aletaan rakentaa tarvetta silmällä pitäen. Voidaan puhua niin sanotusta tarvearvosta, joka vaihtelee tietysti eri tuotteiden kohdalla suuresti. Kirveellä ja kevyttakilla on hyvin erilaiset tarvearvot, mutta kunkin tuotteen kohdalla tarpeen tiedostaminen ja siihen liittyvät seikat on syytä nostaa esille ja tiedostaa. Sitten, kun tämä tarve on tiedossa, tulisi yrittäjän luoda sen ympärille lisäarvoa toiminnallaan. Tämä lisäarvo luo tuotteen ympärille brandiauran. (Ruohomäki 2000, 28—31.)

## 5.2 Brandin imago ja arvo

Yrityksen tuotteet ja toiminta sekä kaikki mahdollinen kanssakäyminen asiakkaan kanssa vaikuttavat vahvasti yrityksen imagon muodostumiseen. Viestintä, mainonta, työntekijät ja asiakkaat sekä muut yritykset ja sidosryhmät muodostavat yrityksen imagon. Kellerin mukaan vahvasta yritysimagosta muodostuu selvä kilpailuetu yritykselle, mikäli yritys pystyy luomaan yksilöllisiä sekä positiivisia mielikuvia. (Lindberg-Repo 2005, 206.)

Imagoon vaikuttavia tekijöitä on syytä ohjailta yhtenäisesti ja johdonmukaisesti, jotta niistä saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Ensimmäinen tärkeä osatekijä on koko yrityksen johtaminen. Johtaminen vaikuttaa kuitenkin kaikkeen mitä yrityksessä tapahtuu. Hyvä johtaminen luo yritykselle hyvää mainetta sekä luonnollisesti vaikuttaa yrityksen talouteen. Seuraava tärkeä asia on sosiaalinen näkyvyys, joka tarkoittaa yrityksen osallistumista hyväntekeväisyyteen ja yhteiskunnallista panostusta, joka voi tapahtua muun muassa koulujen kautta. Erittäin tärkeä asia on myös yrityksen työntekijät, jotka vaikuttavat toiminnallaan imagoon vahvasti. (Lindberg-Repo 2005, 208.)

### 5.2.1 Identiteetti

Brandin valaminen vaatii sitkeyttä, nokkeluutta, innovatiivisuutta, sisua, kykyä ajatella, tai tehdä toisin tai paremmin. (Ruohomäki 2000, 21.) Ensin on oltava tietenkin laadukas ja hyvä tuote sekä liikeidea. Oman osaamisen tulee olla huipputasoa ja mieluummin jotakin ainutlaatuista, jotta sen ympärille saa rakennettua brandin. Mikäli yrityksellä ei vielä ole selkeää imagoa, niin se on syytä rakentaa ja hahmottaa. Usein saatetaan miettiä jopa, millainen yritys olisi ihmisenä. Mitä hän söisi, joisi, mitä musiikkia hän kuuntelisi, ja niin edelleen. Usein identiteetti on jo melko pitkälle valmiina, koska käsityöteollisuudessa se kumuloituu pitkälti perustajaan. Tässä vaiheessa on myös hyvä nostaa arvot tarkasteluun, sillä ne ovat vahvan brandin perusta. Olisi hyvä pohtia, kuinka toimiva yrityksen nimi on tai mikä se voisi olla. Seuraavaksi pitää selvittää yrityksen tavoitteet niin liiketoiminnallisesti kuin imagollisestikin. (Ruohomäki 2000, 45.)



### 5.2.2 Identiteetti strategisena kulmakivenä

Identiteetin on oltava mahdollisimman selkeä ja riittävän monipuolinen. Identiteetti pitäisi nähdä tavoitteena, johon lopulta pyritään. Identiteetti lopulta kertoo mitä organisaatio haluaa brandillään tarkoittaa. On tärkeää, että brandin kanssa työskentelevät hoitavat brandin identiteettiä, sekä kertovat siitä muille. Viesti on osattava kertoa ulkomaailmalle selkeästi. Brandi ei voi onnistua tehtävässään, mikäli edellä mainituissa epäonnistutaan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.)

Johdon on luotava strateginen analyysi pystyäkseen saamaan selkeän kuvan asiakkaista, kilpailijoista sekä itse brandista. Asiakasanalyysin jälkeen on laadittava segmentointiohjelma, joka kulkee suoraviivaisesti strategian kanssa. Näin ollen johdon haasteena on etsiä sellaiset muuttujat, joilla on tuottovaikutuksia. Myös segmenttiin vaikuttavat seikat ja ryhmän koko on otettava tässä vaiheessa huomioon. Kilpailija-analyysillä halutaan varmistaa, että oma strategia on riittävä siihen erilaistumiseen mitä brandi hakee. Tietenkin kilpailijoiden tutkiminen on etu myös itse brandin luomisvaiheessa. Analysointi on syytä ulottaa myös omaan organisaatioon, jotta nähdään riittävätkö osaaminen sekä sisäiset voimavarat. Organisaatiosta itsestään tulee löytyä sielu, sekä sisäinen palo brandille. Strategia toimii aseena, joka valjastaa käyttöön kaiken sen voiman mitä organisaatiosta jo löytyy. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 68.)

Identiteetin täytyy alusta alkaen rakentua monipuolisesti, eikä se saisi olla liian pintapuolinen. Brandin tunnuslause tai positiointi ovat eri asioita kuin identiteetti. Hyvin toteutettuna identiteetti luo suhteen brandin ja asiakkaan välille. Suhde saattaa perustua arvoväittämään tai siihen saattaa sisältyä käyttäjälle hyödyllisiä ominaisuuksia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71—72.)

Identiteetissä on pohjimmiltaan kyse sitoutumisesta sekä lupauksista. Näiden toteuttamiseksi organisaation täytyy investoida sellaisiin asioihin, jotka mahdollistavat lupauksen täyttymisen. Tästä syntyy strateginen velvoite, jonka täyttämiseksi organisaation on mietittävä ja kartoitettava oma osaaminen sekä voimavarat. Organisaation on päätettävä siitä, millaisia investointeja sen on tehtävä annettujen lupauksen saavuttamiseksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 110—111.)



KUVIO 4. Brandi-identiteetti kokonaisuuksien luominen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 81. Mukailtu.)

Oheinen kuvio auttaa hahmottamaan ja selkeyttää brandi-identiteetin rakennustyön vaiheita. Tässäkin korostuu ydinosoamiseen keskittymisen sekä huolellisen pohjatyön tärkeys. Aluksi tulee valita näkökulma ja löytää asiakkaiden ydintarve. Samalla tulee analysoida markkina- sekä kilpailijatilanne. Tämän jälkeen brandäykseen liittyvät toimenpiteet ja strategiat tulee olla huolellisesti suunniteltuja.

### 5.3 Arvoketju

Arvoketjulla tarkoitetaan toimintoja, joiden avulla valmistusprosessissa tuodaan lisäarvoa lopputuotteeseen. Tuotteen pitää erottua massasta, sen tulee olla jollakin tavalla erilainen, houkuttelevampi, ja tuoda enemmän arvoa asiakkaalle kuin kilpailijan tuote. Yksi malli käsityöyrityksen arvoketjusta voisi olla seuraavanlainen; tarve loppukäyttäjältä, ideasta tuotteeksi, tuotantotavan ja tekijöiden kokoaminen, tuotanto, myynti, markkinointi ja jakelu sekä loppukäyttäjää. Arvoketjuajattelussa on hyvä myös tarkastella ostajien, hankkijoiden ja jakelukanavien arvoketjuja. Yhtymäkohtia voisi kehittää, että yhteistyö olisi entistäkin tehokkaampaa ja arvokkaampaa. (Ruohomäki 2000, 80—81.) Yhteistyö muiden tahojen kanssa saattaa aika-ajoin tuottaa ongelmia, mutta ongelma tai ristiriita ei ole aina huono asia. Usein niissä piilee idean aines tai innovaation siemen. (Ruohomäki 2000, 77).

#### 5.4 Tunnus, tuotemerkki, visuaalinen identiteetti

Brandin luominen on pääosin viestintää. Viestintä tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jolla omasta asioista kerrotaan esimerkiksi asiakkaille, päättäjille, sijoittajille, tiedotusvälineille tai muulle rajatulle kohderyhmälle. Keinoja tähän ovat esimerkiksi tiedotteet lehdistölle, asiakaskirjeet, internetsivut, pakkaukset, ja niin edelleen. Yrityksen kannattaa laatia strategia myös viestinnän osalta. Mainonta on myös tärkeä viestinnän osa-alue, mutta se pitääkin sisällään jo suurempia investointeja. (Ruohomäki 2000, 62.) Tänä päivänä mainonnassa käytetään yhä moninaisempia keinoja. Asiakkaat pyritään voimakkaasti sitouttamaan brandiin antamalla heille vahvoja tunne-elämyksiä. (Carroll, Hurley & Treacy 2004). Nämä elämykset tulisivat olla sellaisia, jotka säilyvät asiakkaan mielessä mahdollisimman pitkään. Tulevaisuudessa siirrytään yhä enemmän kohti äärimmäisiä keinoja, jotta asiakkaiden kokemukset pystyisivät aina ylittämään edellisistä.

Yrityksen sielun ja tavoitteiden ollessa selkeät ja johdonmukaiset voidaan alkaa suunnittelemaan sitä, miten nämä kaikki asiat heijastuvat ja näkyvät yritystoiminnassa. Vaiheena on visuaalisen ilmeen suunnittelu ja luominen. Tällöin on hyvä määritellä logo, liikemerkki, tunnusvärit, fontit yms. sekä niiden käyttö. Tätä kutsutaan design managementiksi ja graafisen identiteetin luomiseksi. Tähän kannattaa palkata osaaja, vaikka se maksaisikin hieman enemmän. Sen jälkeen kun nämä asiat on hoidettu huolellisesti, maksaa investointi itsensä moninkertaisesti takaisin. Tämä ei ole oikea paikka säästää ja kitsastella. Sijoittaminen laatuun on aina järkevä ja kestävä investointi. Kuten aiemmin jo tuli ilmi, brandäys pohjautuu pitkälti viestintään. Joten suotavaa on, että yrityksen identiteetti (liike-idea, osaaminen, arvot, tavoitteet) heijastuu kaikista visuaalisista materiaaleista, kuten internetsivuista, laskuista, käyntikorteista, sähköposteista, lehti-ilmoituksista ynnä muista ulospäin näkyvistä materiaaleista. Brandin luominen vaatii ennen kaikkea systemaattisuutta, pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Samaa linjaa on siis syytä noudattaa kaikissa materiaaleissa, jotta ne ajaisivat asiansa. (Ruohomäki 2000, 45—46.)

Systemaattisuus on brandäämisen kulmakivi. Materiaalien, kuten tuotteiden, pakkausten, kirjekuorien, asujen ja työympäristön tulee olla yhdenmukaisia, jotta ne mielletään saman brandin alle kuuluviksi. Raamit viestinnälle luo brandin identiteetti ja tavoitteet. Näiden avulla kiteytetään ydinviesti, jonka tulee näkyä materiaaleissa ja jota sitoudutaan noudattamaan. Systemaattisuus tarkoittaa siis ulkoisia tunnusmerkkejä, viestien sisältöä &

tyyliä, muotokieltä, värejä, mutta myös brandin luonnetta. Brandin on oltava saman näköinen ja makuinen kaikille asiakkaille. (Ruohomäki 2000, 63.)

Brandin rakentaminen vie aikaa ja sen on perustuttava yrityksen pitkäaikaisiin tavoitteisiin, myös viestintä pyrittävä pitämään linjassa. Sitä ei voi mennä yhtäkkiä muutamaaan radikaalisti. Siksi onkin tärkeää heti alusta miettiä, että esimerkiksi yrityksen nimi ja logo ovat mahdollisimman ajattomia. Kannattaa myös selvittää, minkälaista viestintää brandi aikoo käyttää, humoristista, viileää vai rehevää tai kenties jotain siltä väliltä. Brandi elää ja asioita voi toki muuttaa, mutta ne ovat monesti hitaasti tapahtuvia muutoksia. Yleinen mielenkiinto liikkuu myös yrityksen henkilöissä, vaikka tuote olisinkin pääosassa. On siis syytä muistaa, että yrityksen työntekijät ja varsinkin omistaja luovat kasvot yritykselle. (Ruohomäki 2000, 64.)

Lopuksi brandin rakentaminen on kokonaisvaltaista työtä. Se tarkoittaa sitä, että kaikki mahdolliset rajapinnat jossa yritys toimii ja näkyy, ovat paikkoja joissa brandin hengen tulee näkyä. Näitä ovat kirjallinen, suullinen, sekä visuaalinen viestintä, tuotteiden muotoilu, pakkaus, esitteet, messumateriaalit, kyltit, työasut, työympäristö, internetsivut sekä laskut. (Ruohomäki 2000, 64—65.)

## 5.5 Kehittäminen

Brandiin kuuluu rakentaminen, mutta myös kehittäminen on tärkeä osa-alue. Kehityksessä ja markkinoiden vaatimuksissa on pysyttävä mukana, mieluiten hieman edellä.

Tämä vaatii luonnollisesti paljon resursseja. Tuotannon tulee toimia tehokkaasti ja tuotekehitys on nykykilpailussa välttämätöntä. (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 9.)

Yrityksen kehittäessä omaa toimintaansa ja tuotettaan, on tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa arvokasta. Huolimatta siitä, että tuotteet puhuvat hyvin pitkälti omalla olemassa olollaan, silti tämä ei vielä riitä. Asiakas arvostaa kaikkea lisätietoa tuotteen ympäriltä esimerkiksi, hoito-ohjeita, käyttövinkkejä, tarinoita tuotteen valmistamisesta tai tietoa materiaaleista. (Ruohomäki 2000, 30.)

## 6 BRANDAYKSEN STRATEGIA

### 6.1 Brandin strategianmuodostus sekä määrittely

Brandin rakentamisessa vaaditaan harkittua ja suunnitelmallista strategiaa. Hyvin suunniteltu strategia maksimoi koko brandin arvon ja näin ollen on mahdollista, että tämä arvo saadaan johdettua myös yrityksen muihin tuotteisiin, palveluihin tai brandeihin. Strategian suunnittelussa on mietittävä, kuinka brandin johtaminen liitetään strategiaan ja kuinka strategia sulautuu yrityksen liiketoimintamalliin. Brandin strategian on tarkoitus muodostaa tietynlainen viitekehys liiketoiminnan ympärille sekä auttaa löytämään tarvittavat välineet, jotka vaaditaan sen ylläpitoon. Näin hyvin laadittu strategia toimii avaimena kilpailuedun saavuttamiseksi. (Lindberg-Repo 2005, 194.)

Mika Kamenskyn mukaan lähtökohtana strategian suunnittelussa tulisi olla muuttuva maailma. Huolimatta muuttuvasta maailmasta, vahva brandistrategia ohjaa yritystä ja sen kaikkia osa-alueita haluttuun suuntaan. Tällä tavoin strategia tuottaa kokonaisvaltaista arvoa yritykselle. Yrityksen brandistrategian, markkinointistrategian ja strategian on siis kaikkien toimittava yhdessä. Strategian määrittelyssä on tärkeää miettiä sitä, mihin yritys on pyrkimässä, nykyistä asemaa ja keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Myös mahdollisuudet ja vaarat tulee ottaa huomioon. (Lindberg-Repo 2005, 194.)

Michael Porter on määritellyt yrityksille kolme yleisstrategiaa, jotka helpottavat alkuun pääsemisessä. Nämä strategiat ovat erilaistaminen eli differointi. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys saavuttaa ainutlaatuisuuden jollain tuotteella tai palvelulla. Keinoja differoinnin saavuttamiseen ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, teknologia sekä muotoilu. Seuraava strategia on kustannusjohtajuus, jonka saavuttamiseen tarvitaan yleensä suuri markkinaosuus. Kolmas Porterin strategioista on fokusointi eli keskittyminen. Fokusointi tarkoittaa keskittymistä johonkin nimenomaiseen asiakasryhmään eli segmenttiin. Tällä tavoin saavutetaan kilpailuetu kilpailijoihin nähden. (Lindberg-Repo 2005, 196—197.)

## 6.2 Brandistrategian keskeisiä elementtejä

Brandistrategian muodostamisessa voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Keller esittelee niistä seuraavat, brandituotematriisin sekä brandihierarkian. Matriisi selkeyttää strategian muotoilua ja matriisi sisältää markkinointiohjelman sekä brandihierarkian. Matriisi esittää yrityksen tuotteet sekä brandit graafisesti. Yritysten kannattaa olla huolellisia miettiessään brandiensä lukumäärää. Brandit alkavat kilpailla keskenään, jos niitä on liikaa. Toisaalta on tärkeää, että koko brandin kohderyhmä tulee tavoitetuksi. Jokaisella brandillä on oltava selkeä asema sekä itsenäinen rooli. Brandihierarkia on erinomainen työkalu silloin, kun halutaan ymmärtää brandien väliset suhteet. (Lindberg-Repo 2005, 197—201.)

Brandihierarkian suunnittelussa tulisi muistaa, että asiat kannattaa pitää mahdollisimman selkeinä. Eritasoisia brandejä kannattaa pitää vähän. Oikeanlaisten mielikuvien luominen on tärkeää, jotta saavutettaisiin brandille haluttu merkitys. Näin ollen on viisasta myös eritellä eri brandit toisistaan niitä vahvistavilla mielikuvilla. On tärkeää, brandin luokitteluvaiheessa suunnitella minkälaiselle tasolle brandi sijoitetaan. Viimeisessä vaiheessa tulee tarkoin pohtia, miten tuotteet sekä brandit sulautuvat yhteen. Ne tuotteet ja brandit, jotka muistuttavat toisiaan tulevat sitoutumaan myös vahvemmin yhteen. (Lindberg-Repo 2005, 204.)

Jean-Noel Kapferer määrittää brandihierarkian seuraavanlaiseksi. Ensimmäisenä toimii yritysbrandi, joka ikään kuin turvaa yksittäisiä brandejä. Samalla periaatteella toimii hänen mukaansa myös seuraava perhebrandi, mutta ei yhtä laajasti kuin yritysbrandi. Kapfererin mukaan perhebrandiä käytetään siinä tapauksessa, jos jonkin brandin ominaisuudet eivät käy yksiin yritysbrandin vaalimien arvojen mukaisesti. Mikäli joitain brandin ominaisuuksia tarvitsee korostaa otetaan käyttöön määrittäjäbrandi. Kapfererin mukaan tuoteryhmien sisällä toimivat yksilölliset brandit. (Lindberg-Repo 2005, 202—203.)

Laajennettaessa brandiportfoliostrategiaa täytyy miettiä markkinointiohjelman tarkempaa merkitystä. Muutettaessa strategiaa muuttuu usein myös markkinointiohjelma. Brandistrategian on tarkoitus tuottaa brandiarvoa mahdollisimman laajasti. Brandiarvo vahvistaa myös yrityksen kilpailuasemaa. Brandille pystytään luomaan arvoa monella eri tasolla. Arvoa luodaan miellelyhtymillä ja assosiaatioilla jotka asiakkailta on. Yritysbrandillä on tavalliseen tuotebrandiin verrattuna enemmän miellelyhtymiä.

Mielleyhtymistä asiakkaille muodostuu kuva yritysbrandin imagosta. (Lindberg-Repo 2005, 204—205.)

### 6.3 Brandin johtaminen

Tänä päivänä yritykset siirtyvät yhä enemmän ja enemmän pois perinteisestä brandin johtamismallista ja hakevat uudenlaisia malleja. Uusi malli on enemmän keskittynyt luomaan strategioita kuin vanha, ja on näin ollen huomattavasti laaja-alaisempi sekä moniulotteisempi. Aaker ja Joachimsthaler esittelevät tämän uuden mallin brand leadership modelina. Uuden mallin pohjana toimii nimenomaan brandin identiteetti eikä niinkään liikevaihto. Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan on tärkeätä, että kaikki brandin identiteetin sisältämät asiat ja mielikuvat ovat sellaisia, jotka pystytään strategisesti myös täyttämään. Näin ollen katteettomia lupauksia ei päästetä syntymään. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22—24.)

