



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Joel Mertaniemi**

**BRÄNDIN HYÖDYNTÄMINEN KILPAILUEDUN SAAVUTTAMISEKSI**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidatinohjelma  
Marraskuu 2020

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	5
1.3	Brändi.....	5
1.4	Kilpailuetu .....	6
<b>2</b>	<b>BRÄNDI JA YRITYKSEN ARVO</b> .....	<b>8</b>
2.1	Brändin arvon määrittäminen .....	8
2.2	Case-Stockmann .....	10
<b>3</b>	<b>BRÄNDI VÄLINEENÄ KILPAILUEDUN TAVOITTELUSSA</b> .....	<b>14</b>
3.1	Brändipääoma .....	14
3.2	Pk-yrityksen brändin rakennus .....	18
<b>4</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>24</b>
4.1	Tutkimuksen rajoitukset .....	26
4.2	Mahdollinen jatkotutkimus.....	26
<b>5</b>	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>KUVIOT</b> .....	<b>32</b>

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä brändin vaikutus kulutus päätöksiin, kuluttajien elämään sekä elinkeinoelämään on valtaisa. Vielä nykyään, se aika ajoin rinnastetaan virheellisesti yrityksen visuaalisen ilmeeseen, vaikka tämä on vain pieni osa laajasta aihepiiristä. Brändissä ja sen rakentamisessa piilee rajattomia kasvun mahdollisuuksia, mikäli brändityötä jaksetaan tehdä pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti tulevaisuutta ajatellen.

Tässä kandidaatin tutkielmassa tulen pohtimaan brändityöskentelyn ja brändin kasvattamisen merkitystä ja niissä piilevää potentiaalia sekä sitä, miten brändistä saadaan hyödynnettyä kilpailuetua ja miten se voi vaikuttaa yrityksen menestykseen. Aihe on hyvin ajankohtainen ja koskettaa käytännössä kaikkia, yritysten koosta tai toimialasta riippumatta. Etenkin nykypäivänä, kovan kilpailun ja jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden aikana, on entistä vaikeampaa saavuttaa tukevaa asemaa markkinoilla, saati sitten markkinajohtajan asemaa. Tällöin markkinoinnin rooli on elintärkeä yrityksen aineettomien voimavarojen, kuten brändin hyödyntämisessä. Brändillä on valtavasti potentiaalia luoda yritykselle kilpailuetua. Alati kovenevassa kilpailussa yrityksen on erottauduttava menestyäkseen, eikä siihen ole olemassa taikatemppeja vaan se vaatii pitkäjänteistä brändityötä, oikean strategian laatimista ja sen noudattamista. Tällöin päästään kiinni lisäarvon luomiseen brändin avulla, mistä on lopulta kaikessa kyse.

### 1.1 Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaattitutkielma suoritetaan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Käytän tuoretta sekä vanhempaa, tieteellistä kirjallisuutta kartoittaakseni brändiä ja brändityöskentelyä tutkielman aihetta silmällä pitäen. Tutkimusaineistona käytetään myös vapaamuotoisempaa sisältöä, kuten artikkeleita ja blogeja tarjoamaan lisänäkökulmaa tiettyihin aihepiireihin sekä verratakseni näitä kirjallisuuden tarjoamaan tietoon.

Tutkielman tutkimusaukko muodostui havainnosta, että valtaosa bränditutkimuksesta ja sitä käsittelevästä kirjallisuudesta on kirjoitettu lähinnä suurien yritysten näkökulmasta sekä näille soveltuvista brändäysmenetelmistä, jotka eivät aina ole

relevantteja pk-yritysten näkökulmasta. Tämän näkökulman tukemiseksi onkin oleellinen asia pk-yrityksiä koskevan aineiston löytäminen ja sen hyödyntäminen. Tutkielmassa kuitenkin käytetään paljon myös muuta aineistoa miten, joten haasteena onkin sen peilaaminen pk-yritysten näkökulmaan.

Tutkielmassa on yksi päätutkimuskysymys sekä kaksi alatutkimuskysymystä:

1. Miten pk-yrityksissä voidaan rakentaa ja hyödyntää brändiä kilpailuedun tavoittelussa?
  1. Mitä tarkoitetaan käsitteillä brändi ja kilpailuetu sekä mitä ne pitävät sisällään?
  2. Onko brändin arvo yksinkertaisesti määriteltävissä yrityksen kirjanpitoon?

Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan tutkielmaa varten kartoitetulla aineistolla.

Johdatuksen ja tutkimuskysymysten lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkielmassa käytettävä tutkimusmenetelmä sekä selvennetään kahta tutkielman kannalta oleellista käsitettä eli brändiä ja kilpailuetua. Käsitteisiin palataan tutkielman aikana useita kertoja.

Tutkielman toinen luku perustuu brändin ja yrityksen arvon suhteeseen. Siihen, miten tärkeän osan iso brändi muodostaa yrityksen arvosta, miten brändin arvoa voidaan mitata sekä käydään läpi case-esimerkki, siitä miten loistokas brändi ja yrityksen arvostus voidaan ajaa alas väärillä strategisilla ja operatiivisilla toimilla.

Kolmannessa luvussa keskitytään brändiin ja kilpailuedun tavoitteluun. Kappaleen aihetta käsitellään pk-yritysten näkökulmasta. Alussa keskitytään brändipääoman käsitteeseen ja sisältöön, minkä ymmärtäminen on tärkeää brändityön kannalta. Myöhemmin keskitytään pk-yritysten brändin rakentamiseen ja menetelmiin, joita pk-yrityksen mahdollista hyödyntää kamppaillessaan rajallisten resurssien kanssa.

## 1.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkielma suoritetaan siis kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia metodiksi, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta, ikään kuin luodaan tutkimusta tutkimuksesta. Tämä metodi koostuu toimista, joilla tutkija tuottaa havaintoja, ja säännöistä, joiden avulla havaintoja voidaan tulkita. Metodi ja siihen liittyvät säännöt vähentävät tutkijan omaa asenteellisuutta ja siihen liittyvää todistelua. (Salminen, 2011; Alasuutari, 2001.)

Kirjallisuuskatsaus on yleisesti jaettu kolmeen perustyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen katsaus ja meta-analyysi, jotka vielä itsessään pitävät sisällään erilaisia jaotteluita (Salminen, 2011). Tämän tutkielman tekoon valikoitui menetelmäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Sekin voidaan jakaa kahteen osaan, narratiiviseen ja integroivaan, joista käytän narratiivista tämän tutkielman tekoon. Myös narratiivinen menetelmä voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. (Salminen, 2011.) Tutkielma suoritetaan yleiskatsauksena, sillä se on edellä mainituista menetelmistä laajin. ”Tämä analyysin muoto on kuvaileva synteesi, jonka yhteenveto on tehty ytimekkäästi ja johdonmukaisesti” (Salminen, 2011; Evans, 2008, s. 7), eikä tämän menetelmän avulla hankittu tutkimustieto ole käynyt läpi erityisen systemaattista seula (Salminen, 2011).

## 1.3 Brändi

Ennen aiheeseen menemistä, on hyvä tutustua brändiin käsitteenä: mitä se tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Brändillä on pitkä historia, ja brändäystä on tapahtunut jo vuosisatojen ajan. Jo muinaisessa Egyptissä tiilien valmistajat merkitsivät tuotteensa symboleilla, joista voitiin tunnistaa tuotteen valmistaja. Myös keskiajalla erilaiset kauppakillat vaativat tuotteisiin niin sanottuja tavaramerkkejä, jotta alkuperäinen tekijä oli tunnistettavissa ja taatakseen tasaisen laadun asiakkaille. Nämä vanhat brändin peruseriaatteet ovat päteviä myös tähän päivään asti. (Farquhar, 1989.) Perinteisesti brändi on siis erottuva symboli, kuten nimi tai logo. Se on olemassa siksi, että tuote on tunnistettavissa tietyn tekijän luomukseksi ja erotettavissa kilpailijoiden luomuksista.