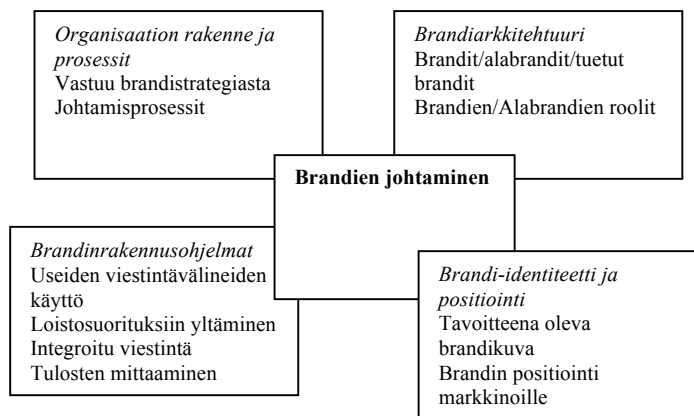
Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan brandin johtamisen tulee olla maailmanlaajuista ja johtamisen tulee sopia useisiin eri markkina-alueisiin sekä maihin. Johtaminen on tehokasta ja tuloksellista vain, jos se on strategisesti yhteensopivaa ja brandin identiteetti on määritelty kunnolla. Mallissa nähdään keskeisinä asioina tarkoin laadittu segmentointi ja kilpailija-analyysi. Uusi malli vaatii jatkuvaa vahvistamista sekä huomioimista, joka saattaa jatkua useiden vuosien ajan. Usein tuloksia on vaikeaa nähdä tai mitata lyhyellä aikavälillä, eivätkä mallin tulokset ole aina helposti nähtävissä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 29—32.)

Brandipääoma kasvaa ajan myötä vahvemaksi, kun brandi ikääntyy. Tämä pääoma voidaan jakaa Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan neljään osaan. Ne ovat brandiuskollisuus, brandin laatu, siitä syntyvät miellelyhtymät sekä brandin tunnettavuus. Osat toimivat brandin ohjaajina, kun halutaan mitata, viedä brandia eteenpäin tai johdattaa sitä haluttuun suuntaan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38.)

Tunnettuus on yksi arvokkaimmista tekijöistä. Tuttu brandi herättää asiakkaissa miellyttäviä sekä positiivisia assosiaatioita. Asiakkaat hakeutuvat mieluummin jo entuudestaan tutun pariin, jos ovat havainneet sen luotettavuuden. Laadun vaikutus näkyy monessa eri yhteydessä ja sen vaikutukset kannattavuuteen ovat selkeät. Mielleyhtymät

kumpuavat kaikesta siitä mikä sitoo asiakkaat ja brandin toisiinsa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38.)

Mietittäessä oikeaa johtamistapaa, on erittäin tärkeää ensin päättää, minkälaisia mielleyhtymiä halutaan luoda. Yksi vaikuttavimmista tekijöistä on juuri uskollisuustekijä. Tärkeää on uskollisuuden vahvistaminen joka saralla. Jopa pienen asiakaskunnan omaavilla brandeilla saattaa olla huomattava brandipääoma, jos brandi on onnistunut luomaan vahvan asiakasuskollisuuden. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38—39.)



KUVIO 5. Tehtävät jotka liittyvät brandien johtamiseen (Isohookana 2007, 24. Mukailtu.)

Kuviossa käy selkeämmin ilmi brandin johtamisen osa-alueet ja vaiheet. Esillä on itse johtamisprosessi, brandiarkkitehtuuri, -identiteetti sekä -rakennusohjelmat. Asiaa on avattu enemmän seuraavaksi.

#### 6.4 Johtamisen haasteet

Brandi johtamiseen liittyy lukuisia haasteita. Haasteet voidaan Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan jakaa neljään eri osaan. Ensimmäinen osa on haaste tarvittavan organisaation aikaansaamiseksi. Organisaation on oltava vahva ja toimiva, jotta voitaisiin luoda vahvoja brandeja. Brandien täytyy saada taakseen sellaiset osaajat, jotka ovat pitkällä tähtäyksellä valmiita kehittämään niitä. Toimiva organisaatio tarjoaa kaikille brandin kanssa työskenteleville yhteiset työkalut, jotta tiedonhankinta on yhtenäistä ja väärinymmärryksiä ei syntyisi. Toisin sanoen organisaation kulttuurin täytyy olla sellainen, joka tukee brandia ja pitää siitä huolta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 48—50.)



Toinen haasteista liittyy toimivan brandiarkkitehtuurin luomiseen. Arkkitehtuurin tärkein tehtävä on löytää jokaiselle brandille oma paikkansa ja tehtävänsä. Myös brandien keskinäiset suhteet määritellään tarkasti, ja näin pystytään luomaan asiakkaille selkeä kuva tarjonnasta. Toimiva arkkitehtuuri on huomattava etu ja joskus saattaa olla erittäin vahingollista pitää liian hajanaista branditarjontaa. Arkkitehtuuria suunniteltaessa on syytä miettiä, milloin brandia pitää laajentaa sekä milloin käytetään uutta brandia ja alabrändeja. Johtamisessa tulisi aina käyttää yhtenäistä linjaa ja johtaa kaikkia brandeja yhtenäisenä, ei koskaan irrallisina toisistaan. Yrityksen tulisi nähdä strategiset brandit tulevaisuuden voimavaroina. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 50.)

Kolmas on oikean strategian luominen nimenomaan niille brandeille, jotka ovat avainasemassa. Oikea strategia koostuu identiteetin kehittelystä ja haluttujen mielikuvien suunnittelusta. Identiteetti on mallin tärkein ohjaava osa, koska se antaa selkeän näkemyksen siitä millaisen brandin tulisi olla. Mikäli identiteetti ei ole selkeä, näkyy tämä usein tuloksellisuuden heikkenemisenä. Identiteetin rakentamisessa apuna toimii positiointi, joka osaltaan tarkentaa haluttua brandiviestiä sekä asettaa viestille myös selkeän tavoitteen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51.)

Viimeiseen haasteeseen liittyy merkittävästi tulosten seuranta ja hyvien, toimivien brandin rakennusohjelmien luominen. Brandin rakennusohjelmiin liittyy läheisesti myös viestintä. Usein mainonnalla pystytään täsmentämään brandin identiteettiä ja avaintekijänä toimii erinomainen toteutus. Toteutus on keino erottua selkeästi muista. Vahvaa ja loistavaa toteutusta ei voida koskaan painottaa liikaa, ja se vaatiikin juuri oikeat tekijät. Vahva brandi erottuu massasta juuri hyvän ja loistavan erolla. Luomisessa tulisi osata käyttää hyväksi palautetta, sekä muita asiakassuhdetta rakentavia keinoja, joista vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä. Yrityksen kannattaa ehdottomasti käyttää viestinnässään myös vaihtoehtoisia tapoja ja ohjata viestintää niin, että se pysyy samoilla linjoilla strategian kanssa kaiken aikaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 52.)

Tulosten mittaaminen on erittäin tärkeätä, jotta tarpeellinen tieto löytäisi perille. Kaikista brandipääomaan liittyvistä tekijöistä on tärkeätä saada oleellista tietoa, ja siksi on tiedon mittaamiseen löydettävä oikeanlaiset mittarit. Yrityksen ei tulisi käyttää liian lyhytaikaisia järjestelmiä tulosten mittaamisessa, jotta tulokset näkyisivät oikeanlaisina, eivätkä vahingoittaisi brandia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 52.)

## 6.5 Heikkouksia ja vahvuuksia brandinrakennustyössä

Tärkeää brandin rakennustyössä on se, että muistetaan katsoa asioita mahdollisimman laajasti. Jatkuvasti on pidettävä mielessä se, että brandin on oltava moniulotteinen toimiakseen kunnolla. Ei myöskään pidä kiinnittää liikaa huomioita pelkkiin brandin tuoteominaisuuksiin, sillä brandi on myös paljon muuta kuin pelkkä tuote. Brandiin liittyvät mielikuvat, alkuperä sekä mielleyhtymät. Brandin persoona, symbolit sekä suhde asiakkaisiin ovat kaikki osatekijöitä, jotka tulee huomioida. Brandillä voi olla myös tunnepohjaisia tai käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 80—82.)

Ennen brandäystä yritykset syyttivät epäonnistumisestaan epäonnistuneita tuotteita. Nykyään syytetään epäonnistunutta brandäystä. Brandäys on erittäin tehokas tapa myydä tuotteita. Useimmiten voidaan sanoa, että hyvin brandätyt tuotteet ostetaan, niitä ei tarvitse myydä. Brandäys on siten myynyt tuotteen jo etukäteen. Silti on mahdollista, että hyvä tuote epäonnistuu markkinoilla, jos brandäys epäonnistuu. Brandäys tuo siis mukanaan myös kovia riskejä yritykselle. (Haig 2003, 3.)

Silloin kun brandin ja asiakkaan välit katkeavat, voidaan aiheuttajia etsiä monelta eri taholta. Yleisin syyn aiheuttaja on itse yritys, mutta joskus side katkeaa esimerkiksi laman, teknologian tai jonkin luonnon katastrofin seurauksena. Useimmiten syy katkeamiselle muodostuu vääristyneestä brandikuvasta, kilpailusta tai markkinoista. Haig määrittelee brandäyksen seitsemän syntiä, jotka ennen pitkää johtavat asiakassuhteen menettämiseen. Ensimmäinen niistä on tuttu erityisesti pitkään eläneille brandeille. Haig kutsuu tätä muistinmenetykseksi. Brandin ei pidä unohtaa omaa todellista merkitystään, muuten se joutuu ongelmiin. Toimivan brandin ei pidä muuttaa omaa identiteettiään radikaalisti, muuten seuraukset saattavat olla tuhoisat. (Haig 2003, 4.)

Brandi ei myöskään saisi koskaan yliarvioida omaa tärkeyttään ja omia kykyjään. Tämä saattaa usein tapahtua, kun brandi pyrkii markkinoille, jotka ovat täysin sille sopimattomat. Joskus brandit yrittävät valloittaa maailmaa laajentamalla liikaa tuotekategoriaansa. Tämä liikaa egoismi saattaa kuitenkin koitua brandille kohtaloksi. Brandin ei pidä muodostaa liian unenomaista kuvaa itsestään asiakkaalle, totuus tulee kuitenkin aina lopulta ilmi. Nykypäivän asiakkaat ovat erittäin tietoisia ympäristöstään, kuluttajaa ei missään nimessä kannata yrittää hämätä. (Haig 2003, 4—5.)

Silloin tällöin nähdään myös, että yritys kyllästyy omiin brandeihinsä. Ne ikään kuin unohdetaan hyllyille, eikä niiden kehitystyötä jatketa. Tämä on erittäin vaarallista brandille. Brandi saattaa joskus joutua kovan kilpailun pyörteisiin ja silloin ei tulisi unohtaa oman brandin puolustusta. Tällöin brandi ajautuu nopeasti muiden jalkoihin ja painuu unohduksiin. Haig nimeää viimeisenä kompastuskivenä merkityksen säilyttämisen, kovenevassa kilpailussa ei pidä unohtaa kilpailuedun säilyttämistä ja jatkuvaa vaalimista. Brandin tulisi aina pyrkiä olemaan askeleen edellä muita. (Haig 2003, 5.)

## 6.6 Brandäyksen myyttejä

Yrityksen ei koskaan tulisi luulla, että menestys johtuu pelkästään tuotteesta. Tämä ei pidä paikkaansa, koska hyväkin tuote voi epäonnistua markkinoilla jos strategia kaatuu. Brandäys ei automaattisesti takaa menestystä, myös vahvat brandit epäonnistuvat jatkuvasti. (Haig 2003, 5—6.) Yrityksen koko ei ole tae markkinoilla onnistumiseen, isot voivat epäonnistua siinä missä pienetkin. Mainostamisen ja näyttävien kampanjoiden uskotaan yleisesti takaavan menestyksen brandeille. Näin ei kuitenkaan aina ole, liian kalliit kampanjat voivat olla tuhoisa ratkaisu. Toisaalta taas uusiin tuotteisiin liittyä usein paljon vääriä uskomuksia. Markkinoilla saattaa olla tilaa, mutta tämä ei aina tarkoita että kaikki tila pitäisi täyttää. Vahvan brandäyksen uskotaan suojaavan tuotteita markkinoilla. Tämä seikka on pikkuhiljaa kääntymässä pääläelleen. Nykyään voisi sanoa, että vahvat tuotteet tukevat brandiä. Pienikin laadun heilahtelu tuotteessa voi tehdä brandille paljon tuhoa. (Haig 2003, 6.)

Tyypillisimmät virheet brandin rakennuksessa ovat hinnoitteluvirheet, väärät nimivalinnat, tai kilpailutilanteen väärinarviointi. Näitä päätöksiä tehdessä on syytä käyttää harkintaa ja analysoida päätökset kunnolla. Markkinat ovat aina arvaamattomat, vaikka niistä tiedettäisiin etukäteen kuinka paljon hyvänsä. Markkinatilanteiden heilahteluun on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja muuttuviin tilanteisiin täytyy osata varautua ja reagoida. Huolimatta siitä, kuinka vahva ja menestyvä brandi on, tilanteet markkinoilla tulevat aina muuttumaan. Toimivan brandistrategian täytyy osata ennakoida näitä sudenkuoppia ja ennakoida niitä ennen kuin niihin kaadutaan. (Haig 2003, 9.)

## 6.7 Kaupallistamisen haaste

Brandi on usein arvokas pitkäaikaisen kehittelyn tulos. Se sisältää ainutlaatuista osaamista ja kovaa työtä, joten on järkevää turvata sen tulevaisuus. Aineeton omaisuus, kuten toiminimi, tuotemerkki, tavaramerkki, mallisuoja tai patentti ovat helppo suojata. Tämä kannattaakin tehdä, ettei kukaan muu pääse hyötymään oman työn tuloksesta tai tahraamaan brandia. Lisäksi tämä takaa sen, että tulevaisuudessa brandin arvo voidaan siirtää paremmin ja hyödyntää kaupallisesti esimerkiksi lisensoinnin tai franchisingin avulla. (Ruohomäki 2000, 50—51.)

## 6.8 Tärkeät rakennusaineet

Menestyvän brandin luomisessa täytyy keskittyä mielikuvien luomiseen. Haluttujen mielikuvien luomisessa on onnistuttava, muuten markkinointi epäonnistuu. Asiakkaisiin on pystyttävä luomaan emotionaalisia siteitä, jotta he jaksavat pysyvät uskollisina brandille. Tämä side on usein tärkeämpi kuin itse tavaramerkki. Tärkeää on myös pysytellä omaperäisenä. Kilpailijoita matkimalla harvoin luodaan menestystarinoita. Mikäli jokin asia menee pieleen, ei saa pelätä sen myöntämistä. Virheen myöntäminen ja radikaaliltakin tuntuvan korjausliikkeen tekeminen saattaa pelastaa brandin tuholta ja osoittaa inhimillisyyttä asiakkaiden silmissä. (Haig 2003, 15.)

Karkeita virheitä rakennusvaiheessa kannattaa välttää kaikin keinoin. Tuotteen mainostaminen ennen kuin sitä on testattu, on usein virheliike. Markkinointi ja lanseeraus kannattaa ehdottomasti aloittaa vasta kun tiedetään mistä puhutaan. Nimi ja ulkomuoto ovat tärkeitä asioita, jotka kannattaa valita harkiten. Nimen ja ulkoasun herättämät mielikuvat ja assosiaatiot on punnittava tarkkaan, jotta niihin ei sisältyisi sudenkuoppia. Hinnoittelu on erittäin tärkeä päätös. Hinnalla ratkaistaan tuotteen arvokkuus ja jos se valitaan väärin, arvokkuus voidaan menettää. Markkinatutkimus pitää tehdä huolellisesti ja tutkimuksessa pitää huolta siitä, että tutkitaan varmasti oikeita asioita. Markkinatutkimukseen voidaan laittaa paljon aikaa ja rahaa, siksi onkin tärkeä varmistua, että resurssit eivät mene hukkaan. Laadun tärkeyttä ei myöskään sovi unohtaa, huono ja epäonnistunut laatu voi tuhota koko tuotteen maineen ja samalla koko brandin. (Haig 2003, 22—23.)

## 7 VIESTINNÄN ROOLI BRANDÄYKSESSÄ

### 7.1 Kilpailukyky ja viestintä

Viestinnän tehtävä on jakaa tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä lisätä tunnettuutta. Viestintä on myös keino vakuutella ostajaa ja perustella omaa osaamistaan. Viestinnän avulla välittyy eri ryhmille kuva yrityksestä. Hyvin selkeää ja yksinkertaista – vai onko? Viestintä on se alue, jolla pystytään pelaamaan ja nostamaa tuote esille massasta. Viestintä on ainutlaatuinen paikka vahvistaa kilpailukykyä. Silti aivan liian usein viestintä jätetään puolitiehen elämään omaa elämäänsä. Yrityksen pitäisi muodostaa vahva yhtenäinen linjaus viestinnästä ja nähdä se tärkeänä strategisena kysymyksenä. Sitä tulee johtaa, suunnitella, seurata ja kehittää aivan kuin kaikkia muitakin strategisesti tärkeitä osa-alueita. Haasteen viestintään tuo se, että jokaiselle työntekijälle kuuluu vastuu siitä. (Isohookana 2007, 10—11.)

Yritysmailma on jatkuva paineen ja muutoksen alla. Hetkeksikään ei voi jäädä aloilleen. Kilpailu on silmitöntä, asiakkaat entistä vaativampia ja heidän tarpeensa muuttuvat jatkuvasti. On hyvin haastavaa pysyä mukana tässä kehityksessä. Oman kilpailukyvyn nostaminen muiden ohi on haaste ja tavoite. Kilpailukyky voi muodostua tarkasta segmentoinnista, erinomaisesta tuotteesta tai palvelusta, erikoistumisesta tai ainutlaatuisesta prosessiosaamisesta esimerkiksi logistisissa toimissa. Myös viestintä, kaikessa moninaisuudessaan, on pyritty valjastamaan yrityksen aineettoman pääoman kasvattajaksi. Viestintä koskee kaikkia ja kaikkea. Se ei rajoitu pelkästään suuriin yrityksiin tai toimialoihin. Eikä se rajoitu lehdistötiedotteisiin tai vuosikertomukseen. Jokainen kohtaaminen yrityksen toimintaympäristössä sähköpostiviestistä, laskusta aina vaihteeseen on viestintää ja täten yrityskuvan rakentaja. (Isohookana 2007, 10—11.)

### 7.2 Viestintä sidosryhmiin päin

Yleensä kun puhutaan sidosryhmistä, tarkoitetaan yrityksen kontaktipintaa. Sidoryhmän voi olla esimerkiksi toinen yritys tai asiakas, josta yritys on riippuvainen. Sidoryhmät antavat panoksensa yritykselle ja saavat vastineeksi jotakin. Esimerkiksi asiakas maksaa palveluksesta yritykselle ja saa vastineeksi palvelun.

Viestintä on tärkeässä osassa myös yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Viestinnän avulla luodaan, kehitetään, ylläpidetään ja syvennetään suhteita sidosryhmien välillä. On tärkeää tiedostaa tämä ja täten analysoida, mitä sidosryhmiä yrityksellä on. Jokaisella sidosryhmällä on erilainen näkökulma yritykseen, joten on hyvä tarkistaa, jaetaanko riittävästi ja oikeanalaista informaatiota jokaiselle sidosryhmälle. Sidosryhmät voidaan jaotella myös sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisen sidosryhmän muodostaa henkilöstö, kun taas ulkoisen muodostavat kilpailijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, rahoittajat, valtio, EU, ja niin edelleen. (Isohookana 2007, 13—14.)

Tärkeimmät viestiväylät voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään, markkinointiviestintään ja yritysviestintään. Sisäinen viestintä sitouttaa yrityksen sisintä ja hoitaa sen sisäistä viestintää. Se sitouttaa ja motivoi henkilöstöä saavuttamaan tavoitteita. Se on myös pohja, jossa rakennetaan identiteettiä yritykselle ja yrityskulttuurille. Se auttaa lisäksi jokapäiväisestä työstä selviytymistä sekä johtamista. Tarpeellisen tiedon tulisi kulkea hyvin läpi koko organisaation, molempiin suuntiin.

Yritysviestintä, tutummin PR, tukee yritystoimintaa kokonaisuudessaan. Tällä lisätään yrityksen tunnettuutta ja vahvistetaan suhteita eri sidosryhmiin. Pääpainona on yritys kokonaisuutena. Markkinointiviestinnän osa-alue taas tukee tuotteiden ja palvelujen myyntiä sekä asiakassuhteita. Tällä pyritään nostamaan tietoisuutta tuotteista sekä niiden haluttavuutta ja täten kasvattaa myyntiä. Pääpaino tässä on tuotteilla tai palveluilla.

Näiden kolmen tulisi toimia sulavasti ja hallitusti keskenään. Tarkoitus on muodostaa yhtenäinen sanoma, joka tukee yritystä ja sen tavoitteita. Kaikilta kolmelta suunnalta tulevan viestin pitäisi kuulostaa samalta ja niiden muodostaman mielikuva yrityksestä tulisi olla aina samanlainen. (Isohookana 2007, 15—17.) Viestillä joka yrityksestä tulee, riippumatta osastosta, rakennetaan luottamusta. Sillä viestitään lupaus ja lopulta se tulee myös lunastaa. Pitkänajan kuluessa näillä lupauksilla ja niiden toteuttamisella luodaan pitkäaikaisia suhteita.

### 7.3 Verkottumisen ihmeellinen maailma

Verkottumisella pystytään parantamaan omaa tulosta ja tuotantoa. Se tarjoaa erilaisia etuja kuten, kapasiteetin lisäystä, mukana tulevaa uutta osaamista, uusia valmistusmenetelmiä,

erityisosaamista, kustannusten sekä riskien jakoa tai näkyvämpää asemaa markkinoilla. Ennen kaikkea yritys pysyy paremmin keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Työtaakkaa voidaan jakaa siirtämällä työvaiheita yhteistyökumppaneille. Monia osa-alueita, jotka vaikuttavat lopputulokseen, sekä itse brandiin voidaan kehittää ja parantaa huomattavasti yhteistyöllä. (Ruohomäki 2000, 75—76.)

Alussa pieni yrittäjä kantaa työtaakan yksin. Yritystoiminnan alkaessa pyöriä ja kasvaa, pitää asioita mieltä uudemman kerran. Enää ei ole järkevää tappaa itseään työmäärän alle ja on muutenkin parempi antaa eri osa-alueita omanalansa ammattilaisten hoidettavaksi. Tässä vaiheessa onkin hyvä erotella jyvät akanoista ja kirkastaa itselleen, mikä on ominta ydinosaamista. Yrittäjän kädessä pitäisi ainakin olla tieto siitä, miten tuote pitää tehdä, miten sitä kehitetään ja mihin tarpeisiin se vastaa. Kirjanpidon, painattamisen, mainossuunnittelun, graafisensuunnittelun, logistiikan ynnä muut vastaavat tukitoimet voi siis huoletta ulkoistaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että muotoiluosaamisen tulee olla koko ajan pääroolissa ja design management on pidettävä koko ajan tiukasti omissa käsissä. Vaikka ulkopuolinen tekee osa-alueita yritykselle, tulee niiden olla linjassa yritystoiminnan kanssa, jotta ne tukevat brandia ja ylläpitävät oikeanlaista yrityskuvaa. (Ruohomäki 2000, 76—79.)

#### 7.4 Internetin positiivinen pakko

Tietotekniikka tuo aivan uusia ulottuvuuksia brandi- ja yritysmaailmaan. Se mahdollistaa aivan uudenlaisia tapoja tiedottaa, mainostaa, myydä ja ennen kaikkea rakentaa brandiä. Virtuaalisen markkinan koko, käytettävyyden helppous sekä rajattomuus ja ratkaisut ovat mullistavia. Kuka vaan voi laittaa mitä vain verkkoon, tällöin nousee brandin arvo taas uudestaan esille. Internet korostaa siis taas jo hieman vanhentumaan päässeeseen brandin käsitettä. (Ruohomäki 2000, 92—98.)

Silloin kun brandi on tunnistettava, on siihen helppo luottaa. Internetissä tuo tunnettuus on yksi keskeisimpiä ja myös ainoita keinoja rakentaa luottamusta. Internet korostaa myös kuluttajan valtaa. Valinnan mahdollisuudet ovat valtavat ja kauppapaikan vaihto käy nanosekunnissa. Tämä asettaakin entistä suurempia paineita tuotteelle sekä palvelulle – niiden on täytettävä lupauksensa. Toisaalta internet luo pienillekin mahdollisuuden nostaa päätä ja näkyä. Tämä johtuu siitä, että internetissä valttia ovat erikoistuminen, erilaisuus ja

elämyksellisyys. Internet nostaa siis myös mielikuvat ja niiden tärkeyden aivan uudelle tasolle. (Ruohomäki 2000, 92—98.) ”Kilpailevia tuotteita on loputtomasti ja lisää tulee jatkuvalla syötöllä. Vain ne tuotteet, jotka ovat loppuun asti mietittyjä ja hyvin hiottuja pärjäävät markkinoilla ja pystyvät täten tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa.” (Ruohomäki 2000, 77.)

Internet luo toki myös uusia haasteita. Miten asiakas löytää tuotteen netistä? Miten mainontaa ja infoa tulisi sijoitella? Miten taata, että asiakas viihtyy sivuilla ja palaa sinne vielä uudestaan? Tietoyhteiskunnasta on siis tulossa mielikuvayhteiskunta. Tänä päivänä, kun kauppa ja asioiminen ei ole enää sidoksissa paikkaan, mahdollisuuden rajana toimivat enää mieli ja mielikuvat. Tämä nostaa jo arkisen brandi-sanana ja käsitteen uuteen nousuun, koska se on eittämättä keskeinen osa internet-aikakautta ja mielikuvayhteiskuntaa. (Ruohomäki 2000, 92—98.)

## 8 RIL’S

Ril’s on vaatekonsepti, joka tarjoaa käyttövaatteita työpukeutumiseen sekä juhlaan. Ritva-Liisa Pohjalaisen perustama vaatelinja edustaa selkeitä linjoja, ajatonta eleganssia ja modernia otetta. Ensimmäinen mallisto esiteltiin vuoden 1997 alussa. Linja on saanut kultaisen Henkari-palkinnon vuonna 1998 ja kunniamaininnan Pro Finnish Design ja Fennia Prize -kilpailussa. (Ril’s 2008)

### 8.1 Ril’sin taustaa

Ril’sin tuotteet ovat suunnattu modernille naiselle, joka arvostaa laatua ja yksityiskohtia. Tuotteiden hinta-laatusuhde on kohdallaan. Tuotteissa yhdistyy hyvä istuvuus, helppohoitoisuus, käytettävyys ja laadukkaat materiaalit.

Ril’s:in mallistoa kuvastaa moderni ilme, korkea laatu, business-, arki- sekä iltapukeutuminen. Mallisto sisältää täyden valikoiman vaatteita, takkeja, bleisereitä, housuja, hameita, neuleita, paitoja, sekä asusteita laukuista kenkiin.

Ril’sin ydin, ja koko ajatus toiminnan takana on ”affordable design”. Ajatus on tarjota kansainvälisesti kilpailukykyisiä vaatteita, joissa näkyy suunnittelun ja yksityiskohtien



jälki. Hintatasoltaan merkki on jonkin verran edullisempaa kuin huippumuoti. Ril's ei itse tuo juurikaan hintaa esille mainonnassa. Merkin hintaluokka on keskiluokkaa. Se on aavistuksen hinnakkaampaa, mutta ei noudata kuitenkaan kermankuorintahinnoittelua. Tämä on tietoinen valinta, jolla on haettu kaupallisuutta ja laajaa kohderyhmää. (Helenelund 2008)

Alunperin toiminta lähti liikkeelle siitä näkemyksestä, että aikuinen plus 45 nainen ei ”mummoudu” samalla tavalla kuin aikaisemmin. Nykypäivänä ei käytetä niin sanotusti aikuisempia vaatteita. Voi jopa olla, että 40-vuotias korostaa enemmän nuorekkuutta nyt, kuin aiemmin uransa alussa. Tästä syntyi oivallus, että tällainen tarjonta puuttuu markkinoilta ja tätä Ril's halusi tarjota. (Helenelund 2008)

Näistä oivalluksista syntyi idea Ril'sille. Plus 40-nainen haluaa käyttää nuorekkaita moderneja vaatteita ja on myös valmis maksamaan niistä hiukan enemmän. Ril's tarjoaa tuotteillaan designia, laadukkuutta ja istuvuutta. (Helenelund 2008)

### 8.1.1 Ril'sin ydinossaaminen

Ril'sin toiminta ajatus perustuu ajatukseen tarjota aikuiselle naiselle riittävän muodikkaita tuotteita. Aikuinen nainen hakee nuorekkaampaa tavaraa, laatua, hyvää istuvuutta ja designia kohtuuhintaan. Ril's satsaa paljon työ- ja iltapukeutumiseen. Jo alusta alkaen Ril's profiloitui blaser-valmistajaksi ja sen puolen Ril's hallitseekin hyvin. Silloin kun tuote tai yritys on päässyt tiettyyn segmenttiajatteluun ja saanut kohderyhmän samaistumaan tuotteeseen ja sen tarinaan, ei pienet laskut vaikutan niin rajusti. Huonoinakin aikoina myyntiä voi itse asiassa lisätä. (Helenelund 2008)

### 8.1.2 Ril's ulkomailla

Strategisessa linjauksessa tulee miettiä tarkasti myös painotuksia. Ril's haluaa itse valita kaupat ja jakelukanavat, mihin sen tuotteita päätyy. Ril'sissä on haettu muun muassa paljon ala-asiakkuuksia ja suurempia partnereita, joilla on useita myymälöitä. Ril's ei koe Keski-Eurooppaa tärkeimpänä painopisteenä johtuen siitä, että siellä olevat markkinat ovat melko vakaita. Venäjä on sen sijaan prioriteettilistan kärjessä. Totuus on, että se on rajusti kasvava, erittäin laaja markkina-alue. (Helenelund 2008)

Maailma ja markkinat muuttuvat koko ajan ja myös myynti on muuttunut paljon. Esimerkiksi seurantavälineet ovat kehittyneet valtavasti. Nykyään tiedetään melko tarkasti mitä kuluttajat ostavat. Myös myymisen ja jakelun rooli on muuttunut paljon. Tämän päivän myymistä voisi kuvailla hyvin sanalla konsultoiva. Juuri näiden muutosten takia esimerkiksi edustajien rooli on tänä päivänä hyvin erilainen. Ennen vanhaan edustaja oli väliporras kaupan ja brandin välillä. Nykypäivänä tällainen ajattelu on vanhahtavaa ja näitä väliportaita pyritään lyhentämään ja karsimaan. Globaali myyntiverkosto on nykyään enemmänkin rasite kuin hyöty. Useat Euroopan menestyvät brandit ovat jollakin tavalla mukana vähittäiskaupassa, eli niillä on vahva sidos myymälöihin. Tämäkin muutos tekee edustajaverkostosta heikomman. Ril's on pyrkinyt vastaamaan näihin muutoksiin jakeluverkossa siten, että se satsaa paljon myyntihenkilöstön kouluttamiseen ja tuotteiden esillepanoon. Ril'sillä koetaan, että nämä ovat ne uudet välineet, joilla tänä päivänä tulee työskennellä. (Helenelund 2008)

### 8.1.3 Henkilöstö ja liikevaihto

Ril's toimii osana L-Fashion Groupia, joka on yksi Euroopan suurimmista vaatevalmistajista. Ketjun muita merkkejä ovat muun muassa: Luhta, Rukka, YourFACE ja Beavers. Koko konsernin tuotto oli noin 190 miljoonaa euroa ja työllisti noin 1500 henkilöä vuonna 2008. Vientitoimintaa sillä on yli 40 maahan. Itse Ril's merkkiä myydään ympäri Suomen ja ulkomailla muun muassa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Tallinnassa, Alankomaissa, Sveitsissä ja Venäjällä. (Ril's 2008)

## 8.2 Ril's haastattelu

### Haastattelimme Sixten Helenelundia

Haastattelu aloitettiin kysymällä, mihin brandien valovoima haastateltavan mielestään perustuu. Hän vastasi, että jokainen brandi pyrkii luomaan valovoimaa tuotteen ympärille tarinan tai sanoman avulla. Parhaiten tämä onnistuu jollakin lisäarvoa tuovalla elementillä. Ril'sillä pyritään saamaan tuotteille lisäarvoa ja omaleimaisuutta esimerkiksi laadulla. Helenelund on sitä mieltä, että brandääminen vaatii kovaa ja johdonmukaista työtä oman kohderyhmän mukaisesti ja sitä ajatellen.

Laatutaso Ril'sillä saavutetaan siten, että asiat pyritään tekemään yhä paremmin. Tekemisessä pitää näkyä intohimo ja tekemisen ilo. Vasta sitten, kun kaikki tiimiläiset ovat oivaltaneet tämän ja ymmärtävät vision, päästään halutulle tasolle. On tärkeätä, että kaikki kulkevat kohtia samaa päämäärää. Esimerkkinä hän käyttää Nokias, jonka menestyksestä on puhuttu paljon. Hänen mielestään tämä menestys selittyy sillä, että aikoinaan Nokian ydintiimi teki niin vahvoja oivalluksia, että he ovat saaneet tämän intohimon mukaan tekemiseen.

HeleneLund lisäsi vielä perinteisen markkinointivälineiden tärkeyden brandin rakentamisessa. On tärkeää myös, miten niitä johdonmukaisesti hyödyntäen saadaan julkisuutta ja asiakaskeisyyttä. Tämä vaatii tarkan suunnittelun, strategiset päätökset ja suunnitelmanmukaisen etenemisen. Hän totesi vielä lopuksi, että tarvitaan myös onnea ja oikeaa ajoitusta. Brandäyksen onnistuminen on todella haasteellista.

### 8.2.1 Brandäyksen toteuttaminen käytännössä

Haastateltava kertoi vielä konkreettisemmin omista näkemyksistään brandäyksessä. Hänen mielestään Ril's on pärjännyt ja menestynyt suhteellisen hyvin. Ril'sin kohdalla lähdettiin liikkeelle siten, että tutkittiin tarkasti taustoja ja tarvetta. HeleneLundin mielestä tuotteelle tulee olla todenmukainen tilaus ja tarve. Ei riitä, että keksitään jotain ja lähdetään tuottamaan sitä. Toiminnan aloittaminen tämän näkökulman pohjalta takaa, että mahdollisuudet onnistumiseen ovat todennäköisemmät.

HeleneLundin mielestä maailmalla on esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat laittaneet paljon rahaa brandiin ja tehneet näennäisesti isoja brandeja. Todellisuudessa nämä brandit eivät ole ikinä tehneet hyvää tulosta. HeleneLund toteaa, että tällä tavalla saa näkyvyyttä, mutta yrityksen ja brandin tulisi tehdä tuottoa omistajille.

Seuraavaksi haastateltavalta kysyttiin, miten brandin arvo näkyy hänen mielestään yrityksen liiketoiminnassa. HeleneLund vastasi, että aikaisemmin brandin arvo on noteerattu taseessa, mutta nykypäivänä siitä on tullut jo kauppatavaraa. Brandistä on tullut tärkeä kaupantekoväline. Hänen mielestään brandi ohjaa paljon enemmän sitä, miten asioita hoidetaan ja kehitetään yrityksessä.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä hänen mielestään brandinrakentamisessa tulee ensisijaisesti ottaa huomioon. Helenelund vastasi, että tärkeintä on kaikki ennalta tehty tutkimustyö. Aluksi tulisi etsiä ja tutkia löytyykö markkinoilta vapaata tilaa. Mikäli tilaa löytyy, pitäisi pohtia miten tuota hyödynnettäisiin tehokkaimmin ja lähteä sitä kautta liikkeelle. Brandinrakentaminen on Helenelundin mielestä ennen kaikkea johdonmukaista työtä. On tärkeätä myös tehdä välitarkistuksia ja katsoa aika ajoin, miten ollaan edetty.

Haastattelussa nousi esille uuden tuotteen lanseeraamiseen liittyvä harhaluulo. Liian usein kuvitellaan, että lanseeraaminen on pelkkää samppanjapullon poksauttelua, vaikka todellisuudessa se on raakaa työtä. Kestää vuosia sitouttaa eri kohderyhmiä. Sitouttaminen ei tarkoita pelkästään lehdistön edustajia, vaan lisäksi asiakkuuksia, sidosryhmiä, omistajia ja ennen kaikkea omia työntekijöitä. Helenelund toteaa, että mahdollisimman laajan kohderyhmän saaminen ja sitouttaminen, on toinen todella tärkeä asia rakennusvaiheessa.

Helenelund korostaa, että tietty nöyryys ja markkinoilla oleminen ovat edellytyksiä eteenpäin pääsemiselle. Hänen mielestään brandi halutaan usein pitää liian etäällä kuluttajasta. Ril'sin kohdalla haluttiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa avata oma myymälä. Tällä haettiin nopeata ja suoraa kontaktia kuluttajan kanssa. Tämän vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut tänä päivänä entisestään. Helenelund muistuttaa, että vuorovaikutuksesta kuluttajan kanssa saadaan arvokasta tietoa sitä, mitä kuluttaja hakee ja miten hän tuotteeseen reagoi.

Brandinrakentamiseen kuuluu myös tuotekehittely, joka on oma vaativa taiteenlajinsa. Se koostuu pitkälti puhtaasta matematiikasta ja aikataulutuksesta. Helenelund korostaa, että pitää vain tehdä päätöksiä ja edetä systemaattisesti niiden pohjalta. Hän muistuttaa, että tuotekehittely on erinomainen keino tuoda lisäarvoa tuotteeseen. Tuotekehittelyprosessiin liittyy lukuisia vaiheita, mutta näissäkin brandi on ikää kuin varjo koko prosessien yllä.

Tarkentavana lisäkysymyksenä Helenelundille esitettiin, miten he toteuttivat alussa pohjatyön. Hän vastasi, että heti alussa Ril's aloitti työskentelyn partnereiden eli vähittäiskaupan kanssa. Vähittäiskauppa otettiin mukaan pohdintatyöhön ja tällä tavalla heidät saatiin sitoutettua. Helenelund muistuttaa, että mitä enemmän ihmiset kokevat olevansa mukana asiassa ja kokevat suunnan oikeaksi, sitä sitoutuneempia he ovat. Alussa resurssitkin rajoittavat ja Ril'skin lähti pienestä liikkeelle. Kovan työn ja avoimuuden kautta alkoi ihmisten mielenkiinto merkkiin herätä. Tosiasia on, että monella pienellä

brandillä ei ole heti mahdollisuutta avata omaa liikettä, joten silloin pitää turvautua vähittäiskauppaportaaseen. Myös Ril's hyödynsi heti alusta alkaen tätä kumppanuutta.

### 8.2.2 Brandäyksen haasteet

Haastattelun alussa Helenelund totesi, että brandäys on haasteellista. Syvemmän vastauksen saamiseksi häneltä kysyttiin, mitkä ovat hänen mielestään haasteet brandin kehittämisen kannalta. Ensimmäisenä haastateltava listasi resurssit ja osaamisen. Ril's oli siten onnellisessa asemassa, että takana oli iso talo. Toimintaa ja sen aloittamista helpotti, kun rahalliset resurssit ja tuotantovälineet olivat kunnossa. Helenelund toteaa avoimesti, että toimintaa aloittaessa ei voi lähteä siitä ajatuksesta, että hallitsisi itse kaikki brandäykseen liittyvät osa-alueet. Ril'sillä oli usko omaan tarinaansa ja siihen, että tuotteen tekeminen hallitaan. Ympäri haettiin tuttuja osaajia ja verkostoa täydentämään muita osa-alueita. Tämä oli myös resurssiratkaisu, Helenelund totesi.

Hän nostaa esille myös brandäyksen globaalit haasteet. On työstä ponnistaa Suomesta ja tehdä jotakin isoa maailmalla. Tämä vaatii hänen mielestään suhteessa paljon työtä, sillä kilpailu on kovaa jo pelkästään Suomessa. Ril'sillä oli heti alussa se etu, että se oli mukana yrityksessä, jolla oli jo ennestään hyviä suhteita ja se toimitti isoille yrityksille tavaraa. Mikäli ajatellaan pieniä toimijoita, joilla ei ole tällaisia resursseja valmiina, kontaktien aukeaminen vaatii paljon työtä. Sitten kun tuotteet saadaan maailmalle jakeluun, alkaa tunnettuus kasvaa hiljalleen.