Syvemmin, brändi on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkä nimi tai logo, ja osuvia määritelmiä brändille löytyy lukuisia. Brändi on varmasti monen asian summa, joka koostuu muun muassa mielikuvista, identiteetistä, imagosta ja maineesta. Mitä asiakkaat ajattelevat sinusta tai tuotteestasi tai millaisia mielleyhtymiä se heissä herättää. Ennen kaikkea kyse on erottuvuudesta ja tunnettuudesta. Brändillä on mahdollisuus olla valtava aineeton voimavara, jonka vuoksi asiakas päätyy valitsemaan tai suosimaan toistuvasti tiettyä tuotetta, koska hän kokee saavansa lisäarvoa sen hankkiessaan. Tähän asiakkaan kokemaan lisäarvoon kiteytyy se, miksi jotain tuotetta ostetaan ja miksi, siitä mahdollisesti maksetaan myös lisähintaa. (Laakso, 2003, s. 83.) ”Brändi syntyy vasta, kun kuluttaja mielessään kokee tuotteella olevan jotakin lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden”, kuten Laakso (2003) osuvasti kirjassaan tiivistää.

#### **1.4 Kilpailuetu**

Kilpailuedussa kyse on yrityksen toiminnan keskittämisestä johonkin osa-alueeseen ja tällä osa-alueella menestymisestä. Näin ollen, sitä voisi kutsua myös menestystekijäksi. Kilpailuedun tavoittelu on siis yritysten pyrkimystä parantaa omaa asemaansa muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin nähden. (O'Donnell, Gilmore, Carson, & Cummins, 2002.)

Kilpailuetua voi syntyä monista erilaisista syistä. Yleisesti voitaneen sanoa, että yritys, jonka tuote on esimerkiksi teknologialtaan tai muilta piirteiltään muita parempi, saa tuotteesta kilpailuetua. Kliseisesti yritykset myös ilmoittavat tavoittelevansa kilpailuetua laadulla ja asiakaspalvelulla. Jotta asiasta saa hankittua kilpailuetua, vaatii jälkimmäinen erityisen paljon ponnistelua, sillä voitaneen olettaa lähes jokaisen yrityksen panostavan näihin tekijöihin. (Puranen, 2015.)

Nämä eivät kuitenkaan ole ainoita kilpailuedun lähteitä. Ne vaihtelevat laajasti muun muassa yrityksen koosta tai toimialasta riippuen. Esimerkiksi autokorjaamo voi saada kilpailuetua muita ammattitaitoisemmasta työstä ja asiantuntijuudesta, eikä niinkään asiakaspalvelusta. Jokin yritys voi saada kilpailuetua esimerkiksi sijainnista, verkostosta tai erityisen toimivasta myynnistä. Suurien yritysten kohdalla kilpailuetua

voi syntyä myös skaalaedusta eli toimimisesta muita isommassa mittakaavassa. (Puranen, 2015.)

Nämä ovat kuitenkin vain muutamia esimerkkejä, joista kilpailuetua voi syntyä. Myöhemmin tässä tutkielmassa pohditaan myös yrityksen brändin hyödyntämistä kilpailuedun hankkimiseksi.

## 2 BRÄNDI JA YRITYKSEN ARVO

Voitaneen sanoa, että brändin arvo korreloi yrityksen arvon kanssa, etenkin puhuttaessa listatuista yhtiöistä. Kuten Nordnetin blogikirjoituksessa (Nordnet.fi) kerrotaan, vahvalla brändillä pystytään luomaan esimerkiksi hinnoittelun kautta arvoa yritykselle. Tätä kutsutaan brändin voimaksi. (Random Walker, 2015.)

Brändi näkyy myös todennäköisesti arvostustasoissa pörssiyritysten kohdalla. Yleisesti, brändin rahallinen arvo ja yrityksen kannattavuus kulkevat jopa kuinkin seuraavat pitkälti toisiaan, mutta poikkeuksia löytyy. Vahva brändi voi nostaa arvostustasoja, vaikka yrityksen liiketoiminta olisikin tappiollista. Tästä esimerkkinä Applen brändi noin kymmenen vuotta sitten, joka nähtiin arvokkaana, vaikka yrityksen liiketoiminta oli tappiollista. (Taipale, 2007.) Paikoittain uskotaan, että pian yrityksen tärkein ominaisuus on brändi. Numeroilla asiaa tarkastellen, Lontoon pörssissä voimakkaasti brändisidonnaisten yritysten kurssikehitys viimeisen 15 vuoden aikana on ollut 15-20 prosenttia pörssiyritysten keskiarvoa parempi. Verrattaessa brändituotteita valmistavien yritysten markkina-arvoa tasearvoon, Yhdysvalloissa vuonna 1993 markkina arvo oli keskimäärin 50 prosenttia parempi, kun vain viisi vuotta myöhemmin ero oli kasvanut 150 prosenttiin. On siis selvää, että brändien merkitys menestystekijänä korostuu korostumistaan. (Laakso, 2003.)

### 2.1 Brändin arvon määrittäminen

Brändin arvon määrittämiseen ei ole ollut olemassa yksittäistä yleispätevää mallia, vaan siihen on kehitetty viimeisen parinkymmenen vuoden aikana lukuisia menetelmiä, jotka poikkeavat toisistaan. Osa on brändipääomaa asiakaskohtaisesti tutkivia malleja, osa liiketaloustieteellisiä malleja ja osa yhdistelmämallia. (Taipale, 2007.)

Taipale (2007) käy kirjassaan läpi BrandWorxxin sekä Interbrandin arvonnämittäminen menetelmiä. BrandWorxx on tuottanut toisistaan eroavia malleja, joissa brändin arvon määrittäminen perustuu brändikustannuksiin, yrityksen markkina-arvoon, brändin hintapreemioon tai brändin arvoon oman pääoman arvon lisäyksenä. Brändikustannuksiin perustuva malli pohjautuu siihen, että brändin arvo olisi yhtä suuri kuin siihen menneisyydessä käytetyt kustannukset, kuten tuotekehitys-,



markkinointi- ja mainoskustannukset. Mallin oletus on, että brändistä johtuvat tulevat tuotot ovat nykyarvossaan yhtä suuret kuin aikaisemmat kustannukset. Eli mikäli tuotot ovat suuremmat, on investointi ollut kannattava. Malli on hyvin ongelmallinen, sillä se vähättelee brändin lisäarvon tuottokykyä. Markkina-arvoon perustuva malli soveltuu käytännössä vain listattuihin yrityksiin, ja silloinkin ennemmin eri brändien vertailuun ja mittaamiseen. Se perustuu ajatukseen, että osakemarkkinat ovat tehokkaat ja brändi on listatun yrityksen markkina-arvossa sisällä. Kun kokonaisarvosta erotetaan kaikki muu kuin brändiin liittyvä omaisuuden arvo, jää jäljelle brändin osuus. Ongelmat syntyvät siinä, miten onnistut määrittelemään muuhun kuin brändiin liittyvän omaisuuden arvon. Myös yksittäisen brändin osuutta yrityksen markkina-arvosta on vaikea selvittää. Huomioitava asia on myös, että tässä mallissa markkinoiden trendit ja toimialan mahdolliset kriisit voivat osakekurssien heilahtelujen kautta vaikuttaa brändin arvoon. Hintapremio-malli perustuu hinnanlisään, jonka mahdollistaa esimerkiksi brändin luoma mielikuva tuotelaadusta. Mallissa brändituotteen hinnasta vähennetään vertailutuotteen hinta, joka kerrotaan vuoden aikana myytyjen kokonaistuotteiden määrällä. Mallissa on mukana oletus, että hintapremio pysyy vuositasolla samana tarkasteluhetkestä ikuisuuteen. Brändin arvo saadaan, kun hintapremion nykyarvo diskontataan tarkasteluhetkeen. Joitakin ongelmia tästäkin mallista löytyy, kuten vertailutuotteen löytäminen, joka olisi kaikilta ominaisuuksiltaan samanlainen kuin brändituote. Malli on kuitenkin hyödynnettävissä hyvin esimerkiksi päivittäistavarakauppaan. Malli, jossa brändin arvo perustuu oman pääoman arvon lisäykseen pohjautuu siihen, että mallin sisälle on saatu brändin kehitystyön vaikutus brändin arvon muodostumiseen. Silloin voidaan määritellä brändin arvo, sekä toimet ja investoinnit, joihin on tarkoituksenmukaista ryhtyä, kun halutaan kasvattaa brändin arvoa. Kun nämä investoinnit kasvattavat yrityksen oman pääoman arvoa, on tämä arvonlisä puhtaasti brändin arvoa.