Helenelund myöntää, että brandin kohdalla pitää hyväksyä se, että mitä tahansa voi tapahtua. Heilahteluja on kuitenkin mahdollisuus paikata. Idean ollessa vahva se kantaa itseään hyvin, eivätkä pienet kömmähdykset välttämättä ole tuhoisia. Helenelund perustelee tätä siten, että melkein kaikilla brandeilla on jokin ylivoima-alue. Tämä erikoisosaaminen on erittäin tärkeätä juuri siinä vaiheessa, jos menee vähän huonommin. Esimerkiksi Prada osaa tehdä kenkiä ja kengillä he ovat aloittaneet. Vasta myöhemmin siihen ympärille on tullut muita tuotteita. Samoin Gant aloitti ensin takeilla ja nyt tarjonta on kasvanut valtavasti. Haasteena on, jos jossakin vaiheessa nousu alkaa hiipua, kuinka se saadaan päälle uudestaan.

Tähän Helenelund lisää, että heilahtelut pukeutumisessa näkyvät brandeissä, ja sen takia ympärivuotisen malliston luominen on todella tärkeätä. Vaikka brandilla on toimiva

ylivoima-alue pitää myös muita tuoteryhmiä vahvistaa. Hän nostaa esimerkiksi takkivalmistajan, joka keskittyy tekemään vain takkeja. Se ei hänen mielestään ole välttämättä huippukonsepti. Pelkästään sesongit rajoittavat toimintaa, keväällä ja kesällä takkeja ei juurikaan mene. Huippukonsepti vaatii ympärivuotista toimintaa. Tämän takia Ril'sinkin on pitänyt vahvistaa joitakin tuoteryhmiä, jotta tämä ajatus saataisiin toteutumaan. Uutuus tuoteryhmänä ovat esimerkiksi kengät ja laukut.

Heilahteluja tulee ja menee, välillä suurikin ydinryhmä saattaa jäädä täysin pimentoon. Pimentoajat ovat todella haasteellisia brandille. Brandit pystyvät kuitenkin tekemään uusia tulemisia. Vuosituhannen vaihteen retrobuumi nosti monta vanhaa merkkiä uudestaan pinnalle. Esimerkiksi Dior voi todella huonosti, samoin Prada oli menossa alas, myös Etro ja Gucci roikkuivat kuilun partaalla. Nyt nämä merkit ovat taas kukoistuksessaan.

Kuten teoriassakin on noussut ilmi, liittyy brandäykseen tiettyjä kompastuskiviä. Helenelundin mielestä, yleisin kompastuskivi brandäyksessä on se, että brandi tietyllä tavalla jämähtää. Ennen tehtiin se virhe, että brandi ankkuroitiin liian voimakasti, mutta virheliike löytyy myös toisesta ääripäästä. Linjaa ei tule lähteä nuorentamaan liian radikaalisti. Tämä voi tuhota vanhoja menestyviä brandeja. Muita tulenarkoja alueita ovat Helenelundin mielestä tapa jolla lifestyleä ja nopeita trendielementtejä käytetään. Näistä tulee ottaa elementtejä, mutta niiden kyytiin ei kannata heittäytyä kokonaan. Vielä yksi vaaravyöhyke brandäyksessä, jonka Helenelund nostaa esille, on tuotemerkin taipuminen, brandstretching. Tämä tarkoittaa sitä, että lisätään uusia tuoteryhmiä brandin alle. Menettelytapa on oiva, mutta pitää olla varovainen ja miettiä, mitkä tuotteet sopivat brandin alle. Ristiriitaiset valinnat voivat vesittää brandin hyvinkin nopeasti.

Myös hinnoittelu on tärkeä ja haastava osa-alue brandäyksessä. Hinnoittelu ohjaa voimakkaasti mielikuvaa brandistä. Sitten on kysymys, voiko merkki profiloitua erilaisilla eri maissa? Voiko halpa merkki olla toisella puolella maapalloa luksusmerkki? Nykyään läpinäkyvyys takaa sen, että tämä ei toimi. Konsepti ei voi poiketa radikaalisti eri puolilla maailmaa. Maailman kilpailukenttä on kalliit, trendikkäät & kalliit, klassiset & kalliit ja edulliset tuotemerkit. Suomi on todella pieni markkina-alue, jossa liikutaan melko pienellä akselilla. Esimerkiksi Suomen kalliiksi koettu merkki saattaa Keski-Euroopassa olla keskihintainen.

### 8.2.3 Strategia apuna brandäyksessä

Kysymykseen, miten usein strategiaa joudutaan muuttamaan tai sitä olisi hyvä muuttaa, Helenelund vastasi, että Ril'sissä sitä katsotaan jatkuvasti. Tietoa tulee paljon, joten tässäkin johdonmukaisuus on tärkeä asia. Pitää myös uskaltaa muuttaa asioita. Jos huomataan, että ollaan menossa väärään suuntaan, pitää tehdä korjausliike. On paljon esimerkkejä yrityksistä, joissa tullaan vähän jälkijunassa. Huomataan aivan liian myöhään, että korjausliikettä ei ole tehty tai että tehty liike oli väärä. Nykypäivänä korjauksia tehdään huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Jo pelkästään seurantatapojen kehittyminen on mahdollistanut tämän.

Rilsillä päästrategia on selvä pitkántähtäimen strategia, joka tulee rahoittajilta ja omistajilta. Lyhyen ajan päätösstrategioissa taas päätetään nopeasti millä tavalla edetään, esimerkkinä hinnoittelustrategia. Dollarin kurssin ollessa heikko, nousee paine nostaa hintoja. Hinnoittelun kanssa on oltava tarkkana, koska silloin voidaan helposti lähteä liukumaan segmentin sisällä.

### 8.2.4 Suomalaisen vaatemerkkien brandäyksen onnistuminen

Helenelundin mielestä suomalaisten vaatemerkkien brandäys kansainvälisesti on onnistunut huonosti. Haastateltavan mielestä Suomen viennin osaaminen on keskimääräistä heikompaa. Suomi on markkina-alue, jossa kotimarkkinat ovat suhteellisen pienet, joten kasvun kannalta vienti on välttämätöntä. On tietenkin muutamia vientivoittoisia yrityksiä, mutta yleisesti suuri haaste on saada Suomeen vientiosaamista. Suomen vientiosaaminen on jämähtänyt perinteiseen tuotteen tekemiseen. Suomessa osataan tehdä tuote, mutta vientiin tulee panostaa.

Haastateltava vertailee Suomea ja Ruotsia ja hänen mielestään Ruotsissa ollaan oivallisia konseptin tekijöitä. Helenelundin mielestä tuotteistus on Suomessa vahvempaa, mutta kokonaisvaltaisessa toiminnassa ja kokonaisuutta katsoen ruotsalaiset voittavat meidät menen tullen. Ruotsalaisilla on oikea markkinoinnillinen aspekti. Suomessa alettiin markkinoida 80- & 90-luvulla ja ruotsalaiset ovat tehneet sitä sata vuotta. Suomi on myös ollut aika suljettu markkina 2000-luvulle asti. Sitten ovet aukesivat oikein rytinällä ja nyt voi katsoa Zaraa, H&M ja Lidliä, jotka toivat uutta ajattelumallia toimintaan. Mikäli Suomea verrataan tanskalaisiin, heillä on aggressiivinen ote myymiseen ja tapaan toimia.

Tanskalaiset ovat luoneet brandiensä ympärille vahvoja tarinoita ja Helenelundin mielestä he ovat melkein päälähtäneet tuotteiden merkitystä. Ril's on pärjännyt esimerkiksi Venäjällä melko hyvin, siellä pohjatyö on aloitettu tarpeeksi aikaisin haastateltavan mielestä. Ril's on toiminut Venäjällä jo vuosia ja merkki on ehtinyt saamaan tunnettua. Sama koskee Keski-Eurooppaa, Ril's on ollut siellä riittävän pitkään, joten markkinat ja tapa toimia ovat jo tuttuja.

Kysyttäessä sen sijaan suomalaisten vaatemerkkien vahvuuksista Helenelund ylistää tuotteita ja laatua. Hän löytää myös mielenkiintoisen vahvuuden ilmastollisesta aspektista. Suomessa valmistuksessa osataan huomioida ilmastolliset aspektit. Tämä on etu esimerkiksi Venäjän markkinoita ajatellen.

#### 8.2.5 Brandi viestii

Lopuksi Helenelundia pyydettiin vielä tiivistämään kolmella sanalla Ril'siä.

Hän tiivistää brandin sanoihin design, istuvuus ja laatu. Ril'sin mielestä aikuinen nainen haluaa olla kaunis.

Lisäksi häntä pyydettiin selostamaan Ril'sin brandiviesti. Ril'sin brandiviesti on skandinaavinen, pelkistetty ja kansainvälinen. Myös brandiviestinnän suhteen toteutetaan minimalistista linjaa, yksinkertaista ja pelkistettyä. Ril'sillä ei käytetä juurikaan sloganeita. Yksityiskohdat ovat asia, joka kuvastaa myös Ril'sin viestintää. Tuotteessa ja toiminnassa pitää olla aina riittävä tarina. Ril'sille tulee heti palautetta, jos mainoksissa on liian laiha malli tai jokin asia on koettu oleva ristiriidassa yleisen linjan kanssa.

Puheeksi nousi vielä brandin konkreettinen ohjailu ja ohjeistaminen. Ril'sillä on käytössään brandikirja. Se ei ole tieteellinen, vaan siihen on dokumentoitu mihin tähdätään, millainen on Ril'sin asiakas, ja niin edelleen. Tällä taataan myös se, että kaikki firman sisällä tuntevat brandin ja ymmärtävät mihin Ril's on menossa. Konseptikirja ei muutu. On erikseen sesonkikirjat, jotka taas päivittyvät jatkuvasti. Niissä katsotaan suunnittelijan näkökulmasta, miltä yksi sesonki näyttää. Niissä otetaan kantaa siluetteihin, materiaaleihin, väreihin ja siihen miten kyseinen kausi näkyy Ril'sin mallistossa. Näiden linjausten pohjalta esimerkiksi markkinointi ja viestintä vei nämä asiat omaan tekemiseensä.



Myös esillepanoa on ohjeistettu hyvin. Rils'sillä kuvataan neljän viikon periodilla esimerkki myymälämiljö. Se on suositus siitä, miltä esillepanon tulisi näyttää. Siinä näkyy miten tavarat tulisi olla esillä myymälän seinillä ja hyllyillä. Edustajilta vaaditaan, että he pitävät huolta visuaalisesta ilmeestä. Lisäksi Ril'sillä on oma kampanja, joka kiertää jatkuvasti myymälöitä.

Ril's on toiminut jo varsin pitkään, joten oli vielä mielenkiintoista kysyä Helenelundilta, mitkä asiat ovat olleet kohokohtia. Hän muistelee aikaa, jolloin Ril's on mennyt uusille markkina-alueille ja ollaan pohdittu, toimiiko sama konsepti esimerkiksi Joensuussa ja Pariisissa. Ril'sissä ollaan edetty rohkeasti ja valittu, että joka paikassa kerrotaan sama tarina. Helenelund on ylpeä siitä, että tarina, joka kehitettiin vuonna -96 toimii vieläkin maailmanlaajuisesti. Tämä osoittaa, että ajatus toimii ja se kestää myös ajan muutoksen.

## 9 CTRL CLOTHING

### 9.1 Ctrl Clothingin liikeidea, toimiala ja tuotteet

Ctrl Clothing toimii vaatetusalalla. Yrityksen liikeidea on valmistaa vaatteita sekä miehille että naisille. Kohderyhmänä on noin 15-40-vuotiaat. Mallistot suunnitellaan Suomessa, mutta valmistetaan Aasiassa. Aasiasta ne lähetetään Suomeen ja suoraan USA:han, josta ne pakataan lähtemään jälleenmyyjille ja agenteille ympäri maailman.

Mallistot myydään pääosin ennakkomyynneillä jälleenmyyjille, mutta jonkin verran tavaraa pidetään myös omassa varastossa. Tuotteita myydään kotimaassa, sekä kansainvälisillä markkinoilla. Mallistot ovat laajoja ja sisältävät paljon tuotteita, päällysvaateista laukkuihin, farkkuihin ja paitoihin. (Hytönen 2008)

#### 9.1.1 Henkilöstö ja liikevaihto

Yritys on pieni, vakituisesti työskenteleviä henkilöitä yrityksessä on vain kolme. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä on myyntiedustaja ja suunnittelija. Pienessä yrityksessä työtehtävät jakautuvat tasaisesti kaikkien kesken ja kaikki yrityksessä työskentelevät jakavat vastuun eri työalueista. (Hytönen 2008)

Yrityksen toimitilat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, Kruununhaassa Rauhankadulla. Näissä toimitiloissa tapahtuu siis koko merkin suunnittelu, myyntityö, sekä tavaroiden varasto on myös mahdutettu näihin samoihin tiloihin. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2007 noin 700 000 euroa. (Hytönen 2008)

### 9.1.2 Historia ja yrityksen kehittyminen

Ctrl Clothingin tarina alkoi jo vuodesta 1995. Brandin omisti silloin yritys nimeltä Santaco Sport. Santaco Sport on jo pitkään vaatealalla toiminut yritys, joka harjoittaa tukkukauppaa ja vähittäiskauppaa. Santaco Sportin silloiset työntekijät kehittivät yritykselle omaa brandia ja keksivät nimen Ctrl Clothing. Sittemmin nimeä hieman lyhenneltiin ja nimestä alettiin käyttää vain etuosaa Ctrl. Ctrl valmisti aluksi skeittilautoja ja muuta skeittitavaraa. Pian kuvioihin tuli mukaan t-paitojen valmistus ja tästä oikeastaan alkoikin koko vaatemerkin tarina. T-paidat olivat menestys, vaikka ne olivatkin aluksi vain pienen kuluttajakunnan oma juttu. Pikkuhiljaa mallistoa alettiin kasvattaa huppareihin, mutta merkki ei kuitenkaan ottanut toivottua tuulta purjeisiinsa ja sen kehittäminen jäi vähemmälle huomiolle. Tuotekehittäminen hiipui myös osaksi siksi, että oikeaa henkilöä viemään projektia eteenpäin ei löytynyt ja yritys teki töitä monen merkin parissa, joten uudet tulokkaat jäivät aina taka-alalle. (Hytönen 2008)

Vuonna 2002 Ctrl:n nykyinen toimitusjohtaja Esa Hytönen aloitti työt Santaco Sportissa. Hytönen näki merkissä suurta potentiaalia ja hän halusi ryhtyä kehittämään merkkiä uudelleen. Hytönen palkkasi Ctrl:n suunnittelija Tomi Frimanin parikseen ja Ctrl-merkki sai kokonaan uuden ilmeen. Ctrl:n vaatteet tunnustetaan vahvasti yhä tänä päivänä värikkäistä ja näkyvistä printeistään. Liikkeelle lähdettiin taas t-paidoista, mallistoon lisättiin pikkuhiljaa tuotteita ja pian mallisto oli kasvanut t-paita brandista vahvaksi vaatemerikiksi. Merkki saavutti suosiota kuluttajien parissa ja kysyntä lisääntyi. (Hytönen 2008)

Myös naiset alkoivat vaatia omaa mallistoaan, ja näin alkoi myös tyttöjen malliston kehittäminen. Nykyään Ctrl:n naisten mallisto on yhtä laaja kuin miesten mallisto. Voisi jopa sanoa, että naisten malliston suosio yllätti tekijät ja tuotteita lisättiin pian. Mallistot ovat kuitenkin toisiaan lähellä, vaatteet ovat useimmiten tytöille ja pojille samanlaisia.

Merkittävänä erona on tietenkin se, että naisten vaatteet tehdään naisten mitoituksella. Vaatteet eivät kuitenkaan aina ole niin sanotusti perinteisen tyttömäisiä. (Hytönen 2008)

### 9.1.3 Imagon uudistus

Lokakuussa vuonna 2006, Hytönen ja Friman päättivät ostaa merkin oikeudet itselleen ja lähteä viemään Ctrl:ää myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Mukaan he saivat myös merkin tehdasagentin Jari Purontauksen, joka oli ollut mukana merkin tuottajana alkutaipaleelta asti. Hän toimii kontaktina tehtaiden välillä ja hoitaa siten tuotantopuolen strategiset päätökset. Myyntiedustajaksi palkattiin vielä yksi työntekijä lisää, jotta ulkomaan myyntiin voitaisiin todella keskittyä. Heti aluksi miehet päättivät tehdä voimakkaita strategisia linjauksia malliston jälleenmyynnin linjauksiin. Päätettiin, että mallisto halutaan myyntiin vain erikoisliikkeisiin, ja näin ollen kaikki tavaratalot ja muut imagollisesti vääränlaiset liikkeet karsittiin pois. Resurssit keskitettiin ulkomaanmyyntiin, ja kotimaa sai jäädä vähemmälle ponnistelulle. (Hytönen 2008)

Voisi jopa sanoa, että yritys aloitti käänteisellä strategialla. Useimmiten kansainvälistymiseen siirrytään varovaisin askelin, kun huomataan, että kotimaan kysyntä on voimakkaimmillaan. Tässä tapauksessa kotimaan jälleenmyyjiä karsittiin pois ja tähdättiin suoraan Suomen rajojen ulkopuolelle. Toki merkki oli jo saanut jalansijaa kotimaassa, joten työ ei alkanut täysin alusta. Uudet omistajat kokivat tämän toimenpiteen välttämättömänä, jotta brandi saataisiin alusta asti profiloitumaan oikein. Edellisen omistajan aikana merkkiä oli myyty eri tyyppisissä kaupassa ja kohderyhmät eivät aina tuntuneet kohtaavan. (Hytönen 2008)

## 9.2 Tuotteiden suunnittelu

Mallistojen tuottaminen on monivaiheinen prosessi, joka vaatii jokaiselta yrityksen työntekijältä oman panostuksensa. Suunnittelua ei siis hoida vain yksin suunnittelija, vaan myyntihenkilöstö kertoo oman visionsa asiakkaiden toiveiden perusteelta. Näin mallistosta saadaan monipuolinen ja kuluttajien toiveet tulevat kuulluksi. Ensin suunnitellaan tuotemallit valmiiksi ja sen jälkeen päätetään värit sekä printit. Sitten etsitään oikeat tehtaat tuotteiden tekemiseen. Ctrl tekee mallistonsa kaksi kertaa vuodessa. (Hytönen 2008)

Hytönen ja Friman lähtivät luotsaamaan merkkiä kansainvälisille markkinoille heti sen siirryttyä heille. Kansainvälistyminen on alkanut lupaavasti ja nyt Ctrl:ia myydään jo 30 eri maassa. Jotkut maat hoidetaan itse Suomesta käsin ja osassa on omat agentit tai maahantuojat. Viimeisimmät markkinavalloitukset ovat Japani ja USA. Ulkomaista tunnettuutta lisätään jatkuvasti käymällä messuilla ympäri maailman. Tämä on arvokasta työtä, vaikka tulokset saattavat näkyä vasta pitkänkin ajan kuluttua.