Interbrand on brändin arvonmäärityksen piirissä tunnettu tekijä, joka julkaisee esimerkiksi vuosittain suurta huomiota saavat laskelmat maailman arvokkaimmista brändeistä. Interbrand laskee brändin arvoa sen historiallisten tuottojen painotetusta keskiarvosta tai brändin diskontatuista tulevaisuuden tuotoista. Tuotot kerrotaan brändin vahvuusanalyysistä johdetulla tuottokertoimella, josta syntyy brändin arvo. Vahvuusanalyysin vaikuttavat monet asiat, joista yksi on se, kuinka johtava asema

brändillä on markkinoilla. Tässä piilee myös mallin ongelma, sillä mallin mukaan markkinaosuuden ja myynnin kasvu, joka olisi saavutettu liiketoimintaa haittaavalla hintoja poljennalla, kasvattaisi Interbrandin mallin mukaan brändin arvoa. (Taipale, 2007.)

2010 julkaistiin ensimmäinen niin sanotusti yhtenäistävä malli, ISO 10668, kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO:n puolesta. Kuukausi myöhemmin se ilmestyi myös Suomen standardoimisliiton SFS-standardina ”SFS-ISO 10668 Brändin arvon määrittäminen. Vaatimukset brändin taloudellisen arvon määrittämiseen”. Standardi on yleisluontoinen suositus, jossa käydään läpi arvonmäärittämisprosessin pääperiaatteet. Standardi antaa taloudellisen, käyttäytymisperusteisen sekä oikeudellisen näkökulman brändin arvonmäärittämiseen. Lyhyesti, taloudellisessa osiossa kuvataan erilaisia tuotto-, markkina- ja kustannusperusteisia menetelmiä. Käyttäytymisperusteissa kuvataan niitä tekijöitä, jotka on otettava huomioon analysoitaessa eri intressiryhmien sitoutumista brändiin. Oikeudellinen osa käsittelee sitä, mitä immateriaalioikeudellisia sarjamuotoja brändin osalta on käytetty, kenen omistuksessa oikeudet ovat sekä kuinka vahvoja ja laajoja oikeudet ovat. (Oker-Blom, 2011) ISO-10668-standardi tarjoaa kattavan tavan arvioida brändin arvoa, mutta prosessina se on raskas ja ongelmia syntyy esimerkiksi markkinaperusteisissa menetelmissä ja brändin vahvuuden määrittämisessä. (Nuutinen, 2016.)

Brändin arvon mittaamiseen ei siis ole olemassa yksiselitteistä ja ongelmattomia tapaa tai menetelmää, vaikka brändin kasvattamisen hyödyt liiketoiminnalle ovat kiistattomia. Brändi on itsessään kohtalaisen abstrakti käsite, joten sen muuttaminen selkeästi numeroiksi on monimutkaista. Yleisesti ottaen, brändin arvon mittaamiseen kehitetyt mallit koskevat pääasiassa suurempia yrityksiä, sekä yleensä vielä listattuja yhtiöitä. Siispä, pk-yritys-tasolla brändin arvon mittaamista niin, että se olisi kirjattavissa yrityksen kirjanpitoon, on hyvin vaikea, liki mahdoton tehdä.

## 2.2 Case-Stockmann

Halusin ottaa tähän tutkielmaan mukaan jonkin case-esimerkin yhtiöstä, joka on viime vuosina kärsinyt brändiin liittyvistä mainetappioista ja tämän myötä myös arvostustasojen laskusta osakemarkkinoilla. Stockmann on ollut maineikas

suomalainen niin sanottu premium tavaratalo, joka on brändinsä kanssa istunut ravintoketjun huipulla pitkään. Sittenkin hiljainen hiipuminen 2010-luvulla monien virheiden myötä on laihduttanut Stockmannin brändiä, mikä on näkynyt myös osakekurssin rankkana laskuna viimeisen kymmenen vuoden aikana. Havainnollistaakseni, joulukuussa 2010 Stockmann Plc A:n osakekurssi oli 29.06€ ja 18.11.2020 Helsingin pörssin sulkeutuessa osakekurssi oli 1.29€. (Nordnet, 2020.)

Mitkä virheet ovat ajaneet sitten Stockmannin tähän nykytilanteeseen? Tolvanen (2016) esittää blogikirjoituksessaan viisi Stockmannin tekemää virhettä. Näitä ovat:

1. Kanta-asiakasohjelman tuhoaminen myymällä kortit Nordealle.
2. Tavaratalojen liikeidean vanhentuminen.
3. Hullut Päivät ovat ohi.
4. Kyvyttömyys ymmärtää verkkokauppaa.
5. Markkinointi.

Kanta-asiakkaat ovat elintärkeitä jokaiselle yritykselle, joissain tapauksissa yritykset ovat jopa riippuvaisia heistä. Stockmann aliarvioi kanta-asiakaskuntaansa muuttamalla asiakassuhteet pankkisuhteeksi, mikä koitui lopulta kalliiksi. Lähtökohtaisesti Stockmann kilpailee samoista asiakkaista kauppakeskusten kanssa, joissa vierailu tarkoittaa laadukasta ajanvietettä ja satoja myymälöitä. Tämä tarkoittaa, että tavaratalon kokemuksellisuuden tulee olla kauppaketjuja ja yksittäisiä liikkeitä elämyksellisempi. Stockmannin päätös vuokrata liiketiloja ulkopuolisille on sotinut tätä kokemuksellisuutta vastaan ja pilannut tavaratalon asiakaskokemuksen. (Tolvanen, 2016.) Erityisesti tämä näkyy Stockmannin Helsingin tavaratalossa, jossa liiketilasta Stockmannin omassa käytössä on enää 66 prosenttia, 34 prosenttia alivuokralaisilla (Holtari, 2020). Myös Hullut Päivät eivät enää merkitse samaa asiakaskokemusta kuin aikaisemmin, sillä verkosta löytyy joka päivä verkkokauppojen puolesta omat hullut päivänsä hintojen ja valikoimien puolesta. Verkkokaupan valtti tulee saumattomasta kivijalan ja verkkokaupan yhdistämisestä. Stockmannin kivijalka on pirstaloitu alivuokralaisille, jolloin vain pieni osa valikoimasta löytyy verkkokaupasta. Stockmannin liiketilat sijaitsevat Suomen parhailla liikepaikoilla. Tästä huolimatta markkinoinnissa ei ole onnistuttu ja

Stockmann tuntuu jatkuvasti jäävän tällä saralla kauppakeskusten varjoon. (Tolvanen, 2016.)

Stockmann on kärsinyt myös itsestään riippumattomista tekijöistä. Vuonna 2014 Ukrainan kriisi romahdutti Stockmannia paljon hyödyntäneen Venäjän kaupan ja ajoi tavarataloa syvemmälle alamäkeen. Myös koronakriisi iski Stockmanniin rajusti, jonka myötä tavaratalo joutui hakeutumaan yrityssaneeraukseen. (Aminoff, 2020.)

Yleisen mielipiteen mukaan iso osa Stockmannin ongelmista on johtunut kyvyttömyydestä uudistua. Tämä on näkynyt liiallisena sitoutumisena kivijalkaan ja verkkokaupasta myöhästymisenä. Stockmannin 2018 ensimmäisen kvartaalin osavuosikatsauksen mukaan (2018), yhtiön johto arvioi, että muotimarkkinat eivät kasva yhtä nopeasti kuin yleinen taloustilanne. Muotimarkkinoilla on kuitenkin viime vuosina nähty merkittävää verkkokaupan kasvua ja markkina on myös paljolti tästä riippuvainen (Guercini ym., 2018). Myös Stockmannin yrityssaneerauksen perusselvityksen mukaan (2020), ”panostukset online-verkkokauppaan on aloitettu liian myöhään ja verkkosivujen uudistukset ovat olleet toiminnallisesti vajavaisia samaan aikaan, kun fyysiset erikoistavarakaupat ovat kiihtyvään tahtiin hävinneet markkinaosuuksia nettikaupoille”. Stockmannin johdon osalta on siis ollut nähtävissä hienoista verkkokaupan potentiaalin aliarviointia.

Stockmannin johtoportaassa on tehty runsaasti niin strategisen, kuin operatiivisen tason virheitä viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Aikaisemmin mainittujen virheiden lisäksi yritystä on painanut raskaasti liiallinen velkaantuminen. Pitkän kannattavuuden jakson jälkeen Stockmannin talousongelmat ovat olleet kasvavia 2010-luvun alkupuolelta lähtien. Isoja syitä talousongelmiin ovat olleet merkittävät investoinnit omiin ja vuokrattuihin tavarataloihin sekä suhdannesyklin huipulla 2007 tehty AB Lindexin osto 867 miljoonan kauppahinnalla. Näitä investointeja ja kauppvoja on rahoitettu pääasiassa velkarahalla, mikä on syventänyt velkaantumista. Lisäksi, vuodesta 2014 lähtien Stockmannin tavaratalotoiminta on ollut tappiollista. (Erkkilä, 2020.)