Ctrl on myös luonut hyvät suhteet ulkomaisiin lehtiin ja merkki on saanut paljon näkyvyyttä ulkomaisissa muotilehdissä. Brandi on luonut itselleen vahvan, persoonallisen imagon erottuvilla ja värikkäillä printeillään. (Hytönen 2008)

### 9.3 Tulevaisuuden näkymiä

Tuoteperheessä vahvimpia tuotteita ovat edelleen t-paidat, samat tuotteet millä merkki aloittikin taipaleensa. Merkki ei kuitenkaan halua profiloitua vain t-paitoihin ja kehitystyötä tehdään jatkuvasti. Ctrl Clothing tekee paljon yhteistyötä muiden merkkien ja brandien kanssa, tulevaisuudessa on yhteistyötä luvassa ainakin amerikkalaisen aurinkolasimerkin kanssa. (Hytönen 2008)

Yhteistyöprojektit herättävät mielenkiintoa myös mahdollisten uusien kuluttajien keskuudessa. Ctrl saa lisää tunnettuutta ja tavoittaa sitä kautta varmasti uusia asiakkaita tuotteilleen. Tärkeintä kuitenkin on uusiutua jatkuvasti ja pysyä ajan hermolla, eikä jäädä polkemaan paikalleen. (Hytönen 2008)

Tämän päivän kuluttajat ovat usein hyvin merkkitietoisia, mutta myös vaativia suosimiaan brandejä kohtaan. Brandille ollaan uskollisia, mutta sen on myös kyettävä säilyttämään asiakkaidensa luottamus eli brandin on kyettävä vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja mielikuviin. (Hytönen 2008)

### 9.4 CTRL haastattelu

Haastattelimme Esa Hytöstä

Haastateltavalta kysyttiin menestyvän brandin rakentamisesta. Ctrl Clothing kohdalla tämä koettiin suhteellisen helpoksi. Mitään vastaavaa kotimaista brandia ei tuntunut olevan,

vaikka kysyntää löytyi. Merkkihän sai alunperin alkunsa jo vuonna 1995, tosin eri omistajalla. Alkutaipaleella Ctrl Clothing oli pienen skeittihenkisen kuluttajakunnan oma merkki. Alkuun sen tuotekehittely oli kuitenkin todella vähäistä, ja voisi jopa sanoa, että merkki painui hieman unohduksiin. Ctrl Clothing nykymuodossaan sai alkunsa vasta vuonna 2002, vaikka brandi oli ollut jo olemassa vuosien ajan. Nykyinen omistajakaksikko ryhtyi kehittämään ja viemään brandia eteenpäin. Huolimatta siitä, että brandin imago hieman muuttuikin kaupallisempaan suuntaan, on se silti vielä tänäkin päivänä säilyttänyt nämä skeittihenkiset kuluttajansa.

Hytösen mielestä vahva brandi osaa jatkuvasti säilyttää mielenkiinnon kuluttajien parissa. Brandin tulee olla riittävän erottuva, ettei se jää muiden varjoon. Vahva brandi ottaa myös hetken trendit huomioon. Olennaista on kuitenkin se, että ei unohdeta tähdätä kauemmaksi eli pidemmälle tulevaisuuteen. Vahvuus kumpuaa haastateltavan mielestä pitkälle siitä, että osataan elää nykyhetkessä ja tutkitaan ympärillä tapahtuvia asioita, mutta samalla ajatellaan päätöksissä myös tulevaa.

Brandien valovoima perustuu Hytösen mielestä yksinkertaisiin asioihin eli ympäristön tapahtumien hyödyntämiseen ja niiden käyttämiseen brandin eduksi. Hänen mielestään on löydettävä kuluttajien tarpeet ja halut sekä yksinkertaisesti osattava vastata niihin.

Ctrl Clothingin kohdalla brandin arvo on erittäin suuri, ilman kyseistä brandia ei olisi liiketoimintaa laisinkaan. Brandi mahdollistaa koko heidän liiketoimintansa ja toiminta perustuu täysin brandin arvolle.

Brandin rakentamisessa ja vahvistamisessa Hytösen mielestä tärkeintä on suunnitella asiat huolellisesti etukäteen. Uudet aluevaltauksset ovat vahvistumisen kannalta oleellisia tekoja. Tuoteperheen laajentaminen on myös vahvistanut kyseistä brandia, koska samalla on vastattu asiakkaiden kysyntään ja toiveisiin. Asiakkaista huolehtiminen on erittäin tärkeää ja haastateltavan mielestä etenkin siitä on pidettävä huolta, että vanhat asiakkaat ovat tyytyväisiä ennen kuin lähdetään tavoittelemaan uusia.

Haasteltavalta kysyttäessä mitä brandin rakentamisessa tulisi ensisijaisesti huomioida, hän vastasi: "Omalaatuisuus, erilaisuus ja oikein tehty on aina eduksi tietenkin". Kyseisen yrityksen kohdalla erilaisuus ja omalaatuisuus olivat rakennusvaiheen kulmakiviä. Huomattiin, että kysyntää riitti erilaiselle ja omalaatuiselle brandille. Ctrl Clothingin

kohdalla ja tuotteissa se tarkoittaa vahvaa erottumista, tuotteet ovat värikkäitä ja tuotteissa esiintyvät printit sekä tekstit eivät ihan heti kuluttajalle avaudu, niillä on usein monia merkityksiä. Voidaan jopa todeta, että ne usein herättävät keskustelua kuluttajien parissa. Kuitenkin juuri niillä Ctrl Clothing on saavuttanut uskollisen kuluttajakunnan, joten ehkä juuri vaikeaselkoisuus on ollut tämän brandin etu.

Kehittämisen haasteissa Hytösen mielestä vaikeinta luultavasti on se, että brandi ei saa alkaa toistaa itseään. Kehittyminen ja eteenpäin meneminen on pidettävä mielessä jatkuvasti suunnittelutyössä. Kyseinen brandi on halunnut koko ajan säilyä edelläkävijänä ja on toistaiseksi siinä hyvin onnistunutkin.

Hyvä strategia pitää haastateltavan mielestä sisällään ensisijaisesti huolellisen suunnittelun. Kyseisen brandin kohdalla tämä tarkoittaa tarkkojen aikataulujen laatimista. Aikatauluissa pysyminen on oleellisen tärkeää, koska yhden aikataulun pettäminen heijastuu koko liiketoimintaan. Ensimmäinen vaihe on, että mallistojen suunnittelun tulee tapahtua aikataulussa, jotta mallit saataisiin tehtaille ajoissa. Tämä on erittäin tärkeää siksi, että malleihin voidaan tehdä riittävät korjaukset ennen kuin ne menevät tuotantoon asti. Mikäli korjaukset eivät ehdi ajoissa, on koko tuote vaarassa. Kommunikointi tehtaiden kanssa vie myös oman aikansa, koska tehtaat sijaitsevat Aasiassa. Mallien valmistuminen ajallaan on tärkeää. Tuotanto ei saa myöhästyä ja jos näin tapahtuu, eivät myöskään asiakkaat saa tuotteitaan ajallaan. Näin ollen yhdenkin aikataulun pettäminen saattaa huojuttaa koko heidän liiketoimintaansa.

Ctrl Clothingin kohdalla strategiaa luodaan ja mietitään isoja linjauksia kaksi kertaa vuodessa. Merkki tekee mallistonsa kaksi kertaa vuodessa ja samalla strategiat mietitään puoli vuotta eteenpäin. Strategia tällä yrityksellä elää koko ajan matkan varrella, sitä joudutaan Hytösen mukaan usein korjaamaan ja muuttamaan matkan varrella, vaikka isot linjaukset päätetäänkin hyvissä ajoin.

Kaukainen sijainti nousee kansainvälisistä markkinoista puhuttaessa haasteiden etualalle. Ctrl Clothingin kohdalla mainittakoon, että rahdit ja matkustaminen ovat kallista syrjäisen sijainnin vuoksi. Alan messut ja tapahtumat, joilla näkyvyyttä hankitaan ovat aina matkan päässä, joten lähteminen ei ole aina helppoa ja vie paljon aikaa. Muuten yritys on kokenut suomalaisuuden pelkkänä etuna. Maailmalla ollaan selkeästi kiinnostuneita suomalaisesta osaamisesta ja designista. Suomalaisuus koetaan haastateltavan mielestä eksoottisena ja

houkuttelevana. Kenties markkinat kaipaavat jotain uutta sekä erilaista ja ovat nyt myös valmiita ottamaan sen vastaan.

Hytönen kiteyttää brandinsa sanoihin "Erilainen, rohkea ja omalaatuinen" Nämä kolme sanaa kuvaavat kyseistä brandia osuvasti, sanat myös kiteyttävät yrityksen strategian ja pyrkimykset.

## 10 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

### 10.1 Toteutus

Tutkimusmenetelmän valinta näkyy luonnollisesti myös haastatteluissa. Tutkimuksemme on laadullinen ja olemme toteuttaneet kaksi niin sanottua syvähaastattelua. Hyvä puoli tässä on se, että vastaukset ovat laajempia ja rikkaampia kuin massahaastatteluissa. Huonona puolena taas on se, että nämä haastattelut ja niiden tulokset ovat varsin huonosti sovellettavissa laajemmin. Ne edustavat hyvin suppeaa osaa valtavasta kentästä. Kuitenkin tämä tapa palvelee hyvin tätä opinnäytetyötä.

Käytännössä haastattelut toteutettiin siten, että otimme yhteyttä eri yrityksiin ja yritimme saada haastatteluja sovittua. Pienen taistelun jälkeen saimme haluamamme case esimerkit, eli Ril'sin ja CTRL:in. Suunnilleen samat etukäteen mietityt haastattelukysymykset esitettiin edustajille ja haastattelu taltioitiin nauhalle. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja lopulta referoitiin tähän työhön.

### 10.2 Lopputulos

Suurin haaste oli saada haastatteluista sovittua. Kiinnostavia yrityksiä ja henkilöitä kyllä löytyi, mutta suurimmalla osalla oli liian tiukka aikataulu tai he eivät vastanneet kyselyihin lainkaan. Kuitenkin saimme esimerkeiksi yritykset, joita olimme alun alkaen ajatelleetkin. Tutkimus olisi saanut vielä asteen enemmän vahvistusta, jos tähän olisi saatu mukaan vielä muutama erilainen case, mutta yrityksistämme huolimatta se ei onnistunut.

Kuitenkin nyt edustetut caset palvelevat erinomaisesti tarkoitustaan tässä työssä. Ril's edustaa laajaa jo vahvempaa brandia kun CTRL taas nuorempaa ja uudempaa polvea.

Nämä kaksi ovat tarpeeksi erilaisia, joten niitä oli mielenkiintoista tutkia ja saada hieman eri vertailukohtia. Ril'sin haastattelun anti oli jo pitkään toimineen brandin viisaus ja heikkoutena suurpiirteisyys.

CTRL toi paljon yksityiskohtaisempaa tietoa. Brandi on vielä voimakkaassa kasvussa. Ril's:in edustajaa haastellessa esitimme jonkin verran tarkentavia kysymyksiä pelkästään sen takia, että oli ainutlaatuista päästä haastattelemaan Helenelundia, joka on ollut mukana perustamassa Ril'siä. Tilaisuus piti hyödyntää mahdollisimman hyvin. Molempien haastateltavien kohdalla kävi onni siinä, että saimme juuri heidät vastaamaan. Molemmat ovat toimineet tiiviisti ja pitkään yrityksissä, joten he osasivat vastata paremmin kuin kattavasti kysymyksiimme. Peruskäytäntö, eli haastattelun nauhoittaminen, takasi sen, että kaikki tärkeä informaatio saatiin tallennettua ja kahdenkeskeinen haastattelu toi lisää syvyyttä ja luotettavuutta tutkimukseen. Haastattelutulokset ovat siis hyvinkin luotettavia, joskaan ei yleistettäviä. Aineistoa tutkiessa oli palkitsevaa ja lohduttavaa huomata, että molemmilla alan toimijoilla oli yhteneviä ajatuksia ja kokemuksia brandäyksestä.

### 10.3 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Työssä oleva teoria antaa suuntaviivoja brandin ja brandäyksen ymmärtämiselle. Haastattelujen osalta reliabiliteetti on heikko, sillä haastattelut ovat subjektiivisia, eikä niiden tuloksia voida yleistää laajasti. Kuitenkin syvähaastattelut sopivat hyvin tämän työn luonteeseen. Samalla nämä haastattelut toivat seikkaperäisempää tietoa case yrityksistä ja avasivat tarinaa brandien takaa.

Työn validiteetti on onnistunut. Työn tarkoitus oli tutkia brandejä ja brandäykseen liittyvää teoriaa. Tämän pohjalta haluttiin nähdä miten teoria on toteutunut suomalaisten vaatemerkkien kohdalla ja miten ne ovat menestyneet.

## 11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä työssä tutkimusongelmana oli, miten rakennetaan menestyvä suomalainen vaatebrandi. Etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millainen on vahva brandi, miten brandia voi rakentaa ja vahvistaa ja mitä hyvä brandistrategia pitää sisällään?



Tässä välissä on hyvä tiivistää tämän työn tärkeimpiä huomioita. Samalla myös peilaamme teoriasta ja teoksista mukaan tarttunutta viisautta esimerkki caseihin. Sana brandi on hypännyt silmille nyt 345 kertaa. On siis perusteltavaa sanoa, että brandi on lähes puhki kulutettu termi. Työmme on vain yksi dokumentti aiheesta. Brandi sai alkunsa siitä, kun tuotanto tehostui ja tuotteet tarvitsivat ympärilleen jotakin millä erottua massasta. Tuotteisiin alettiin linkittää mielikuvia ja brandäyksen siemen oli kylvetty. Suunta eteni siihen, että tavarat ja merkit saivat yliotteen ja lopulta vallan. Kuluttaja alkoi juosta brandien ehdoilla.

Markkinat elävät jatkuvasti, internet ja teknologia ovat nostaneet kuluttamisen ja ostamisen aivan uutteen ulottuvuuteen. Kaikki brandit lopulta palaavat samalle viivalle ja aloittavat tähän mennessä kovimman taistelun kohti kuluttajaa. Kuluttajan valta tulee tulevaisuudessa korostumaan aivan uudella tavalla. Brandien luomat assosiaatiot nousevat taas elinehdoksi. Olemme yhä enemmän menossa kohti mielikuvayhteiskuntaa. Tämä virtuaalinen todellisuus luo aivan uudet haasteet, mutta myös mahdollisuudet mainostamiseen, tiedottamiseen sekä brandin rakentamiseen – rajana toimivat ainoastaan mielikuvat.

### 11.1 Vahva brandi

Vahva brandi erottuu lajitovereistaan ja on riittävän mielenkiintoinen herättääkseen markkinoilla uteliaisuutta, siltä löytyy myös taito ja keinot ylläpitää itsensä kuluttajien mielessä. Se on uusiutuva, raikas sekä muuntautumiskykyinen riittävän usein, kuitenkin unohtamatta juuriaan. Myös tähän tutkimukseen käytetty teoria korostaa kokonaisuuden huomioon ottamista, brandia on muistettava tarkasteltava monelta kannalta. Aakerin ja Joachimstalerin teoria muistuttaa, että on virhe pitää pelkää tuotetta brandinä, myös kaikki se mitä löytyy tuotteen ympäriltä on osa brandia. (Aaler ja Joachimstaler 2000, 80-82).

Vahvan brandin tulee osaa elää ajan hermolla ja rakentaa päätöksiä siten, että se jatkuvasti analysoi myös tulevaa ja näkee, mihin ollaan menossa. Kaikki ympärillä tapahtuva on hyödynnettävä ja otettava mahdollisimman paljon huomioon. Vahva brandi kykenee pitämään itsensä koko ajan riittävän omaleimaisena ja sitouttamaan kuluttajansa yhä uudelleen. Toisin sanoen vahva brandi pysyy sanomansa takana. Vahvat brandit tunnistaa myös siitä, että ne käyttävät yhä useammin muitakin kuin aivan perinteisiä markkinoinnin

keinoja. Kuluttajat saadaan uskollisiksi brandille luomalla heille pysyviä muistoja ja näin syntyy pitkään kestäviä asiakassuhteita. (Carroll, Hurley & Treacy 2004).

### 11.1.1 Kolikon kaksi puolta

Citylehden styleguidessa kerrotaan ostoshetkestä Louis Vuittonin ihmeellisessä maailmassa. Toimittaja kertoo elämyksestään ranskalaismerkin lippulaivassa Champs-Elyséellä. Ovella jonossa on kolmisenkymmentä pääosin japanilaista turistia. Toimittaja toteaa nähneensä jonon luksuskaupan edessä viimeksi 90-luvun puolella kun edellisen polven japanilaisturistit jonottivat Milanossa Pradan liikkeen ovella. Sisällä myymälässä ei tarvitse ostaa mitään ilman eskorteeraavaa myyjää. Muiden myyjien tavoin identtiseen Vuittonin villatakkiin pukeutunut myyjä tulee palvelemaan. Toimittaja kertoo haluavansa katsoa huiveja. Myyjä avaa laatikot, joissa hovit ovat siististi taiteltuina. Löydettyään sopivat huivit, myyjä alkaa kirjata tietoja ylös. Alati hymyilevä myyjä pyytää siirtymään tietokoneen luo maksamaan. Heti kun ostokset on maksettu katoa myyjä takatilaan pakkaamaan ne. Hymyilevä myyjä palaa tyylikkään kassin kanssa johon huivit on pakattu laatikoihin. Ostoshetken päätteeksi myyjä saattaa ulko-ovelle ja ojentaa kassit hymyillen. Kaksi huivia maksoi 340 euroa.

Piia Seuguenotin kirjoittamassa Kauppalehden artikkelissa Vuittonin edustaja Patrick-Louis Vuitton jylisee, että ”Louis Vuittonin laukkuja ei tulla koskaan valmistamaan Kiinassa. Se on mahdotonta! Jos haluaa tehdä luksustavaraa, on oltava paikan päällä. On oltava jatkuvasti kosketuksissa materiaalin ja ihmisten kanssa.” Vuittonin maailmassa ei puhuta tehtaista, vaan ateljeista. Laukkuja ei tehdä liukuhihnalla vaan vahvalla käsityönleimalla. Vuittonilla traditio ja innovaatio ovat hyvin tärkeitä elementtejä. Merkin menestys perustuu siihen, että on onnistuttu yhdistämään nämä ja kehitetty niitä rintarinnan eteenpäin. Huippumuodikas laukku, joka näyttää modernilta, kätkee sisäänsä käsityöläisyyden tradition. Vuittonilla on arkussaan historiaa ja ammattitaitoa, mikä on selvä kilpailuetu.

Helsingin Sanomissa Jouni Kantola kirjoittaa edellä mainituista ateljeista. Pisan ja Firenzen välissä toscanalaisen maiseman oliivipuulehdot vaihtuvat nopeasti tasangoiksi, josta löytyy vierivierestä teollisuushalleja. Ilmassa leijuu nahkatehtaista tuleva kuvottava mätä haju. Täällä aloittavat matkansa Guccin, Pradan, Vuittonin ja YSL:än tuotteet kohti

muotikuvauksia ja punaisia mattoja. Santa Croce sull'Arnoa tulee yli seitsemänkymmentä prosenttia EU-alueilla myytävistä kenkänahoista. Tällä halkaisijaltaan noin kymmenen kilometrin alueella toimii tuhat nahka-alan yritystä ja näissä runsaat kymmenen tuhatta työntekijää. Alueen yritykset tuottavat vuodessa yhteenlaskettuna yli 2,5 miljardin euron liikevaihdon. Senegalilainen Samba Diop on tyytyväinen työhönsä nahkatehtaassa, jossa hän on työskennellyt kaksi vuotta. Työ on käsitellä teurastamolta tulevia suolattuja naudanvuotia. Työ on rankkaa ja likaista, mutta palkka on kaksi kertaa enemmän, kuin mitä tienaisi katukaupustelulla, iloitsee Diop. Hän edustaa niitä lukuisia ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, jotka ovat korvaamaton apu muotiteollisuuden kausiluonteisessa puuskittaisessa työvoiman tarpeessa. Nahantuottajien yhdistyksen viestintäpäällikkö Andreas Quiricin toteaa, että ”jos maailman ihmiset päättävät kävellä kaksi vuotta samoilla kengillä, täältä lähetetään puolet porukasta kotiin.” Onneksi Givenchyn syksyn 2009 valmisvaatemallistossa näkyi paljon nahkaa.

#### 11.1.2 Mielikuvat kantavana voimana

On selvää, että asiakkaat hakeutuvat helpommin tuotteen luokse, joka on heille entuudestaan tuttu ja josta heillä on hyviä kokemuksia. Mielleyhtymät sitovat siis asiakkaan ja brandin entistä tiukemmin toisiinsa. Samalla luodaan arvoa ja syvyyttä suhteelle. Emotionaalinen side voi nousta aikanaan jopa tärkeämmäksi kuin itse tavaramerkki tai tuote. Esimerkki nousee helposti omastakin ostokäyttäytymisestä. Paljon helpommin sitä tarttuu päivittäistavarakaupassa esimerkiksi tuttuun huuhteluainemerkkiin kuin johonkin kaupan omaan vastaavaan. Mainostetun tavaramerkin mieltää helposti automaattisesti laadukkaammaksi, vaikka todellisuus olisikin toinen. Samasta rajapinnasta nousee myös helposti toinen esimerkki. Talouden perussääntö on se, että resursseja on rajatusti. Kuluttajan on siis tehtävä valintoja. Helposti pidemmän korren vetää se vaihtoehto, johon kuluttajalla on jonkinlainen tunneside.