Kuten aiemmin mainituista seikoista käy ilmi, Stockmannin tarina on Suomen tasolla ensiluokkainen esimerkki siitä, miten aikoinaan niin loistokas brändi on onnistuttu

tuhoamaan alle vuosikymmenessä lukuisten strategisten ja operatiivisten virheiden myötä. Arvostetusta brändistä on enää rauniot jäljellä ja arvostustasot osakemarkkinoilla puhuvat rajua kieltä. Stockmann on kärsinyt myös heistä riippumattomista tekijöistä, kuten Venäjän kaupan luhistumisesta sekä koronakriisistä, mutta isossa kuvassa näihin ei ole osattu reagoida oikealla tavalla ja johdon tekemillä liiketoiminnallisilla päätöksillä on ajettu yritystä lohduttoman jyrkkään alamäkeen.

### 3 BRÄNDI VÄLINEENÄ KILPAILUEDUN TAVOITTELUSSA

Aikaisemmin tässä tutkielmassa käsiteltiin jo kilpailuetua ja lyhyesti erilaisia kilpailuedun lähteitä. Tässä kappaleessa keskitytään siihen, miten brändistä saadaan hankittua kilpailuetua yritykselle. Tarkoituksena on peilata asiaa pk-yritysten näkökulmasta.

Pk-yrityksen kohdalla brändäys ei ole laisinkaan samanlainen prosessi kuin se on isommissa yrityksissä. Pk-yritysten brändin rakennus tapahtuu usein rajallisista resursseista johtuen maltillisen verkkaisesti ja määrätietoisesti osittain eri työkaluja käyttäen isoihin yrityksiin nähden, jotka ovat toki tehneet valtavan määrän perustavan luonteista brändityötä, mutta pystyvät turvautumaan ja hyödyntämään laajamittaisia brändi-kampanjoita. (Sandbacka, 2010.)

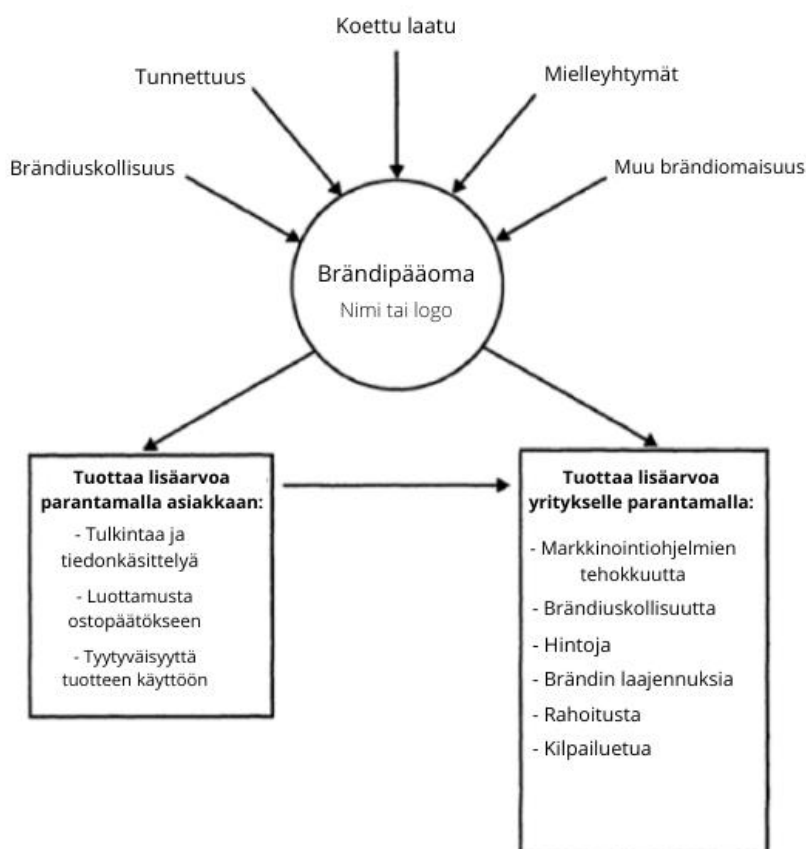
#### 3.1 Brändipääoma

Brändipääoma on keskeinen ja monialainen käsite tässä aihepiirissä ja sen sisällön ymmärtäminen on tärkeää puhuttaessa brändityöstä. Tässä kappaleessa käydään läpi, mitä brändipääoma tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. Tähän käytetään apuna Aakerin (2009) määritelmää ja havainnelmaa brändipääomasta ja sen jaottelusta.

Brändipääoma on lisäarvoa, jota brändi antaa tuotteelle tai palvelulle eli se kiteyttää sen, millä tavoin brändi tuottaa hyötyä yritykselle. Sitä voidaan tarkastella asiakkaan tai yrityksen näkökulmasta. (Farquhar, 1989.) Brändipääoma koostuu erilaisista, niin sanotuista varallisuustekijöistä. Nämä tekijät voivat vaihdella esimerkiksi alasta tai yrityksestä riippuen, mutta Aaker (2009) jakaa tekijät viiteen pääkategoriaan. Niitä ovat:

1. Brändiuskollisuus
2. Tunnettuus
3. Koettu laatu
4. Miellelyhtymät
5. Muu brändiomaisuus, kuten esimerkiksi patentit ja tekijänoikeudet

Kuvio 1 on Aakerin (2009) itsensä luoma, havainnollistamaan brändipääomaa ja sen merkitystä sekä yritykselle että asiakkaalle.



**Kuvio 1. Brändipääoma, (Mukaillen Aaker, 2009, Luku 1)**

### 3.1.2 Brändiuskollisuus

Kun puhutaan brändiuskollisuudesta, aletaan olla asian ytimessä siinä, miten brändiä saadaan hyödynnettyä kilpailueduksi. Brändiuskollisuus avaa yritykselle aivan uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi hinnoitteluun ja brändin laajennukseen sekä antaa yritykselle liikkumavaraa kovassa kilpailussa. (Chaudhuri & Holbrook, 2001.)

Brändiuskollisuus voidaan jakaa hankintauskollisuuteen ja asenteelliseen uskollisuuteen. Hankintauskollisuus kuvaa kuluttajan tahtotasa hankkia uudelleen saman brändin alaisia tuotteita. Asenteellinen uskollisuus taas kuvaa asiakkaan yleistä sitoutumista brändiä kohtaan. Brändiluottamus on asia, joka linkittyy vahvasti edellä mainittuihin brändiuskollisuuden muotoihin. Tämä on siksi, että brändiluottamus

syntyy asiakassuhteen alkuvaiheilla ja johtaa lopulta asiakasuskollisuuteen, jolla ylläpidetään olemassa olevaa suhdetta. Luottamus brändiä kohtaan lisää brändin uudelleen hankintaa ja kehittää yleistä sitoutumista. (Chaudhuri & Holbrook, 2001.)

Asiakkuuksien hallinta on hyvin olennainen osa brändiuskollisuutta, joka on koko brändipääoman keskeisin elementti. Yrityksen tulee päättää kummalla tavalla se haluaa toimia asiakkuuksien hallinnassa. Kun halutaan kehittää asiakasuskollisuutta, tulee keskittymisen olla nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden luomisessa. Yritys voi myös keskittyä hankkimaan alati uusia asiakkaita, mutta silloin on vaikeaa kehittää brändiuskollisuutta. Olemassa olevista asiakkaista huolehtiminen on myös kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Brändiuskollisuuden rakentamisen keinoja ovat asiakastyytyväisyyden mittaaminen, asiakkaan lähellä pysyminen, asiakkaan hyvä kohtelu, vaihtokustannusten luonti sekä ylimääräisten etujen tarjoaminen. Kyseiset keinot ovat yksinkertaisia, mutta ne luovat erinomaisen ohjenuoran ja ovat hyvin tärkeitä erityisesti pk-yritys maailmassa, jossa kilpailu on kovaa ja resurssit niukkoja. (Laakso, 2003.)

### 3.1.3 Tunnettuus

Tunnettuuden rooli brändipääomassa perustuu tosiasiaan siitä, että tuntemattomampien brändien mahdollisuudet kilpailussa muita brändejä vastaan ovat yleensä hyvin pienet. Kuluttajan näkökulmasta ostopäätöstä tehdessä tunnettuun brändiin liittyy usein alitajuntainen olettamus siitä, että tunnettua brändiä edustava tuote on muita luotettavampi. (Aaker, 2009.)

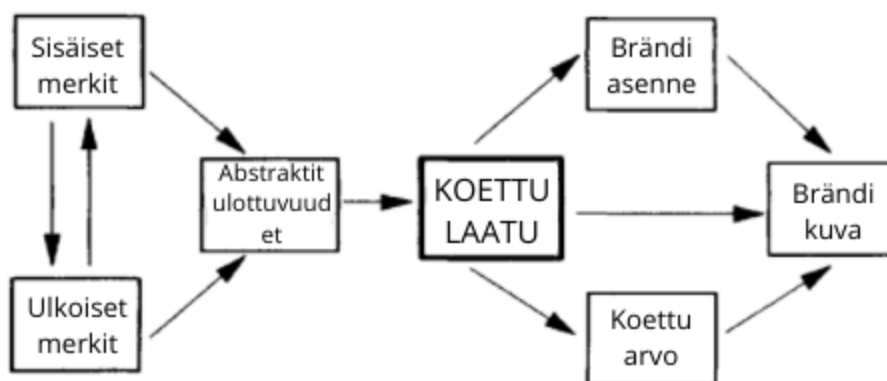
Brändin tunnettuus koostuu sen mieleen palautumisesta ja tunnistamisesta. Mieleen palautumisella tarkoitetaan sitä, kun kuluttaja ajattelee tiettyä tuotekategoriaa, hän muistaa täsmälleen tietyn brändin nimen. Tunnistamisella tarkoitetaan kuluttajan kykyä tunnistaa brändi esimerkiksi logosta tai jostain tietystä merkistä. Brändin tunnettuudesta voidaan erottaa sen syvyys ja leveys. Syvyys tarkoittaa sitä, miten saadaan kuluttajat tunnistamaan brändi helposti. Leveydellä tarkoitetaan päätelmää siitä, että brändin nimi tulee kuluttajan mieleen kerralla ostopäätöstä tehdessä. Mikäli tuotteella on näitä molempia, kuluttaja ajattelee tiettyä brändiä ostaessaan jotain tuotetta. (Ji Xinguang, 2009; Hoeffler & Keller, 2002.)



Tunnettuuden luomisessa on kyse markkinointiviestinnästä ja se on usein hyvin riippuvainen mainonnasta, mutta oikotietä onneen ei ole, etenkin pk-yritysten kohdalla. Laakson (2003) kirjassa tunnettuuden tunnusmerkkejä ovat brändin pitkä olemassaolo toimialalla, helppo saatavuus laajan jakelun avulla, brändin menestyksellisyys, jonka myötä siitä tulee haluttu sekä se, että brändiä on mainostettu laajasti. Tämän mukaan rajallisten resurssien takia nuoren pk-yrityksen kohdalla parhaita keinoja tunnettuuden luomiseen ovat siis panostaminen tuotteen tai palvelun laatuun ja logistiikan toimivuus. Pk-yritys voi totta kai suorittaa myös mainontaa, mutta tällöin on puntaroitava tarkasti, miten tätä tehdään mahdollisimman kustannustehokkaasti.

### 3.1.4 Koettu laatu

Koettu laatu on osa brändikuvaa ja sillä voidaan kuvailla kuluttajan kokemusta tuotteen laadusta tai paremmuudesta. Sitä ei kuitenkaan pidetä niin ikään konkreettisenä ominaisuutena vaan ennemminkin havainnollistavana abstraktiona. (Kirmani & Zeithaml, 1993.)



**Kuvio 2. Koettu laatu, (Mukaillen Kirmani & Zeithaml, 1993)**

Kuviossa 2 on havainnollistava malli koetusta laadusta ja siitä, miten se vaikuttaa brändikuvaan. Kuten kuvioista näkyy, koettu laatu voi vaikuttaa brändikuvaan suorasti tai epäsuorasti brändiasenteen tai koetun arvon kautta.

Brändiasenne on koettua laatua paljon kompleksisempi käsite. Se sisältää sekä tunnepitoisia että kognitiivisia elementtejä. Esimerkiksi mainoksilla aiheutetut tunteet voivat vaikuttaa brändiasenteeseen, mutta eivät todennäköisesti vaikuta koettuun laatuun. Koettu arvo eroaa koetusta laadusta pääasiassa kahdella tavalla. Koettu arvo on enemmän yksilö- ja henkilökohtainen, ja lisäksi koettu arvo sisältää vaihdannan komponentteja. (Kirmani & Zeithaml, 1993; Zeithaml, 1988.)

### 3.1.5 Mielleyhtymät

Mielleyhtymät ovat ikään kuin piileviä arvotekijöitä brändin taustalla. Parhaimmillaan mielleyhtymät voivat luoda asiakkaalle syyn ostaa tai vaikuttaa esimerkiksi käyttökokemukseen positiivisella tavalla, sillä vahva brändityö voi luoda mielikuvan tuotteen omistamisesta tai käyttämisestä jonain erityisenä. Mielleyhtymät voivat synnyttää positiivisen tunteen, jonka asiakas yhdistää brändiin tai esimerkiksi brändiyhteistyöt voivat luoda uskottavuuden tai luotettavuuden mielleyhtymiä. Vahvat mielleyhtymät voivat olla myös osa brändilaaennuksen pohjaa. (Aaker, 2009.)

Brändin mielleyhtymillä on tärkeä merkitys markkinoijille, mutta myös kuluttajille. Mielleyhtymiä käytetään useisiin brändäystoimenpiteisiin, kuten positiointiin, erottautumiseen ja luodakseen mielikuvia hyödyistä, joita tietyn brändin ostamiseen ja kuluttamiseen kuuluu. Kuluttajat käyttävät mielleyhtymiä tiedon prosessointiin ja organisointiin sekä tiedon keräämiseen muistista helpottaakseen ostopäätöksen tekemistä. (Low & Lamb, 2000; Aaker, 1991.)

## 3.2 Pk-yrityksen brändin rakennus

Vahvan brändin rakentaminen tulisi olla jokaisen yrityksen tavoite, jonka eteen tehdään määrätietoisesti töitä. Siihen panostamisella on todettu olevan monia hyötyjä yrityksen menestymisen kannalta. Se näyttäytyy muun muassa kasvaneena myyntinä, asiakasuskollisuutena, kuluttajien parempana suhtautumisena hinnan muutoksiin, yrityksen pienempänä haavoittuvuutena esimerkiksi kilpailun lisääntyessä sekä markkinoinnin tehokkuuden parantumisena. (Keller, 2001.)

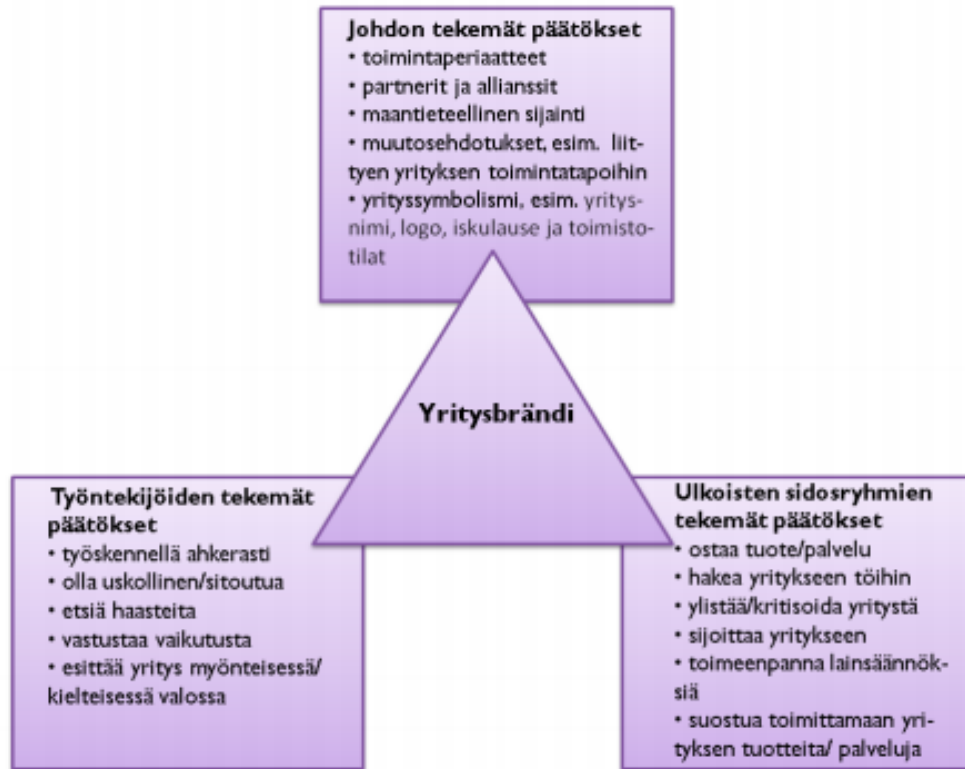
Brändin ja brändityön arvostus on kasvanut liike-elämässä hienosti. Joskus kuitenkin brändin rakentaminen nähdään irrallaan liiketoiminnasta ja sen johtamisesta. Se on huolestuttava ilmiö, sillä brändin rakentaminen on liiketoiminnan rakentamista. (Laakso, 2003.)