Huomio siitä, että emotionaalinen side voi nousta tärkeämmäksi kuin itse tuote on myös osuva ja yleinen ilmiö. Koko muotiteollisuus tekee samoja tuotteita. Kuitenkin Chanelin neule ja tarjoustalossa myytävä neule herättävät jonkin verran erilaisia tunnevyöryjä. Molemmat herättävät niitä, mutta se kumpaan suuntaan tuosta teoriassa samasta tuotteesta lähdetään, kertoo mielikuvien voimasta paljon. Vahva brandi kiehtoo, puhuttelee, synnyttää vahvojakin tunne-elämyksiä. Kuluttaja voi samaistua brandiin ja parhaimmillaan

ilmaista itseään sen avulla. Tässä tilanteessa tuote ei palvele enää pelkkää yksinkertaista perustarvetta, vaan täyttää parhaimmillaan paljon henkilökohtaisempia tarpeita. Tämä arvolataus ja tunnepohjainen side on se elementti, joka tuo ilman tuotteen siipien alle ja tekee brandista voimakkaan. Vahvat brandit tekevät ostohetkestä alkaen kuluttajalle elämyksen jota he eivät unohda.

Huippubrandit kuten esimerkiksi Gucci tai Luis Vuitton takaavat ostajalleen sen, että he saavat ostohetkellä samalla myös sellaisen muiston jota he eivät heti unohda. Tämä mieleenpainuva kokemus luodaan erikoisen tuotteen ja ostoympäristön, sekä erinomaisen palvelun avulla. Myös hinnoittelu ja valikoidut jakelukanavat, sekä brandille ominainen paketointi näyttelevät suurta roolia kokemuksta muodostettaessa. (Carroll, Hurley & Treacy 2004.) Tässä kohtaa voitaisiin jopa puhua tietynlaisesta illuusiosta, brandi luo kuluttajalleen hetkeksi aikaa oman maailman, josta syntyy tunne-elämys joka muistetaan. Voidaan todeta, että säilyttääkseen vahvan aseman on brandin luotava ylivertainen kokemus muihin kilpailijoihinsa nähden, jotta merkki houkuttelisi kuluttajia tulevaisuudessakin. (Carroll, Hurley & Treacy 2004).

### 11.1.3 Turhuuksien rovio

Yksi sana särähtää voimakkaasti korvaan, puhutaan perustarpeesta. Brandi käsite tuntuu olevan voimissaan vain hyvinvointimaissa. Bottega Venetan lähes 3000 euron punoslaukku ei pahemmin lämmitä kenialaista paimenta. Brandit ryhtyvät palvelemaan vasta kun kaikki perustarpeet on tyydytetty. Brandin niin vahva ote herpaantuu siis samalla hetkellä kuin esimerkiksi hyvinvointivaltioiden asukkaiden perustarpeet kyseenalaistuisivat. Toisaalta pohdimme, minne brandiin liittyvä ökytarve sijoittuisi tarvehierarkiassa. Aluksi ajattelee automaattisesti, että se on tarvehierarkian ulkopuolella tai ainakin ”kuudennella” tasolla. Todellisuudessa brandi saa paljon voimaa ihan perustasoilta asti. Moni tyydyttää perustarpeita aina turvallisuudesta, rakkaudesta, itseluottamuksesta, arvostuksesta tai siis lähinnä niiden puutteesta brandien avulla. Brandit edustavat hyvinvointia parhaimmillaan, vaikka todellisuudessa ne peilaavat usein myös voimakasta pahoinvointia.

Joka tapauksessa brandit nähdään kuitenkin korvaamattomana apuna ihmismielelle. Brandi helpottaa asioiden käsittelyä ja kokonaisuuksien muodostamista. Voisiko ajatella, että kaikki ne peruselementit, jotka ovat brandikäsitteen takana auttavat ihmistä selviytymään

tavaroiden viidakossa? Brandi toimii tavallaan yleisavaimena kaikkiin niihin olemassa oleviin oviin, nopeuttaen täten etenemistä ja matkantekoa. Näin ajateltuna se palvelee kaikkia ihmisiä olosuhteista riippumatta. Brandi on kuitenkin liitettävissä kaikkeen lääkeaineista, luonnonantimista aina italialaisiin kankaisiin. Kiistatonta on ainakin se, että brandillä on voimaa. Miten siis hyödyntää sitä kaupallisessa mielessä? Ratkaisevaa on se, miten osataan luoda näitä tunnesiteitä herättäviä yhtymäkohtia ja kertoa tarinaa, sekä rakentaa tuota tarinaa. Kyse on suhteen luomisesta brandin ja asiakkaan välille. Brandäys on pohjimmiltaan lupauksen antamista. On syytä miettiä tarkkaan ja investoida asioihin, jotka edesauttavat tämän suhteen syntymistä.

Teoriassa tuli vahvasti esille lisäarvon tärkeys brandäyksessä.

Brandi tulisi tunnistaa nopeasti ja vaivattomasti. Molempien malliesimerkkien tuotteet ja niiden elementit ovat selvästi tunnistettavissa. Ril'sin vaatteiden mallit ja leikkaukset ovat hyvin tunnistettavia, vaikka merkkiä ei olisi vielä nähnytäkään. CTRL:lla taas printtimaailma on se elementti, joka avulla vaateen tunnistaa sekunninmurto-osassa. Molemmilla merkeillä on yhtenäistä, se että niiden asiakassegmentti on melko rajattu. Segmentin ulkopuolella merkit eivät välttämättä synnytä kovinkaan voimakkaita tunnereaktioita. On selvää, että merkit puhuttelevat omaa asiakaskuntaansa ja sitä molemmat ovat tavoitelleet. Kummatkin ovat onnistuneet luomaan selkeän ja vahvan mielikuvan brandistään ja ovat pystyneet lunastamaan brandilupauksensa.

## 11.2 Brandin rakennus ja vahvistaminen

Vahva ja menestyvä brandi syntyy ennen kaikkea siitä, että kyseiselle brandille on selvä tarve markkinoilla. Brandia ei kannata lähteä rakentamaan, jos ei ole tarjota kuluttajille jotain uutta ja sellaista, mitä he todella kokevat tarvitsevansa. Kiteytettynä tilauksen ja tarpeen on oltava rakennusvaiheessa päällimmäisenä. Vahva brandi luodaan tarjoamalla kuluttajalle jotain enemmän, jotain sellaista mitä muut eivät ole vielä pystyneet tekemään. Haig korostaa eritoten tunnesiteiden luomista kuluttajiin. (Haig 2003,15). On tärkeää olla erottuva ja erilainen, kuitenkin olematta liian outo. On pidettävä mielessä, että asiakasta ja asiakkaalle annettua lupaus ei saa missään vaiheessa pettää, esim. tuotteiden laadun on oltava sitä mitä on luvattu. Mikäli näin tapahtuu, on koko brandi vaarassa ja työ valuu helposti hukkaan.

Rakentamisen alkuvaiheessa on myös tiedettävä omat resurssit ja tehtävä päätös siitä, mihin suuntaan lähdetään lisäresursseja hankkimaan. Harva pystyy kaikkeen yksin. Molemmista haastatteluista käy ilmi, että etenkin suomalaisten merkkien on tehtävä paljon työtä saadakseen itselleen näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Merkkien on täytynyt aloittaa verkostoituminen heti ja tärkeä apu on löytää ne oikeat henkilöt, jotka pystyvät auttamaan myös eteenpäin verkostumisessa.

Alkuun on hyväksyttävä, että takapakkeja tulee varmasti eteen. Tämän vuoksi on tärkeää laatia kunnollinen ja selkeä strategia brandille. On hyvä kuitenkin pitää mielessä, että strategian on oltava riittävän joustava. Markkinoinnin oikea hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, brandin täytyy löytää oikeat kanavat tullakseen kuulluksi sekä nähdyksi riittävän usein. Tekemisestä on löydyttävä tietynlainen nöyryys, kuitenkin unohtamatta riittävää esillä oloa. Näistä kaikista toiminnoista alkaa kuluttajan sitouttaminen, ilman sitouttamista elinkaaresta tulee lyhyt. Sitouttamisen prosessissa tulee muistaa jo olemassa olevat asiakkaat sekä tulevat kuluttajat. Oikopolkuja ei ole olemassa tämän kaltaisessa prosessissa, huolellinen suunnittelu ja harkiten tehty alkutyö sekä jatkossa prosessin eteenpäin vieminen johdonmukaisesti ovat oikeita eväitä onnistumiseen. Tuotekehittelyssä on myös pysyttävä koko ajan mukana, omia tuotteita tulee viedä eteenpäin markkinoiden muutokset huomioiden.

Rakennus- ja vahvistustyössä on tärkeää pysytellä lähellä kuluttajaa, tarkkaan kuunnella omaa asiakaskuntaa ja seurata markkinoiden kehitystä sekä kilpailijoita. Vahvistamisen prosessissa nousee jälleen päällimmäiseksi vanhoista asiakkaista huolehtiminen ennen kuin tavoitellaan uusia. Heti kun tämä puoli on kunnossa, pitäisi brandin alkaa laajentamaan sidosryhmiään.

Rakennustyössä on ympäristön hyödyntäminen todella tärkeää. Tuotekehittelyssä on oltava askeleen edellä muita sekä rohkeasti katsottava tulevaisuuteen. Uusia tuulia ja oivalluksia on oltava valmis etsimään jatkuvasti, pahinta on jos jäädään polkemaan paikalleen. Tällöin brandi ei pysty enää kehittymään ja tuomaan lisäarvoa kuluttajilleen.

### 11.2.1 Rakennuspalikat

Elementit joista brandi muodostuu ja jotka toistuvat eri lähteissä ovat tuote, resurssit, verkosto, viestintä, pitkäjänteisyys, selkeys sekä systemaattisuus.

Ensinnäkin hyvän tuotteen pohjalta voi rakentaa kokonaisia konsepteja. Toiminta kannattaa perustaa tarvetta ajatellen. Joskus saattaa yllättäen huomata, että markkinoilta puuttuu jotakin tai että jonkin kohderyhmän tarpeita ei tyydytetä. Tässä tarvearvossa on lupaava tila liiketoiminnalle. On luonnollisesti varmempaa ja lupaavampaa alkaa työskennellä sellaisen tuotteen kanssa, jolle on olemassa kysyntää. Tämä yksinkertainen perusasia on osattu ottaa huomioon sekä Ril'sissä että CTRL:ssä. Molempien tuotteille oli olemassa selkeä kohderyhmä, mutta ei ollut oikein ketään, kuka olisi tarjonnut oikein räätälöityjä tuotteita. Tämän takia on tärkeää pitää silmät auki ja tutkia, miten kuluttajat käyttäytyvät sekä mitä he hakevat. Lisäksi molemmilla on selvä ydinosaamisalue. Ril'sillä blaserit ja businesspukeutuminen ja CTRL persoonallinen printti maailma, sekä laadukkaat katumuotivaatteet. Lisäksi molemmat osaavat hyödyntää kohderyhmän palautetta ja huomioida sen tuotannossa.

Resurssit ovat olennainen osa toiminnan mahdollistamista. Tarvitaan ensinnäkin taito ja osaaminen, minkä pohjalta toimintaa aletaan rakentaa ja kehittää. Yleisin haaste on rahallisten resurssien saaminen. Menee vuosia ennen kuin uusi liiketoiminta alkaa tuottaa muuta kuin tappiota. Usein uuden liiketoiminnan haaste on myös puuttuvat suhteet ja yhteistyökumppanit. Ril'sillä suuri osa näistä haasteista oli ratkaistu sillä, että takana oli iso talo, jonka puolesta raha, tuotantolaitteet jopa jakelukanavat olivat valmiina. Pystyttiin keskittymään täysillä olennaiseen heti alusta alkaen, mikä on harvinaista. CTRL kohdalla tällaista etua ei ollut, mutta resursseja on kasvatettu matkan varrella ja uusia linjauksia painopisteistä on tehty. Vaatemerkin rakentaminen tyhjästä työhuoneesta kohderyhmän kulttimerkiksi on kunnioitettavampaa kuin takkien kaavoittaminen vaatekonsernin B-salissa.

### 11.2.2 Verkosto

Teoriasta kävi ilmi, että verkostoituminen on erinomainen tapa lisätä omaa osaamistaan, jakaa riskejä tai laajentaa toimintaa. Kaikkea ei voi osata itse ja resurssit ovat usein

hyvinkin rajallisia. Näin ollen on verkoston luominen elintärkeää. Ril'sissä jaettiin resurssihaastetta myös siten, että otettiin vähittäiskauppa tiiviisti mukaan jakamaan riskejä, mutta myös auttamaan kehitystyössä. Lisäksi osa-alueille, jotka eivät olleet ydinosaamisen alueella otettiin tuttuja toimijoiksi. He tunsivat jo entuudestaan yhteyshenkilöiden tavan toimia ja antoivat Ril'sille mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. On turhaa ja mahdotonta tehdä itse kaikkea brandäykseen liittyvää. On etu kaikille, että jokainen keskittyy siihen omaan ydinosaamisalueeseensa ja täten tuo toiminnalla aitoa lisäarvoa. Ril'sissä pohdittiin paljon sitä, miten saadaan syvennettyä suhteita sidosryhmiin. Kun mahdollisimman moni kokee jutun omakseen, laittavat he paljon paremman työpanoksen mukaan.

CTRL on luonut suhteita ja kontakteja sekä etsinyt sopivia jakelukanavia matkan varrella. Merkille on tehty myös rohkeita muutoksia, kun jossain vaiheessa vääränlaisia jakelijoita karsittiin pois ja tuotteita keskitettiin erikoisliikkeisiin. Merkillä on myös kansainvälisesti hyviä kontakteja, joiden kautta tuotteet ovat levinneet laajalti.

### 11.2.3 Johdonmukainen viestintä

Oikeastaan kaiken, mikä liittyy brandin rakentamiseen tulisi, olla selkeää, yksiselitteistä ja johdonmukaista. Tämä koskee myös viestintää. Viestinnällä on yllättävän suuri rooli brandin rakennuksessa. Se on kuitenkin melko laaja kosketuspinta brandin ja asiakkaan välillä, joten se kannattaa hyödyntää tarkasti. Viestinnän yhteyteen on hyvä liittää pohdinta ensinnäkin brandiviestistä. On päätettävä, mitä brandi haluaa sanoa ja mikä on brandin identiteetti. Sitten kun nämä asiat ovat hahmottuneet, pitää brandi asettaa paikalleen ja luoda sille selkeät tavoitteet.

Usein johdonmukaisuuden tukemiseksi otetaan käyttöön design management ja tähän liittyen graafinen ohjeistus. Brandin tulisi näyttää ja kuulostaa samalta joka suunnalta katsottuna. Täten pystytään takaamaan maksimaalinen hyöty. Lisäksi tällä pyritään takaamaan se, että kaikki brandin parissa työskentelevät tietävät suuntaviivat, jotka helpottavat toimintaa. Graafinen ohjeistus on suureksi avuksi myös uusille työntekijöille kuin myös yhteistyökumppaneille. On paljon helpompi ohjeistaa esimerkiksi mainostoimistoa tämän avulla ja täten saada jo alusta brandin näköistä jälkeä aikaiseksi.



Ril'sillä on brandikirja, joka sisältää kaiken edellä mainitun ohjeistuksen ja suuntaviivat. Se on työkalu työntekijöille sekä eri osastoille. On paljon helpompi sisäistää näkökulmat ja viedä ne osaksi omaa työtään, kun asiat on kirjattu selkeästi ylös. Tämä takaa sen, että toiminta on huomattavasti paremmin linjassa. Vuorovaikutussuhteen olemassaolo kuluttajien kanssa ilmenee Ril'sillä myös mainonnassa. He saavat kyllä palautetta, jos kuluttajat kokevat, että mainoskampanjassa on jotakin Ril'sille vierasta, esimerkiksi liian nuoria tai laihoja malleja.

CTRL ei sen sijaan koe tarvitsevansa kirjattuja ohjeistuksia. Merkin on annettu elää ikään kuin hieman omaa elämäänsä, kunhan se kulkee tiettyjen linjauksien puitteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö strategia olisi harkittu. Toimintatapa antaa merkin strategialle tietyn joustovaran. Tällainen menettely ei välttämättä olisi isolle yritykselle mahdollista. CTRLilla lopullinen päätösvalta on keskittynyt vain muutamille henkilöille, joten ainakin toistaiseksi he kokevat asioiden sujuvan hyvin näin.

Monessa lähdeoteoksessa korostettiin internetin vaikutusta brandäykseen. Kuinka internetissä mielikuvien merkitys kasvaa. Kun tämä työn materiaaleja alettiin kerätä olivat Ril'sin kotisivut hyvin pelkistetyt. Nyt Ril'silläkin on hyödynnetty paremmin tämä kanava ja sivuilla on päästy jo lähemmäs kansainvälistä tasoa. Mallistot on esitelty kattavasti ja visuaalisuuteen on satsattu. Sama vahvuus löytyy CTRL internetsivuilta.

Sivut ovat visuaalisesti vahvat ja printtimaailma tulee hyvin esille. Erona Ril'sin internetsivuihin, on se, että CTRL sivujen kautta on myös mahdollisuus ostaa tuotteita.

#### 11.2.4 Huolellinen valmistelu

Useaan kertaan on noussut esille, että brandin luominen on vaihe, joka tulee tehdä huolella. Asioita pitää punnita ja niiden arvolatauksia maistella. Karkeat virheet tässä prosessin vaiheessa ovat usein kohtalokkaita.

Luomisvaiheessa strateginen analyysi on elinehto. Ensinnäkin on tärkeää selkeyttää itselle oma tuote kaikissa sen muodoissa ja rajapinnat, joissa se näkyy. Palaute kuluttajilta on jo tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeää. On siis syytä luoda jo tuolloin tiivis vuorovaikutus tulevien asiakkaiden ja brandin välille. Tuote tehdään kuitenkin heille ja he käyttävät

tuotetta, joten heistä on syytä muodostaa selkeä kuva. Asiakkaat antavat tärkeää tietoa, näkökulmia ja kehitysehdotuksia, joille on itse jo aikapäivää sitten sokeutunut.

Myös kilpailijoiden tarkka kartoittaminen on tärkeää. Näillä näkökulmien tarkastuksella taataan se, että pystytään tarjoamaan aidosti uutta ja erilaista. On tärkeää hahmottaa toimialan liikkeet ja tapa toimia, jotta osataan liikkua kentällä sulavasti.

”Ei se sen kummallisempaa oikeastaan ole. Loppu on vain kiinni onnesta, oikeasta ajasta ja sisäisestä palosta”, tokaisi Helenelund. Myös Aker toi esille teoriassaan sisäisen palon tärkeyden.

Työtä aloittaessaan molemmat yritykset olivat havainneet raon markkinoilla. Tästä alkoi pohdinta, miten hyödyntää maksimaalisesti tuo tila. Ril’issä korostettiin juuri tätä alun selvitystyön merkitystä. He tutkivat tiiviisti markkinoita, kilpailijoita ja loivat alusta alkaen tiiviit suhteet sekä kuluttajiin että yhteistyö kumppaneihin. Ril’issä korostettiin myös sitä, että lanseeraus ei ole vain samppanjäpallon korkkien poksautusta. Vaatii paljon työtä ja aikaa sitouttaa kohderyhmä, yhteistyökumppanit, lehdistö ja etenkin oma porukka.

Myös CTRL lähti siitä ihanteellisesta tilasta, että kuluttajia löytyi, mutta heidän kaipaamiaan tuotteita oli tarjolla aivan liian vähän. Asiakaslähtöisyys näkyy myös suunnitteluprosessissa. Myyntihenkilöstöä, joka on kaikkein tiiviimmin tekemisissä kuluttajien kanssa, konsultoidaan suunnittelutyön aikana. Tämän tuloksena alun perin miehille suunnattu merkki on kasvattanut rinnalleen yhtä laajan valikoiman myös naisille.