Hyvin monia nykypäivän maailman isoimpia brändejä yhdistää sama asia. Ne ovat saaneet alkunsa autotallista tai muista hyvin vaatimattomista oloista. Ne ovat kasvattaneet brändiään pitkäjänteisesti alusta alkaen aikana, jolloin ei olla voitu turvautua rahalla saataviin suuriin brändäyskampanjoihin. (McFadden, 2020.) Tilastokeskuksen mukaan, (2018) Suomessa olevista yrityksistä yli 99 % on pk-yrityksiä. Kaikista yrityksistä alle kymmenen hengen yrityksiä on 93 %. Nämä yritykset ovat samassa asemassa, jossa nuo nykyiset suuryhtiöt ovat taipaleensa alussa olleet. Brändityötä on tehtävä, mutta sille on löydettävä keinoja, jotka ovat pienten yritysten kannalta mahdollisia ja tehokkaita. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia brändäysmenetelmiä, joilla pk-yritykset voivat tehdä brändityötä ja hyödyntää omaa brändiään kilpailuedun hankkimiseen.

### 3.2.1 Verkostointi

Kuten luvun alussa taustoitettiin, pk-yritysten on vaikeampaa tehdä brändityötä rajallisista resursseista johtuen. Tällöin brändiä on rakennettava muin keinoin ja yrityksen sidosryhmistä koostuva verkosto on elintärkeä osa tätä.

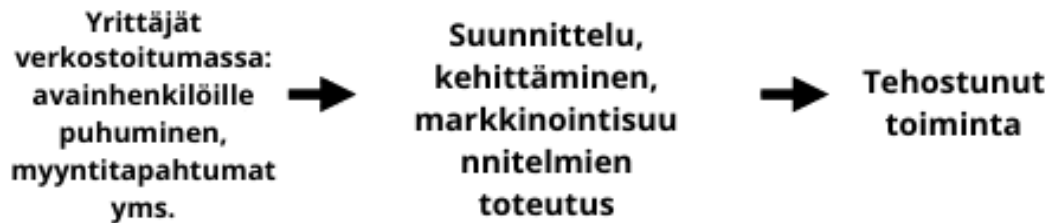
Yrityksen verkostoon kuuluu monia ulkoisia sekä sisäisiä tekijöitä. Yritys on päivittäin vuorovaikutuksessa lukuisten eri sidosryhmien kanssa, ja sen brändi on hyvin vahvasti riippuvainen tämän kanssakäymisen tuloksista. Yritysten on liki mahdotonta yrittää täysin kontrolloida sidosryhmien vaikutusta brändiin, ja näin ollen on olennaisen tärkeää tunnistaa oikeat rajapinnat, joissa tehokkaalla toiminnalla on mahdollisuus kasvattaa brändiarvoa. (Sandbacka, 2010.) Kuviossa 3 on hahmoteltu hyvin pk-yrityksen ja sen sidosryhmien päätöksiä, joilla on vaikutusta yrityksen brändiin.



**Kuvio 3. Pk-yrityksen brändiin vaikuttavat päätökset, (Mukailien Sandbacka, 2010)**

Kirjallisuudesta löytyvällä markkinoinnin teorialla ja pk-yrityksissä tapahtuvalla käytännön markkinoinnilla on kohtalaisen suuri ero. Pk-yritysten markkinointia kuvaillaankin joustavana, epävirallisena, lyhykestoisena ja maalaisjärkiorientoituneena. (Gilmore, Carson, & Rocks, 2006; Stokes, 1995; Carson, 1993.)

Gilmore ym. (2006) on samoilla linjoilla rajapinnoista Sandbackan kanssa, joita käyttämällä pk-yritysten on mahdollisuus suunnitella, kehittää ja toteuttaa omia markkinointisuunnitelmiaan, jotta toiminta tehostuu ja yrityksen suoriutuminen kilpailussa parantuu. Tätä kuvaa kuvio 4.



**Kuvio 4. Pk-yritysten verkostointi, markkinointisuunnitelmat ja toiminta, (Mukaillen Gilmore et al., 2006)**

Brändiyhteistyö isompien, luotettavimpien ja tunnettujen brändien kanssa on yksi keinoista, joilla pienempi yritys voi pyrkiä vahvistamaan brändiään. Tällainen yritysbrändi-imagon ja -identiteetin siirtämisprosessi voi lisätä pienen yrityksen luotettavuutta ja houkuttelevuutta olemassa olevassa verkostossa ja muuttaa sidosryhmien käsitystä yrityksestä. Yhteisbrändäystä voi harjoittaa myös esimerkiksi tasavertaisen yrityksen, tapahtuman tai vaikka urheilijan kanssa. (Sandbacka, 2010.) Tutkimukset ovat todenneet, että brändiyhteistyö voi todellakin parantaa tuntemattomamman yrityksen imagoa kuluttajan silmissä. Tämä riippuu tietenkin kuluttajan suorittamasta kognitiivisesta harkinnasta ja viestinnän vakuuttavuudesta, mutta pääasiassa brändiyhteistyö voidaan todeta hyödylliseksi tuntemattomalle yritykselle. (Gammoh, Voss, & Chakraborty, 2006.)

Voitaneen siis sanoa, että pk-yrityksen verkostossa ja sen hallinnassa piilee elintärkeitä elementtejä onnistuneelle resurssien mukaiselle brändityölle. Pk-yrityksen verkoston hyödyntämisessä voisi paneutua hyvinkin syväälle, mutta jo tämä antaa kuvan siitä, miten tärkeätä osasta brändityötä on kyse.

### 3.2.2 Brändistrategia

Onnistunut brändistrategia on osa koko toiminnan perustaa. Silloin käyttäytymismallit, toiminnot ja kommunikaatio ovat yhteydessä niin, että jokaisen yrityksen toimijan johtoportaan alempiin kerroksiin on helppo tunnistaa, mihin pyritään ja millä tavalla sinne pyritään. (Wheeler, 2017.)

Sandbacka jakaa brändistrategian kahteen pääasialliseen puoliskoon, yritysbrändiin ja tuotebrändiin. Myös näiden kahden yhdistelmä on mahdollinen. Yritysbrändäyksessä yrityksen nimi on vahvasti mukana brändäyksessä, joka on omiaan luomaan vahvempia synergioita yritys- ja tuotebrändin välillä sekä eri tuotebrändien välille. Tuotebrändäyksessä yrityksen nimi ei välttämättä käy ilmi vaan jokaisella tuotteella tai tuotelinjalla on oma identiteetti, jonka ansiosta tuotteita voidaan suunnata eri markkinoille tai segmenteille. (Sandbacka, 2010.)

Brändistrategiaa voi olla myös erottautumisstrategia. Tällöin pitää tehdä valintoja ja päättää, mistä meidät tunnetaan. Isoilla yrityksillä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotekehitykseen, logistiikkaan tai palvelukonseptiin panostamista. (Taipale, 2007.) Eli toisin sanoen pk-yritystasolla tulee pohtia, missä asioissa yrityksellä riittää kompetenssia pärjätä kilpailun keskellä ja keskittää voimavarojaan siihen. Jotkin yritykset voivat hyötyä panostamalla täysin esimerkiksi palveluun tai työn laatuun. Väärään asiaan panostaminen voi myös koitua kohtaloksi, mikäli kilpailijat ovat onnistuneet kyseisessä asiassa. Nämä voivat vaihdella hyvin paljon yhtiöstä toiseen ja vaativat luultavasti paljon markkinatuntemusta ja oman aseman tiedostamista.

### 3.2.3 Positiointi

Positiointi eli asemointi on toimenpiteitä, jotka kohdistuvat kuluttajan mieleen. Positioinnilla ei ole tarkoitus luoda uutta mielikuvaa vaan vahvistaa jo aiemmin koettua ja olemassa olevaa mielikuvaa olettaen, että mielikuva on positiivinen. Kyseisillä toimenpiteillä pyritään liittämään ja korostamaan kuluttajan mieleen jokin kilpailijoista erottuva ominaisuus. (Laakso, 2003.)

Positiointi sai käsitteenä alkunsa vuonna 1972 Jack Troutin ja Al Riesin kirjoittaessa kolmiosaisen positiointia käsittelevän artikkelin Advertising Age nimiseen lehteen. Kirjoittajien itsensä mukaan tämä artikkelisarja teki positioinnista kuuluisan ja suositun aihepiirin. Riesin, Troutin ja Kotlerin (2001) mukaan, positiointi ei ole sitä, mitä teet tuotteelle, vaan sitä, mitä teet potentiaalisen asiakkaan mielelle. Positioinnin prosessi voi sisältää muutoksia esimerkiksi tuotteen nimelle, hinnalle tai tuotepakkaukselle, mutta nämä eivät loppujen lopuksi ole tuotteelle tehtäviä muutoksia. Tiivistetysti positiointi on kosmeettisia muutoksia, joita tehdään tukevan

aseman varmistamiseksi potentiaalisen asiakkaan mielessä. Positiointia ei siis tehdä markkinoilla vaan potentiaalisen asiakkaan pään sisällä.

Positioinnissa, erityisesti pk-yritys tasolla, kun operoidaan rajallisilla resursseilla on strategian hahmottaminen tärkeää. Kyseessä on nimittäin vaikea prosessi, jossa pitää pysyä kirkkaana mielessä kenen silmissä halutaan positioitua. (Laakso, 2003.) Kuten lähes kaikessa pk-yrityksen brändityössä, on positioinnissakin tärkeää osata hyödyntää sidosryhmiä sekä tunnistaa tärkeät sidosryhmät, joissa vaikuttaminen on mahdollista ja kohdistaa positiointia heihin.

### 3.2.4 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on valtavan laaja aihe itsessään ja sitä voisi käsitellä hyvinkin pitkästi, mitä en kuitenkaan aio tässä tutkielmassa tehdä. Tässä tutkielmassa käsittelen sitä ei niinkään ole keinona tehdä markkinointia vaan ennemminkin alustana sille, sillä puhuttaessa pk-yritysten brändäyksestä, pienellä osaamisella sosiaalinen media tarjoaa loistavan, kustannustehokkaan ja rajattomia mahdollisuuksia sisältävän alustan pk-yrityksille.

Nykyään liiketoiminnassa on edellä mainituista keinoista sosiaalinen media tärkeä osa erityisesti strategian implementoinnissa. Sosiaalisen median ansiosta yrityksillä on entistä suurempi mahdollisuus päästä lähemmäksi asiakkaitaan vaikuttaa paremmin brändipääoman osa-alueisiin, kuten mielleyhtymiin ja brändiuskollisuuteen. (Rugova & Prenaj, 2016.)

Sosiaalinen media onkin luonut uuden murroksen digimarkkinointiin, jonka myötä siitä on tullut suosituin digimarkkinoinnin kanava. Jo vuonna 2018 työnantaja yrityksistä 47 prosenttia ja yksinyrittäjistä lähes 46 prosenttia käytti sosiaalista mediaa järjestelmällisesti markkinoinnissaan. Sosiaalisen median hyödyt on siis huomattu laajalti, jolloin on päästy tilanteeseen, että kovan kilpailun keskellä yrityksillä ei ole varaa olla käyttämättä sitä. (Menestystarinat Oy, 2019.)

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tarkoitus on tiivistää tutkielma sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkielman päätutkimuskysymys oli ”Miten pk-yrityksissä voidaan rakentaa ja hyödyntää brändiä kilpailuedun tavoittelussa?” sekä alatutkimuskysymyksiä olivat ”Mitä tarkoitetaan käsitteellä brändi ja kilpailuetu sekä mitä ne pitävät sisällään?” ja ”Onko brändin arvo yksinkertaisesti määriteltävissä yrityksen kirjanpitoon?”.

Kun tiivistetään brändi mahdollisimman konkreettiseen ja mustavalkoiseen muotoon, on se jokin erottuva symboli, kuten nimi tai logo. Brändi on kuitenkin valtavan laaja aihe ja osuvia määritelmiä sille löytyy lukuisia. Pohjimmiltaan brändissä on kyse tunnettuudesta sekä erottuvuudesta ja se koostuu sellaisista asioista, kuten mielikuvat, identiteetti, imago ja maine, perimmäisenä tarkoituksenaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle suhteessa kilpailijoihin.

Kilpailuetu eli toisin sanoen menestystekijä on keino, jolla yritykset kykenevät parantamaan asemaansa kilpailijoihin nähden. Keinon saavuttaminen vaatii keskittymistä johonkin osa-alueeseen ja tällä menestymistä. Kilpailuedun lähteitä on lukuisia yrityksen muun muassa koosta, kulttuurista, toimintaympäristöstä tai toimialasta riippuen.

Tutkielman toinen alakysymys ”Onko brändin arvo yksinkertaisesti määriteltävissä yrityksen kirjanpitoon?” on mielenkiintoinen. Brändin merkitystä liiketoiminnalle ja menestykselle ei voida kiistää, mutta se on kuitenkin melkoisen abstrakti käsite ja sen arvottaminen numeroiksi esimerkiksi kirjanpitoon on mutkikasta. Brändille on olemassa lukuisia arvonmääritysmenetelmiä, joista käsittelin tutkielmassa BrandWorxxin, Interbrandin sekä lyhyesti kansainvälisen standardointijärjestön menetelmiä. Mikään malleista ei kuitenkaan tarjoa ongelmattonta lähestymistapaa arvonmäärittämiseen vaan jokaisella tuntuu olevan jokin kompastuskivi tiellään. Moni arvonmäärittäminen malli soveltuu paremmin käytettäväksi pörssiin listattujen yhtiöiden kohdalla, joten tutkielmassa tultiin johtopäätökseen, että pk-yritystasolla brändin määrittäminen kirjanpitoon on hyvin vaikeaa, liki mahdotonta.



Päätutkimuskysymykseen pureuduttiin tutkielman loppupuolella. Kyseisessä kappaleessa käytiin läpi erilaisia pk-yrityksen brändin rakennus ja brändäysmenetelmiä ja tätä myöten pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tärkeimpinä keinoina nousivat esiin verkostointi ja brändistrategia. Verkostointi itsessään on kovin laaja käsite ja sillä tarkoitetaan yrityksen eri sidosryhmien hyödyntämistä. Yritys ei pysty hallitsemaan kaikkia sidosryhmiään, jolloin onkin tärkeää tunnistaa ne, joissa brändiin vaikuttaminen on mahdollista. Oikean strategian valinta on myös elintärkeää liiketoiminnalle. Yrityksen tulee määrittää jokin, mielellään aika spesifi osa-alue, jossa halutaan pärjätä ja panostaa siihen. Tämä on vahvasti linkittyneenä kilpailuedun hankkimiseen. Oikean strategian valinta voi olla yrityksen tie menestykseen, kun taas väärällä voidaan pahimmillaan viedä yritys tuhon partaalle.

Tämä tutkielma suoritettiin kirjallisuuskatsauksena ja tarkoituksena oli käsitellä brändin rakentamista ja hyödyntämistä pk-yritysten näkökulmasta. Rajallisten resurssien ja tietotaidon takia pk-yritykset eivät pysty hyödyntämään esimerkiksi laajoja mainoskampanjoita isojen yritysten tavoin vaan brändiä on rakennettava maltillisemmin erilaisin keinoin. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, oleellisimpina keinoina tutkielmassa on käsitelty verkostoitumista ja brändistrategiaa. Yrityksen verkosto koostuu lukuisista ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä ja pk-yritys tasolla yrityksen brändi on pitkälti hyvin riippuvainen näiden sidosryhmien kanssa käytyjen vuorovaikutusten tuloksista. Oikeat rajapinnat tunnistamalla on yrityksellä mahdollista vaikuttaa brändiin suunnittelemalla, kehittämällä ja toteuttamalla omia markkinointisuunnitelmiaan toiminnan tehostamiseksi. Myös brändiyhteistyöt ovat olennainen osa verkoston hyödyntämistä erityisesti pienempien yritysten kohdalla.