### 11.3 Brandistrategia

Hyvälle strategialle luodaan pohja huolellisella suunnittelulla. Aikatauluja on syytä laatia tarpeen mukaan ja myös niissä pitäytyminen on todella tärkeää. Strategiaa täytyy jatkuvasti tarkistaa, muokata ja siitä on löydettävä riittävä joustavuus. Kommunikoinnin täytyy olla saumatonta, jotta yhteiset tavoitteet ja päämäärät tulevat ymmärretyksi. Strategian tulee sisältää pitkän tähtäimen päätöksiä sekä lyhyen ajan suunnitelmia.

### 11.3.1 Strategia

Strategia maksimoi brandin arvon. Se rakentaa viitekehysten ja auttaa hahmottamaan välineet, joita vaaditaan brandin ylläpitoon. On helpompi toimia, reagoida, muuttaa suuntaa ja saavuttaa etumatkaa kun taustalla on viitekehys.

Kamensky korostaa strategian luomisessa sitä, mihin tähdätään ja miten sinne päästään. Selvitetään siis tarkasti nykyinen asema sekä sijainti. Apuna voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia. Tämän jälkeen mietitään tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Porter taas tarjoaa neljää eri näkökulmaa strategian hahmottamiseksi. Hän pilkkoo strategian erilaistamiseen, ainutlaatuisuuteen, kustannusjohtajuuteen ja keskittymiseen.

Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan ollaan menossa kohti strategian painottamista, mikä on laaja-alaisempaa ja moniulotteisempaa. Pohjana toimii nimenomaan brandin identiteetti. He korostavat myös, että brandinjohtamisen tulee olla globaalia ja sen tulee soveltua useisiin eri markkina-alueisiin.

Johtamisessa päätetään esimerkiksi siitä, miten ja minkälaisia mielle yhtymiä luodaan. Esimerkiksi uskollisuuden kokonaisvaltainen vahvistaminen on hyvästä. Ril's on jakanut strategiat kahteen tasoon. On pitkänlinjan strategia, johon muun muassa omistajat ja rahoittajat vaikuttavat voimakkaasti. Tämän lisäksi on lyhyemmän linjan strategioita, joiden kanssa tehdään päätöksiä huomattavasti nopeammalla syklillä. Esimerkkinä hinnoittelu. Pitkän linjan strategia sanelee sen, että Ril's sijoittuu hiukan korkeampaan hintaluokkaan, mutta on kuitenkin massan tavoitettavissa. Hintaa ei tuoda mainonnassa esille. Hinnoittelusta lyhyemmän linjan strategiaa edustaa esimerkiksi valuutta vaihtelut. Dollarin vahvistuessa, tämä luo automaattisesti paineita nostaa hintaa. Sitten on vain tehtävä päätös, että nostetaanko hintoja vai ei.

Rilsillä strategiaa tarkkaillaan koko ajan ja on hyvä tehdä aika-ajoin välitarkistuksia. Linjan pitää olla johdonmukainen, mutta silti pitää uskaltaa tehdä myös korjausliikkeitä. Voi olla, että on jo liian myöhäistä tai että liikkuva juna menee paljon metsään. Tämän takia pitää olla hereillä koko ajan. Usein virhearviot huomataan liian myöhään. Kuitenkin nykyiset järjestelmät takaavat sen, että seuranta ja ennakointi on huomattavasti helpompaa. Näin pieniä uudelleen suuntauksia on helpompi tehdä ja ne ovatkin paljon yleisempiä kun aikaisemmin.

CTRLin strategia tiivistyy sanoihin erilainen, rohkea ja omalaatuinen. Isot linjaukset mietitään aina pari kertaa vuodessa, kun mallisto tehdään. Merkin strategialla on jatkuvasti pieni liikkumavara ja sitä tarkkaillaan jatkuvasti. CTRL strategia tuntuu ottaneen eniten vaikutteita Kamenskyn strategiasta, ensin merkki on differoitunut voimakkaasti. Erilaistumisen myötä on haettu kustannusjohtajuutta, sillä merkin tuotteet ovat omassa kategoriassaan kuluttajalle edullisimmasta päästä. Lopulta on fokusoiduttu voimakkaasti juuri katumuotiin. Aikataulut muodostivat kriittisen osan strategiaa, niiden pettämiseen on osattava varautua, jotta liiketoiminta ei vaarantuisi. Ctrl hinnoittelu strategiaa mietitään aina mallistojen tekemisen yhteydessä, tarkoituksena on tehdä kuluttajalle edullista käyttömuotia. Hinnat eivät saa nousta pilviin ja tämä otetaan huomioon jo tuotantovaiheessa. Ctrl strategia tuntuu olevan eläväisempi kuin Rilsin, tämä mahdollistaa sen, että päätökset pystytään tekemään nopeastikin tarvittaessa. Tosin täytyy muistaa, että merkit ovat kokoluokaltaan erilaiset.

### 11.3.2 Strategian kehittäminen

Aaker ja Joachimsthalerin esittelivät neljä haastetta brandin johtamiseen. Organisaation on oltava vahva ja toimiva, kaikilla siinä toimivilla on oltava yhteiset työkalut, joilla tukea ja pitää huolta brandistä. Toiseksi brandillä tulee olla oma paikka ja tehtävä. Kolmanneksi avainasemassa on oikean strategian luominen ja lopuksi tulosten seuraaminen on tärkeää.

Aaker ja Joachimsthalerin esittävät myös, että ajan myötä kasvava brandipääoma voidaan jakaa neljään osaan, uskollisuuteen, laatuun, miellelyhtymiin ja tunnettavuuteen. Näitä voi käyttää suuntimina, kun halutaan mitata tai kehittää brandia edelleen. Molemmat case esimerkit korostivat juuri jatkuvaa kehitystä ja alituista valppautta. Kehitykseen on luontevaa liittää tässä kohtaa myös tuotekehitys, molemmat merkit painottivat myös tätä. CTRL meinasi painua unholaan alussa, kun tuotekehitykseen ei panostettu tarpeeksi. Ril'silläkin tämän tärkeys näkyy siinä, että neljätoista ihmistä työskentelee heillä tuotekehityksen parissa. Tuotekehityksessäkin tulee yllä olla brandin varjo.

Molemmat merkit toivat tämän näkökulman esille. Voidaan ottaa elementtejä trendeistä, mutta on syytä katsoa pitemmällä tähtäimellä ja tehdä asiat omalla tavallaan ja omannäköisiksi.

Kun CTRL omistaja vaihtui oli edessä uudet strategiset linjaukset. Kuten edellä mainittiin, on siis oltava rohkeutta muuttaa asioita. CTRL pienempänä toimijana virittelevät yhteistyötä useiden eri brandien kanssa. Täten saadaan hyödynnettyä muiden brandien tuomaa synergiaa, osaamista, riskien jakamista, sekä lisäksi uusia asiakkaita ja tunnettuutta.

#### 11.4 Brandäyksen haasteet

Onnistuneen brandäyksen takana on monia pieniä tekijöitä, joita on lähes mahdotonta eritellä. On kuitenkin olemassa arkkisyntejä, joihin brandäys usein kariutuu. Aivan perusasiat voivat mennä metsään, kuten nimen tai logon valinta. Riippumatta siitä, missä kohdassa mennään metsään, jos niin käy, kannattaa virhe myöntää avoimesti. Se saattaa käydä ylpeydelle, mutta reilusti myönnetty virhe nostaa osakkeiden arvoa asiakkaiden keskuudessa.

Haastava puoli ja usein myös yleinen kompastuskivi on hinnoittelu. Mahdollinen lisäarvo näkyy luonnollisesti hinnassa. Hinnalla asetetaan oma paikka markkinoilla, mutta on syytä muistaa, että korkea hinta on lupaus ja se tulee myös lunastaa.

Ril'sin kohdalla nousi esille kysymys siitä, voiko sama brandi olla radikaalisti eri hintainen eri markkina-alueilla? Jossain Zara laatuista vaatteita voidaan myydä huomattavasti kalliimmalla. Kuitenkin maailman läpinäkyvyys estää tämän. Tieto ja ihmiset liikkuvat niin paljon, että tämä ei ole käytännössä mahdollista ainakaan suuressa mittakaavassa.

Toki on olemassa markkina-alue eroja. Mielenkiintoista on se, että Suomessa Ril's mielletään hiukan hinnakkaammaksi merkiksi, kun taas Keski-Euroopassa se edustaa perushintaista tuotetta.

Brandin ja asiakkaan välit voivat katketa. Tämä johtuu usein yrityksen omasta toiminnasta, joka vääristää brandikuvaa, mutta syynä voi olla myös äkilliset olosuhteiden muutokset, kuten lama tai laaja katastrofi. Molempiin edellisiin esimerkkeihin viitaten saattaa käydä niin, että brandi aletaan nähdä juhlallisena juttuna ja noustaan liiaksi kuluttajan yläpuolelle. Tämä kylmentää suhteen kuluttajaan melko nopeasti. Molemmat sekä Ril's että CTRL ottavat hyvin asiakkaansa huomioon. Molempien kohdalla esimerkiksi myyntihenkilöstön mielipiteitä kuunnellaan, koska he ovat suora kanava kuluttajapinnasta.

Markkinat elävät koko ajan ja pitää osata varautua ennalta muutoksiin. Nykyään tietotekniikka ynnä muu sellainen, mahdollistaa hyvinkin tarkan seurannan ja ennustamisen. Tämä puoli on siis helpottunut huomattavasti pelkästään apuvälineiden kehittymisen vuoksi. Toisaalta puolustukseksi voi sanoa, että markkinat ovat muuttuneet myös yhtä rivakasti ja vaikeuttaneet seuraamista.

Valppaus pitää aina säilyttää, eikä saa alkaa yliarvioida oman brandin voimaa tai omia kykyjä. Sokaistuneena ajaa helposti ohi määränpäästä. Molemmat caset toivat esille tämän, että omaa ylivoima-aluetta pitää puolustaa valppaana ja kehittää jatkuvasti. Täten puolustetaan omaa brandiä. Siihen ei myöskään saa kyllästyä tai jättää sitä hyllylle makaamaan. Näin kävi CTRL alkutaipaleella. Mikäli brandin annetaan vain olla, jäädytään nopeasti muiden jalkoihin. Kilpailuetu tulee aina säilyttää, sitä tulee vaalia ja pitää omaa osaamistaan etulinjassa ja täten puolustaa brandiä. Jatkuva kehittyminen ja oman osaamisen ylläpitäminen on tärkeää. Tässä esimerkiksi tuotekehittely on olennaista.

Myös tuudittautuminen omaan hyvyyteen voi koitua tappioksi. Tällöin ei olla valppaana, eikä jakseta lukea vallitsevaa kilpailutilannetta tarkasti. Tuntuma omaan brandiin on syytä säilyttää koko ajan. Nopeasti ohimenevät trendit ovat esimerkiksi varma sudenkuoppa. Vaikutteita voi ja pitääkin ottaa, mutta takkia ei kannata moisen takia kääntää. Ei ole hyväksi venyttää brandiä alueelle, jonne se ei istu. Esimerkiksi Gucci meinasi upota seitsemänkymmentä luvun lopulla, kun se laajensi merkkiään liialti. Se alkoi vuorata logollaan kyniä ja muuta tilpehööriä. Tämä oli vesittää koko brandin kertaheitolla. (Gucci by Gucci, 2008.)

Rahalla voi rakentaa kalliita mainoskampanjoita ja tempauksia. Näin ei kuitenkaan saada rakennettua vahvaa brandiä. Brandin vahvuus tulee sisältäpäin, ei koristuksin. Toinen seikka, missä tämä näkyy, on tuotto. Brandin tulee kuitenkin tuottaa voittoa omistajille ja sijoittajille. CTRL:issa korostui aikataulujen tärkeys. Kyseessä on paljon pienempi toimija, joka on riippuvaisempi yhteistyökumppaneista ja täten aikataulujen pettäminen voi olla hyvin kohtalokasta. Pitää myös yksinkertaisesti hyväksyä se tosiasia, että brandille voi tapahtua jotain. Brandin saadessa ilmaa siipiensä alle, kestää se kuitenkin kohtalaisen hyvin karilleajoja, ennen kuin tämä näkyy kokonaisuudessa. Lisäksi on syytä muistaa, että vahva brandi voi tehdä myös uusia tulemisia.

## 11.5 Suomalaisen vaatemerkin brandäys

Suomalaisten brandien kesken kilpailu on kovaa jo kotimarkkinoilla. Nämä haastattelemamme brandit eivät edusta huippumuotia, vaan ovat molemmat lähellä kuluttajaa olevaa käyttömuotia. Suomalaisten brandien vahvuus on myös se, että vaatteita osataan tehdä ilmaston erilaisuus huomioiden. Huolimatta siitä, että kilpailu on kovaa Suomessa, täytyy muistaa että markkinamme ovat pienet. Vahvuus on myös tietynlaista uskallusta ja sitä, että lähdetään uusille markkinoille, vaikka ei täysin tiedetä ja tunneta markkina-aluetta. Esimerkiksi Ctrl Clothing on onnistunut vahvistamaan itseään ja saanut kasvua tekemällä näin. Verkostoituminen ja messuilla käyminen on vuosien aikana tuottanut vihdoin tulosta. Mikäli merkkiä ei olisi viety muualle kuin Suomeen, ei sen kasvu ja vahvistuminen olisi enää ollut mahdollista

Brandäyksen koetaan olevan Suomessa vielä melko lapsenkengissä. Mistä tämä johtuu? Suomalaiset ovat tottuneet pelaamaan varman päälle, eikä suuria riskejä oteta. Suuriin visioihin tai konsepteihin ei uskalleta uskoa. Tätä selittää ehkä se, että Suomessa on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Jos halutaan kasvaa, vaatii se huomattavia ponnisteluja ja myös riski kasvaa samassa suhteessa. On siis mukavampaa jäädä uinumaan paikalleen kun niin on pysytty tähänkin asti pinnalla. On yrittäjyyttä, mutta yrittäminen puuttuu.

### 11.5.1 Historian jälki

Osaksi syynä on myös Suomen historia. Suomi on ollut usein alakynnessä ja toiminut suurvaltojen palvelijana, ei tiennäyttäjänä. Lisäksi sotien jälkeinen tehotuotanto ajoi Suomen väistämättäkin tuotantopainotukselle. Vaihte jäi päälle. Monta kymmentä vuotta tuotettiin vain niin paljon kuin jaksettiin, kaikesta tuotetusta päästiin eroon, eikä tarvinnut miettiä miten houkutella ostajia. Toisaalta emme olisi nousseet näin vahvaksi hyvinvointivaltioksi ilman tätä aikaa, opetuksella oli etunsa.

Toinen historiaan liittyvä seikka on se, että Suomi oli kaksituhatta luvulle asti melko suljettu markkina. Kotimarkkinat ovat pienet ja tehtiin ikään kuin oravannahkakauppaa. Rajojen avautumisen myötä tuli uusia tuulia maailmalta Zara, Lidl ja Ikea laittoivat pelinsäännöt pääläelleen. Myös luksusmerkkejä on alkanut valua tahmeasti Suomeen.

Kertooko tämä siitä, että Suomen markkinat ovat muuttuneet vai siitä, että merkit ovat epätoivoisia? Kenties Helsinki on helppo lisämyyntipaikka Venäjän markkinan imussa.

### 11.5.2 Voimavarojen optimointi

Vahva brandi erottuu massasta juuri hyvän ja loistavan avulla. Ero on se, että hyvin brandättyjä tuotteita ei tarvitse myydä, niitä ostetaan ja niistä taistellaan. Käsityöosaamista ja luovuutta on vaikea yhdistää kaupallisen menestyksen kanssa. Verkottuminen parantaa omaa tulosta ja tuotantoa. Sen avulla yritykseen saadaan uutta osaamista, riskien jakajia, sekä lisäksi sen myötä pystytään kehittymään ja parantamaan oman työn laatua. Vahva brandi pystyy elämään yli muutosten.

Esimerkiksi Ril'sin kohdalla kansainvälistyminen on mennyt niin, että resursseja on keskitetty aluksi Keski-Eurooppa ja sittemmin Venäjälle. Nyt nuo satsaukset alkavat tuottaa hedelmää, mutta tässä on ollut apuna se, että toimet ulkomailla on aloitettu tarpeeksi ajoissa. Menee aikaa ennen kuin löydetään yhteistyökumppanit ja päästään toimintaan edes mukaan. Avainasemassa on löytää nuo kumppanit ja saada tuotteet jakeluun ja sitä kautta tunnettavuutta alkaa kertymään. Ril's toi esille muutokset myös myyntiverkostossa. Nykyään pyritään karsimaan turhia välikäsiä pois. Prosessia pyritään läpinäkyvöittämään. Itse myyntikin on muuttunut vakuuttelusta ja myyntipuheista, enemmänkin konsultoivaksi.

Globaalit markkinat avaavat mahdollisuuksia, mutta ne tuovat mukanaan myös haasteita. Se, että yritys lähtee Suomesta liikkeelle ja ponnistaa maailmanmarkkinoille, vaatii suhteessa hirveän paljon työtä.

Ril'sissä todettiin, että suomalaisten vientiosaaminen on huonoa. Suomessa on aina lähdetty vähän kokeiluasenteella, mutta totuus on, että kokeilemalla ei päästä mihinkään. Pitää päättää ja mennä. Suomi on pieni maa, joten kotimarkkinat täyttyvät nopeasti. Mikäli halutaan kasvua, on pakostakin tähyttävä horisonttiin.

CTRL taas voimavaroja alettiin vuonna 2006 suuntaamaan hyvinkin aggressiivisesti ulkomaille. Yritykseen hankittiin vahvistusta hoitamaan näitä toimia.



Strategia nostettiin pöydälle ja tehtiin uusia linjauksia. Esimerkkinä tästä on imagollisesti ristiriitaisten myyntipisteiden karsiminen pois. Myynti keskitettiin vain erikoisliikkeisiin. Erikoista strategiassa oli myös se, että resurssit keskitettiin lähes täysin ulkomaille ja kotimarkkinat jäivät vähemmälle satsaukselle.

Nyt CTRL on levinnyt kolmeenkymmeneen maahan, uusimpina valtauksina USA ja Japani. CTRL toi esille, että haaste toimimiseen Suomesta käsin on muun muassa kaukainen sijainti. Rahdit ja matkustaminen tulee kalliiksi. Etuna nähdään taas suomalainen eksotiikka. Ulkomailla se koetaan hyvin houkuttelevana. Ril's toi esille ilmastollisen edun. Suomalaiset vaatevalmistajat osaavat huomioida esimerkiksi hyvin kylmät olosuhteet vaatteiden tekemisessä. Tämä on suuri etu idänkauppaa ajatellen. Moskovassa ei italialainen takki kultatikkauksin pidä tuulta ja lämpöä samalla tavalla kuin suomalainen.

### 11.5.3 Suomessa tullaan perässä pelkällä tuotteella

Ruotsissa on parikymmentä vakaassa asemassa olevaa muotitaloa ja tämän lisäksi noin kolmesataa uutta muotiyritystä. Ruotsalainen tapa tehdä tuote on melko sama kuin Suomessakin. Erona vain se, että ruotsalaiset ovat pistäneet rahoiksi. Selityksenä tälle voi olla se, että Ruotsissa moni muotiyritys syntyi viestintätoimiston kyljessä. Esimerkkinä Amerikan Voguessakin ollut Acne syntyi siitä, että jaettiin eräänä jouluna yhteistyökumppaneille itse suunnitellut farkut. Toisen menestyneen merkin J.Lindebergin perustaja hoiti alunperin Dieselin mainontaa. Ruotsissa edellinen hitti vientituote oli musiikki. Tuolloin ymmärrettiin, että huvitusosalalla olevat ilmiöt ovat business ja niihin voi suhtautua vakavasti. Nykyään Ruotsissa muodista puhuvat kaikki. Jopa sijoittajat koristelevat salkkujaan muotiyritysten siivuilla ja muotia opiskellaan lukiosta saakka. (Baer, 2009.)