Brändistrategia on monipuolinen aihe, joka voidaan jaotella esimerkiksi tuote- tai yritysbrändiin. On tärkeää tunnistaa kumpi tulokulma edellä halutaan brändätä. Vieläkin tärkeämpää on yritykselle on oikean erottautumisstrategian valinta ja implementointi. Onnistuakseen se vaatii markkinan ja omien vahvuuksien tuntemista eli yrityksen tulee keskittää voimavarojaan sille osa-alueelle, jossa heillä riittää kompetenssia pärjätä kilpailun keskellä. Erityisesti pk-yrityksille on kyse tärkeästä asiasta, sillä resurssit ovat rajallisia ja väärän erottautumisstrategian valinnalla on mahdollista hukkaa asiakkaiden silmissä kilpailijoiden taakse.

#### **4.1 Tutkimuksen rajoitukset**

Tutkielman merkittävä rajoitus oli se, että suurin osa bränditutkimuksesta koskettaa isompia yhtiöitä eikä niinkään pk-yrityksiä. Myös suuri osa laadukkaasta tutkimuksesta on hieman vanhempaa kirjallisuutta, joten viime vuosilta tätä kirjallisuutta on hieman vähemmän saatavana. Haasteeksi tutkielmassa osoittautuikin relevantin, pk-yrityksiä koskevan bränditutkimuksen löytäminen sekä muun, isoille yhtiöille suunnatun tutkimuksen peilaaminen pk-yritysten näkökulmaan.

#### **4.2 Mahdollinen jatkotutkimus**

Aiheella on ehdottomasti potentiaalia jatkotutkimukselle. Ottaen huomioon, että brändi ja sitä ympäröivä aihepiiri on valtavan laaja, ei tutkittava lopu varmasti kesken. Erityisesti tarve pk-yrityksiä koskevalle bränditutkimukselle on hyvin suuri. Pk-yrityksiä on valtava määrä Suomessa sekä maailmalla ja brändityö on hyvin oleellinen osa heidänkin liiketoimintaa nyt ja vieläkin oleellisempaa tulevaisuudessa.

## 5 LÄHDELUETTELO

Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity* simon and schuster.

Aminoff, J. (2020, ). Miksi stockmann herättää myönteisiä intohimoja? Retrieved from <https://www.city.fi/blogit/jukkaaminoff/stockmann>

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

Erkkilä, J. (2020). Stockmann teki lukuisia virheitä: Raju kasvu velkarahalla, jatkuvat alennukset, myöhästymisen verkkokaupasta, vahingolliset säästöt. *Salkunrakentaja*, Retrieved from <https://www.salkunrakentaja.fi/2020/08/stockmann-lukuisat-virheet/>

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3)

Gammoh, B. S., Voss, K. E., & Chakraborty, G. (2006). Consumer evaluation of brand alliance signals. *Psychology & Marketing*, 23(6), 465-486.

Gilmore, A., Carson, D., & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278-293.

Guercini, S., Bernal, P. M., & Prentice, C. (2018). New marketing in fashion e-commerce. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), 1-8.

- Holtari, S. (2020). Tällainen on riisuttu totuus stockmannista: Tappiolla, laihtuu, verkkokauppa arvoitus, luksuslaukkuja ja 50 uutta brändiä myyntiin. *Talouselämä*, Retrieved from <https://www.talouselama.fi/uutiset/tallinen-on-riisuttu-totuus-stockmannista-tappiolla-laihtuu-verkkokauppa-arvoitus-luksuslaukkuja-ja-50-uutta-brandia-myyntiin/ed5400b3-ba41-4f5c-9ffa-bc0008e8bfbf>
- Ji Xinguang. (2009). The impact of brand awareness on consumer purchase intention: The mediating effect of perceived quality and brand loyalty. *Journal of International Management Studies*,
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands* Marketing Science Institute Cambridge, MA.
- Kirmani, A., & Zeithaml, V. (1993). Advertising, perceived quality, and brand image. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, , 143-161.
- Laakso, H. (2003). *Brandit kilpailuetuna : Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä* (5. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.997773403906252>
- Low, G. S., & Lamb, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*,
- McFadden, C. (2020). 7 famous companies that started out in someone's garage. Retrieved from <https://interestingengineering.com/7-famous-companies-that-started-out-in-someones-garage>

- Menestystarinat Oy. (2019, ). Suosituimmat digimarkkinoinnin työkalut pk-yrityksissä vuonna 2018. Retrieved from <https://menestystarinat.fi/suosituimmat-digimarkkinoinnin-tyokalut-pk-yrityksissa-vuonna-2018/>
- Nordnet. (2020). Stockmann plc A kurssikehitys. Retrieved from <https://www.nordnet.fi/markkinakatsaus/osakekurssit/16100863-stockmann-a>
- Nuutinen, H. (2016). Onko brändi mittaamisen väärsti? Retrieved from <https://heikkinuutinen.wordpress.com/2016/03/10/onko-brandi-mittaamisen-vaartti/>
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 205-223.
- Oker-Blom, M. (2011). Brändin arvosta standardi. *IPRinfo*, (1) Retrieved from [https://iprinfo.fi/artikkeli/brandin\\_arvosta\\_standardi/](https://iprinfo.fi/artikkeli/brandin_arvosta_standardi/)
- Puranen, T. (2015). Esimerkkejä kilpailuedusta – jatkuvasti täydentyvä lista . Retrieved from <https://www.ammattijohtaja.fi/esimerkkeja-kilpailuedusta-jatkuvasti-taydentyva-lista/>
- Random Walker. (2015, ). Brändi kilpailuedun lähteenä. Retrieved from <https://www.nordnet.fi/blogi/brandi-kilpailuedun-lahtena/>
- Ries, A., Trout, J., & Kotler, P. (2001). *Positioning* McGraw Hill.

- Rugova, B., & Prenaj, B. (2016). Social media as marketing tool for SMEs: Opportunities and challenges. *Academic Journal of Business*, 2(3), 85-97.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? *Vaasan Yliopiston Julkaisuja*,
- Sandbacka, J. (. (2010). *Brändätään pikkaisen:Pk-yrityksen brändikirja* University of Oulu. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/jultika.isbn978-951-42-6189-3>
- Stockmann Oyj Abp. (2018). *Osavuositarkastus Q1 2018*. ().Stockmann Oyj Abp. Retrieved from <http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16921/Stockmannin+osavuositarkastus+Q1+2018+FIN.pdf/af36c591-04fc-8d5b-207d-29e0b7e61ae1>
- Tähtinen, J. (2020). *Selvitys stockmann oyj abp taloudellisesta tilasta 8.4.2020 sekä taloudelliseen asemaan ja odotettavissa olevaan kehitykseen vaikuttavista seikoista*. ().Borenius Asianajotoimisto Oy. Retrieved from [http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/1446412/Perusselvitys+Stockmann+Oyj+Abp+17.8.2020+%2813440031\\_1%29.pdf/2164c110-327e-af11-4508-2a9dea6975b3](http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/1446412/Perusselvitys+Stockmann+Oyj+Abp+17.8.2020+%2813440031_1%29.pdf/2164c110-327e-af11-4508-2a9dea6975b3)
- Taipale, J. (2007). *Brändi liiketoiminnan ytimessä : Erotu tai unohda koko homma*. Helsinki: Infor. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.999593663906252>
- Tolvanen, V. (2016, ). Stockmannin viisi ratkaisevaa virhettä. Retrieved from <https://www.villetolvanen.com/2016/09/12/stockmann/>
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team* John Wiley & Sons.

Yritysrekisteri. (2018). Pk-yritysten määrä suomessa. *Tilastokeskus*,

## 6 KUVIOT

<b>Kuvio 1. Brändipääoma, (Mukaillen Aaker, 2009, Luku 1).....</b>	<b>15</b>
<b>Kuvio 2. Koettu laatu, (Mukaillen Kirmani &amp; Zeithaml, 1993) .....</b>	<b>17</b>
<b>Kuvio 3. Pk-yrityksen brändiin vaikuttavat päätökset, (Mukaillen Sandbacka, 2010).....</b>	<b>20</b>
<b>Kuvio 4. Pk-yritysten verkostointi, markkinointisuunnitelmat ja toiminta, (Mukaillen Gilmore et al., 2006) .....</b>	<b>21</b>