Myös Marimekon uusi markkinointipäällikkö Malin Groop toteaa, että Ruotsissa kaupallistetaan ja konseptoidaan tuotteita Suomea rohkeammin. Suomessa pelataan varman päälle ja lanseerausvaiheessa keskitytään tuotteen sisältöön hyvin tiiviisti. Juurikaan eroa Suomi-Ruotsi ottelussa laadulla tai markkinointiväen luovuudella ei ole. Vastaus eroon kumpuaa historiasta. Sodan jälkeen Suomen teollisuus piti rakentaa tyhjästä ja keskityttiin täysillä perusasioihin. Ruotsissa taas ei ole ollut muuta kuin aikaa

vaikutteiden seuraamiseen ja brandäykseen. Suomessa ongelma saattaa olla myös kärsivällisyyden puute. Täällä halutaan tehdä kaikki nyt heti tai ei ollenkaan. Sen sijaan pitäisi tunnistaa tärkeät asiat ja pikkuhiljaa kasvaa aste asteelta. (Kervinen, 2009.)

Eräissä Helsingin Sanomien kolumnissa pohditaan historian vaikutuksia brandäys kyvyttömyyteen. Suomessa keskityttiin Neuvostoliiton aikana vain tuotteeseen. Ajat muuttuivat, mutta vaateteollisuudesta haluttiin pitää kiinni, siitä huolimatta vaikka se ei ollutkaan enää niin kannattavaa. Vaateteollisuuden iskeminen hengityskoneeseen oli virhe. Tuolloin olisi pitänyt katsoa pidemmälle ja alkaa kehittää tätä alaa. Toki Ruotsissakin esimerkiksi H&M siirsi tuotannon heti muihin maihin, mutta he keskittyivät ydinosaamiseen ja sen avulla muodin luomiseen. (Pulkinen, 2009.)

Kuten jo aiemmin tuli esille, Suomessa muodin yllä on roikkunut turhuuden leima. ”Rumat ne vaatteilla koreilee” Suomessa ei ole arvostettu muotia tai sen parissa työskenteleviä. Silloin kun vaatteita tehtiin Neuvostoliittoon, ei suunnittelijan nimellä ollut mitään väliä. Vasta nyt alkaa nousta nuoria suunnittelijoita. Totuus on, että suomalaisten suunnittelijoiden vaatteita ei myydä siellä, missä ostovoimaa olisi. Suomesta ei löydy tarpeeksi tunnettuja nimiä, vaatteet ovat kalliita ja usein uniikkeja ja hieman erikoisia. Pulkinen kärjistää vielä, että usein suomalaiset suunnittelijat kaihtavat ajatusta työnsä myymisestä tavarataloissa massoille. ”Suomalainen suunnittelija pelkää, että hänen vaatteitaan kantaisi useampi kuin neljä ihmistä kerrallaan.” (Pulkinen, 2009.)

Lohduttavaa kuitenkin on Helsingin Sanomien uutisoima tieto, että yhä useampi suomalainen yritys hakee suojaa tavaramerkeilleen. Yleisimmin rekisteröityjä ovat logot, sanat ja mainoslauseet, mutta nyt myös äännet ja värit ovat nousseet listalle. Kilpailu on kiristynyt ja tuotevääreännökset yleistyneet. Juuri näiden seikkojen vuoksi rekisteröinti on kiihtynyt. (Ylönen, 2007.)

Helsingin Sanomissa kerrotaan, että muotimerkki Hanna Sarén hakee konkurssia. Hän on yksi harvoista suomalaisista vaatesuunnittelijoista, joka on saanut näkyvyyttä jopa maailmalla. Nykyisin Ultimate Design niminen yritys on ollut toiminnassa jo kymmenen vuoden ajan. Hän on ollut Suomen muotimaailman toivo, jos Sarén ei pärjää, ei uskalla edes ajatella miten, vielä pienemmillä merkeillä menee. (Sykkö 2009.)

## 11.6 Muuttuva talous

Muutosaikoina mitataan brandin vahvuutta. Brandin tulisi kestää yli muutosten. Miten siis tämä paljon puhuttu globaalilama vaikuttaa käsitteeseen brandi? Onko brandi ensimmäinen vai viimeinen lankulla?

Kauppalehden artikkelissa käy ilmi, että taantuma tai pelko siitä vaikuttaa monien ihmisten ostokäyttäytymiseen. Myös vahvan muotialan on pakko kuulostella tuulia ja terästä toimintatapoja. Pirkko Tammilehto kertoo, että liki 90 prosenttia kuluttajista pitää hintaa kaikkein tärkeimpänä seikkana vaateostoksien yhteydessä. Tämä näkyy jo siinä, että nyt esimerkiksi Britanniassa halvempien ketjujen myynnit ovat menneet paremmin kuin luksusliikkeiden. David R. Shas vaatii yrityksiltä kirkasta strategiaa. Hänen mukaansa muotialan yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa selvitä, joko vakuuttaa asiakas, että kannattaa satsata laatuun tai sitten tulee tarjota jotain aivan erilaista. Hänen mukaansa ihmiset ovat nyt valmiita muutokselle. Shas esittää myös mielenkiintoisen näkökulman koskien tuotannon siirtämisiä halvempiin maihin. Hänen mukaansa muotiala on antanut liian löysästi tuotannon valua näihin maihin. Työvoimakustannusten alkaessa nousta lännessä, olisi valtioiden pitänyt olla auttamassa. (Tammilehto, 2009.)

Kalliit kengät ja laukut käyvät kaupaksi taloustilanteesta huolimatta. Artikkelissa nousee esille muutos kuluttajakäyttäytymisessä siinä, että nyt kuluttajat panostavat laatuun. Ei osteta ehkä niin usein tai paljon, mutta silloin kun ostetaan panostetaan laatuun. Ollaan valmiita maksamaan enemmän, jos tuote on ekologisempi tai kestävämpi. (Vartia, 2008.)

Pia Kauma kirjoittaa, kuinka pitkä nousukausi sai ihmiset unohtamaan laadun merkityksen. Nyt on siis korkea aika istua alas, vetää henkeä, suunnitella tulevaa ja palauttaa mieleen, millä pieni kansakunta voi menestyä. Yksi vastaus tähän on laatu kaikessa tekemisessä. Tämä osattiin vielä sotakorvausten aikana, kun oli pakko kehittää eri teollisuuden alueita huippunsa, jotta selvittiin. Nousukauden aikana ei ollut enää aikaa tai ei nähty vaivaa kunnolliseen suunnitteluun. Silloin kun on mennyt pitkään hyvin, on alkanut tuntua siltä, että vähemmälläkin ponnistelulla pärjätään. Pitää olla alati valppaana, olivatpa ajat mitä hyvänsä. Ne yritykset, jotka panostavat jatkuvasti laatuun ja sen kehittämiseen selviytyvät takaiskuista paremmin. Suomalaisten yritysten ja toimijoiden on siis palautettava mieliin se oikea taistelutahto. Pitää löytää uudelleen se korkean laadun ihannointi. Se on ainoa asia, jolla Suomi voi erottua ja pysyä pinnalla, julistaa Kauma. (Kauma, 2008.)

### 11.6.1 Pakko saada luksusta

Toinen huumaava ostoskokemus. Taru Jussila kirjoittaa Iltalehdessä ostosreissustaan legendaarisella Manolo Blahnikilla. Sinkkuelämä fanina hänen on ostettava Manolot New Yorkista, mistä Carrie on kenkensä hankkinut. Hän kiiruhtaa ystävänsä kanssa Fifth Avenuta kohti Manoloa, joka on enää tunnin auki. Oven avatessaan hänen sykkeensä nousee. Yli sata paria kenkiä ja niin vähän aikaa. Hän valitsee viidet ja myyjä auttaa sovittamaan niitä. Carrietä näytellyt Sarah Jessica Parker on sanonut, että Manoloissa voi vaikka juosta. Toimittaja ostaa ajatuksen, sillä vaikka korot ovat korkeat, ei edes hänellä ole vaikeuksia seistä niissä. Lisäksi kengät tuntuvat käsittämättömän hyviltä jalassa. Kengät saavat jopa 39 jalan näyttämään sirolta. Hän olisi halunnut kiiluvat ja mielikuvitukselliset Manolot, jotka ovat ominaisinta. Paljon päänkallisteluita ja huokauksia, mutta lopulta ensimmäiseksi silmään osuneet tuntuvat omimmilta. Myyjä kiikuttaa kuitenkin allekirjoitettavaksi nojatuoliin, 650 dollaria kiitos. Visa lasku tuntuu kaukaiselta, kun hän kävelee Manolo-kassia heiluttaen pitkin Fifth Avenuta. ”Tuossa ne nyt nököttävät kirjahyllyssä, minun statussymbolini ja luksuskuumeeni liennyttäjät. Mistä sitten unelmoin, kun Visalasku on maksettu?” (Jussila, 2005.)

Miksi ostamme merkkituotteita, ensimmäisenä mieleen tulee tuttu perustelu, laatu. Ostaessasi merkkituotteen, saa rahalla laadukkaita materiaaleja, suunnittelutyötä, palan luksusta. Mikäli tuotteessa on vika sen voi aina palauttaa ja korjauttaa merkin omassa liikkeessä. Merkin leima tarkoittaa kuitenkin harvoin ikuista sijoitusta. Manolon korot voivat katketa, Chanelin logo naarmuttua, Fendin vyö venyä, Guccin vetskari hajota, Diorin lompakon logoprintti kulua pois ja sänki tuhota jumalaisen pehmeän Kenzon huivin.

Helsingin Sanomissa Jussi Laitinen etsii vastausta shoppailuvimmaan geeneistä. Ihmismieli on kehittynyt nykyiseen olomuotoonsa kivikaudella. Tuolloin hamstraaminen ja haaliminen oli elinehto. Näiden toimenpiteiden avulla ihminen selvisi taudeista, pakkasesta ja nälästä. Luonnonvalinta tietenkin suosi ahkerimpia keräilijöitä ja piirre vahvistui täten entisestään. Ähkykulutus saattoi jopa pelastaa ihmislajin sukupuutolta Afrikan savannien karuissa oloissa. Geenit muuttuvat hitaasti, joten vaistot vaikuttavat edelleenkin.

Myös uusi aivotutkimus tukee teoriaa. Koehenkilöiden aivoissa erittyy mielihyvää tuottavaa dopamiinia, kun hän näkee houkuttelevan tuotteen kaupassa. Mielihyvä liittyy

juuri pähkäilyvaiheeseen, minkä jälkeen kemikaalihumala lähtee laskemaan. Tästä voi seurata ostoskrapula. (Laitinen, 2009.)

Jo kivikaudella palvottiin tavaraa. Arkeologit ovat löytäneet yksittäisistä kaivauksista huomattavasti enemmän esimerkiksi käsikirveitä kuin mitä metsästämiseen on tarvittu. Taidokkaasti ja huolella hiotut kivet olivat kivikauden Rolexja ja Ferrareja, urosten statussymboleita, joilla kilpailtiin naaraista. Mainostajat osaavat kaivaa eläimellisten viettien rippeet hyvin esille. Esimerkiksi matkiminen on ollut ihmiselle lajikehityksen kannalta arvokas ominaisuus. Heimon parhainta jäsentä matkimalla hyödylliset taidot siirtyivät ja levisivät nopeasti. Ei siis ihme, että julkkiksia käytetään mainoksissa, koska ne saattavat vedota tiedostamattomiin tarpeisiin matkia menestyneitä lajitovereita. Aivotutkija ja psykologian professori Timo Järvillehto muistuttaa, että ei tule unohtaa ostamista sosiaalisena toimintana. (Laitinen, 2009.)

Elina Kervinen pohtii Helsingin Sanomien artikkelissa, kuinka luksus tuli Helsinkiin, mutta kysyy kenellä on siihen varaa. Vuitton avasi kujajuoksun vuoden 2008 keväällä. Perästä tulivat Luxbag, My o My, Piucca ja Kenzo. Kestääkö luksusbuumi Helsingissä. Kaikkia näitä liikkeitä on suunniteltu, kun talous on näyttänyt vielä valoisalta, mutta nyt on asiat toisin. Luxbagin vetäjät uskovat silti, että ”aikuisia, tiedostavia ja ostovoimaisia naisia, jotka haluavat erottautua”, löytyy. Jokaisen luukun pitäjä tunnustaa, että isot ja synkät otsikot taloudesta näkyvät heti myynnissä. Muotikaupan liitto kertoo, että vuoden 2009 kasvu pysyy saman noin kolmen prosenttiyksikön pinnassa kuin edellisenä vuotena ja vasta vuonna 2010 on luvassa pientä hiipumista. Pienemmiltä paikkakunnilta on tosin kuulunut, että myynnin kasvu on pysähtynyt, mutta yliopistokaupungeissa vauhti on entisensä. Muotikaupan liiton puheenjohtaja Yrjö Gorski lisää myös, että ylellisyysliikkeet ovat asia erikseen. Niitä on mielenkiintoista seurata, koska kyseiset luksusmarkkinat eivät ole vielä vakiinnuttaneet asemaansa Suomessa. Gorski toteaa, että toimijoista löytyy varmasti niitä, jotka pärjäävät hyvin. Parhaassa asemassa ovat ne toimijat, joilla on takanaan vahva kansainvälinen brandi ja jotka ovat tutkineet kohderyhmän huolella. (Kervinen, 2009.)

Luksuskauppojen menestykseen vaikuttaa etenkin ”keskiluokan” ostokäyttäytyminen. Euroopassa luksustuotteiden myynnin ennustetaan romahtavan jopa viisitoista prosenttiyksikköä, kun taas täällä se voi jopa kasvaa. Myös naapurimaan Venäjän talouden heittelyt voivat piristää Suomen kauppaa, kun rikkaat eivät lennäköön Milanoon vaan

tulevat Helsinkiin. Suomessa ihmiset jättävät suuret investoinnit, kuten uuden auton tai asunnon, tuonemmaksi ja silloin rahaa voi hyvin laittaa pienempiin iloihin. ”Kuluttajat arvostavat entistä enemmän tuotteita, joissa käsin kosketeltava laatu yhdistyy sofistikoituneeseen palveluun.”, toteaa muotoilun tutkimuksen professori Minna Uotila ja vahvistaa, että laskusuhdanne saattaa antaa tilaa uudelle luksukselle. Hän muistuttaa, että uuden ajan luksus ei välttämättä tarkoita tunnettua merkkiä, vaan enemmänkin huolella ja rakkaudella tehtyjä taidekäsitöitä. (Tammilehto, 2009)

Sami Sykkö kuvaa Helsingin Sanomissa muodin fantasiaa. On perjantaiamu ja Chanel esittelee muotiaan Grand Palaisissa. Lasikaton holvit kohoavat kymmenien metrien korkeudessa. Edellisenä vuotena katosta satoi vettä, ja toissavuonna sieltä laskeutui pilviä. Keisari Karl hallitsee luonnollisesti säätäkin. Edellisen kerran tilan keskellä oli massiivinen kultainen karuselli, johon mallit asettuivat kierrettyään lavan. Lopuksi karuselli alkoi pyöriä ja jättikokoiset Chanelin laukut, rusetit ja muut elementit alkoivat nousta ja laskea mallit mukanaan. Tällä kerralla lavan päähän on rakennettu kuusikerroksinen kerrostalo. Muotitalojen näytökset ovat suurta teatteria. Vaatteet, meikit, näytöspaikat, musiikki, kaikki nämä elementit muodostavat yhdessä elämyksen, joka siirtää katsojat hetkeksi toiseen maailmaan. Juuri näin luodaan kuluttajille tuo unohtumaton tunne-elämys. (Sykkö, 2009.)

### 11.6.2 Rohkea rokan syö

Brandin rakentaminen ja sen pinnalla pitäminen on kovaa työtä, mutta toisaalta myös sattumankauppaa. Tuo tunne-elämyksen luominen saattaa epäonnistua ja suhteen säilyttäminen kuluttajaan saattaa muuttua silmänräpäyksessä jonkin mennessä pieleen. Monia seikkoja tulee ottaa huomioon ja täytyy osata ennakoida asioita etukäteen. Brandi on aina pitkäaikaisen kehittelyn tulos. Brandia ei saa jättää uinumaan, koska silloin kilpailijat jyräävät ohi. Tässä työssä on pohdittu niitä elementtejä millä luodaan vahva brandi, miten sitä rakennetaan ja vahvistetaan, sekä mitä hyvä strategia pitää sisällään. Tiettyjä yleistyksiä voidaan selkeästi havaita vahvoilla brandeilla. Brandin kestävyys ja elinkaari luodaan tunnesiteellä. Vahva brandi näin ollen erottuu vahvalla tarinalla. Rakentamisen ja vahvistumisen keinot ovat moninaiset. Näistä keinoista voidaan kuitenkin selkeästi erottaa karkeat virheet. Brandille ei ole olemassa vain yhtä oikeaa strategiaa. Strategia on työkalu jolla varmistetaan, että brandin toiminta on tehokasta ja laaja-alaista.

Hyvän strategian on elettävä brandin mukana ja joustettava tarvittaessa. Yleisenä linjauksena todettiin, että strategiaa tulee tarkistaa usein. Johtamisessa on hyvä muistaa laaja-alaisuus sekä moniulotteisuus.

Brandejä tulee koko ajan valtavasti lisää ja markkinat kasvavat. Jokaisen suomalaisen brandin on kasvaakseen suunnattava Suomen rajojen ulkopuolelle. Nyt suomalaisten menestys onkin kiinni juuri siitä, miten rohkeasti osataan kertoa omaa tarinaa ja erottautua muiden joukosta.

## LÄHTEET

## KIRJALLISUUSLÄHTEET

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich 2000. Brandien johtaminen. WSOY, Helsinki.

Dior, Christian 1957. Dior by Dior. V&A Publications, London.

Gucci, Aldo 2006. Gucci by Gucci: 85 years of Gucci. Thames & Hudson Ltd, London.

Hannukas, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy.

Haig, Matt 2005. Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes off all time. Kogan Page, London.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen Markkinointiviestintä. WSOYpro, Helsinki

Lindberg-Repo, Kirsi 2005. Asiakkaan ja brandin vuorovaikutus: Kuinka johtaa brandin arvoprosesseja. WSOY, Helsinki.

Lindroos, Satu & Nyman, Göte & Lindroos, Katja, 2005. WSOY, Helsinki

Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY, Helsinki.

Ruohomäki, Harri 2000. Käsintehty brandi. Käsi- ja taideteollisuusliitto, Helsinki.

## ARTIKKELILÄHTEET

Baer, Katarina 2009. Ruotsin muoti-ihme valtaa maailmaa. Helsingin Sanomat 15.2.2009, E1.

Carroll Conor, Hurley Kate & Treacy Ann 2004. Gucci, Louis Vuitton & Vertu- Marketing Lessons from some of the World's most exclusive brands. University of Limerick, Ireland.

Cityn luksustyöryhmä 2006. Styleguide 07/2006, 62-63.

Kauma, Pia. ”Taantuma pakotti maksamaan löysän taloudenpidon virheistä”. Helsingin Sanomat 15.2.2009, D6.

Kervinen, Elina 2009. Luksus tuli Helsinkiin. Helsingin Sanomat 15.2.2009, E3.

Kervinen, Elina 2009. Malin Groop markkinoi Marimekkoa Ruotsin opetuksella. Helsingin Sanomat 15.2.2009, E2.

Jussila, Taru 2005. Pakko saada Manolot! Iltalehti 19.3.2005, Viikonvaihte 28.

Laitinen, Jussi 2009. Luolamies opetti shoppailun. Helsingin Sanomat 4.3.2009, D1.

Pulkkinen, Pauliina 2009. Rumat ne vaatteilla koreilee. Helsingin Sanomat 15.2.2009, E2.



Sykkö, Sami 2008. Komeat muodin kulissit. Helsingin Sanomat 5.10.2009, C3.

Sykkö, Sami 2009. Muotimerkki Hanna Sarén konkurssiin. Helsingin Sanomat 19.2.2009, B7.

Seuguenot, Piia 2008. Vuittonin menestyksen salaisuus. Kappalehti Optio 28.08.2008, 36.

Tammilehto, Pirkko 2009. Design ei riitä viemään muotialaa taantuman yli. Kauppalehti 27.1.2009, 10.

Vartia, Anu 2008. Raha riittää luksusmarkkinoilla. SijoitusVIP 10.11.2008, 22.

Ylönen, Mia 2007. Kilpailu lisännyt valmistajien halua rekisteröidä ääniä ja värejä. Helsingin Sanomat 21.8.2007, B7.

#### INTERNETLÄHTEET

Ril'sin kotisivu 2008. <http://www.rils.com>. Luettu 18.12.2008.