

Kohti yhteisbrändiä ja sen yli - Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä jäätelöalalla

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Jenni Nikkanen

2010

KOHTI YHTEISBRÄNDIÄ JA SEN YLI

Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä jäätelöalalla

Tavoitteet

Tutkimus tarkastelee yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä keskittyen erityisesti jäätelöalaan. Ongelmaa lähestytään yhteisbrändäystä hyödyntävien yritysten ja yhteisbrändäysprosessin toteutuksesta vastuussa olevien henkilöiden näkökulmasta. Mittarina käytetään havaittua tehokkuutta. Onnistumiseen vaikuttavat tekijät jaetaan neljään osaan: yhteistyökumppaneiden ominaisuuksiin, yhteistyöprosessiin liittyviin tekijöihin, alkuperäisten brändien ominaisuuksiin sekä yhteisbrändin ominaisuuksiin.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu brändäysstrategioita ja brändilajennuksia koskevaan tieteelliseen keskusteluun sekä suhdemarkkinoinnin teorioihin. Tutkimusote on kvalitatiivinen, ja tutkielman empiirinen osuus on toteutettu teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui kuusi edustajaa yrityksistä, jotka ovat olleet mukana valmistamassa yhteisbrändätyjä jäätelötuotteita. Tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntämällä teemoittelua ja tyypittelyä, loogisia malleja sekä tapausten synteisiä.

Tutkimustulokset

Tulosten perusteella yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia yhteistyökumppaneiden ominaisuuksia ovat visio allianssin kautta saavutettavasta edusta, allianssikompetenssi, tarvittavat resurssit sekä kumppaneiden fyysinen sijainti. Yhteistyöprosessiin liittyviä tekijöitä ovat arvon luominen, yhteistyösuhteen laatu sekä organisaation toiminta ja rakenne. Alkuperäisten brändien ominaisuuksista yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttaa laatu ja varsinaisen yhteisbrändin ominaisuuksista johdonmukaisuus sekä lisäarvo.

Avainsanat

yhteisbrändäys, brändilajennus, suhdemarkkinointi, strateginen allianssi, yhteistyö, onnistuminen

SISÄLLYS

Luettelo kuvioista	5
Luettelo taulukoista	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkielman taustaa	6
1.2 Tutkimusongelma, alaongelmat ja näkökulma	7
1.3 Keskeiset käsitteet	8
2 Yritysyhteistyön eri muotoja	10
2.1 Vertikaalinen, horisontaalinen ja sisäinen yhteistyö	11
Vertikaalinen yhteistyö	11
Horisontaalinen yhteistyö	12
Sisäinen yhteistyö	12
2.2 Strategiset allianssit	13
Yhteisyritykset ja yritysten väliset kokonaisuudet	14
Toimiala, toiminta-alue, toiminnot ja yhteistyön kesto	15
2.3 Yhteisbrändäys osana brändilaaajennusstrategioita ja strategisia alliansseja	17
2.4 Yhteisbrändäyksen eri muotoja	20
Yhteinen mainostaminen ja myynninedistäminen	21
Tuotekimput	21
Täydentävän käytön edistäminen	22
Kaksoiskonsepti	22
Fyysinen yhdistäminen	22
Valmistusallianssi	24
3 Yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia ja riskejä	25
3.1 Kilpailuetu ja imago	26
3.2 Markkina-alueet ja -asema	27
3.3 Kulujen ja resurssien jakaminen	28
3.4 Konfliktit	29
3.5 Lisäarvo asiakkaalle	30
4 Yhteisbrändäyksen onnistuminen - viitekehys	32
4.1 Yhteistyökumppaneiden ominaisuudet	34
Visio, arvot ja kulttuurit	34
Allianssikompetenssi	35

Resurssit.....	36
4.2 Yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät.....	37
Arvon luominen	37
Suhde.....	37
Organisaation toiminta ja rakenne.....	38
4.3 Alkuperäisten brändien ominaisuudet.....	40
Yhteensopivuus	40
Laatu	41
4.4 Yhteisbrändin ominaisuudet	41
Johdonmukaisuus	41
Lisäarvo	42
4.5 Viitekehys ja empiria	44
5 Tutkimusmenetelmä	45
5.1 Tutkimusote ja tutkimusstrategia.....	45
5.2 Aineiston kerääminen.....	46
Teemahaastattelu.....	47
Tapausmäärä ja kattavuus.....	48
Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus.....	48
5.3 Aineiston analysointi.....	49
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
5.5 Allianssien esittely	52
Allianssi I.....	52
Allianssi II.....	53
Allianssi III	53
6 Tulokset.....	54
6.1 Allianssi I.....	54
Jäätelönvalmistaja A ja visio	54
Makeisvalmistaja B ja visio	55
Yhteistyö	56
Brändit ja tuotteet	58
Suhde teoriaan.....	59
6.2 Allianssi II	61
Jäätelönvalmistaja C ja visio	61
Keksivalmistaja D ja visio	62

Yhteistyö.....	63
Brändit ja tuotteet.....	65
Suhde teoriaan.....	67
6.3 Allianssi III.....	69
Jäätelönvalmistaja C ja visio.....	69
Juomavalmistaja E ja visio.....	69
Yhteistyö.....	70
Brändit ja tuotteet.....	72
Suhde teoriaan.....	73
7 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	76
7.1 Yhteenveto.....	76
7.2 Johtopäätökset.....	78
Yhteistyökumppaneiden ominaisuudet.....	78
Yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät.....	81
Alkuperäisten brändien ominaisuudet.....	83
Yhteisbrändin ominaisuudet.....	84
Lähteet.....	88
Liite.....	97

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Yhteistyön eri muodot.....	11
Kuvio 2. Organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet.	14
Kuvio 3. Brändilajennusstrategiat	18
Kuvio 4. Yhteisbrändäyksen eri muodot.	20
Kuvio 5. Brändien fyysisen yhdistämisen eri muodot.....	23
Kuvio 6. Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.	33
Kuvio 7. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 1/4.....	34
Kuvio 8. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 2/4.....	37
Kuvio 9. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 3/4.....	40
Kuvio 10. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 4/4.....	41
Kuvio 11. Yhteisbrändäyksen onnistuminen - yhteenveto	44
Kuvio 12. Kohdeallianssit.....	52
Kuvio 13. Looginen malli allianssista I.....	59
Kuvio 14. Looginen malli allianssista II.....	67
Kuvio 15. Looginen malli allianssista III.	74
Kuvio 16. Aiheen syventyminen.	76
Kuvio 17. Looginen malli - yhteenveto.....	78
Kuvio 18. Muokattu viitekehys.....	86

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Strategisten allianssien luokitteluperusteita.	15
Taulukko 2. Yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia ja riskejä - yhteenveto.....	31

1 JOHDANTO

Kuka on laittanut Dominot pakkaseen? Entä miten Risto Rämpääjä pärjää pakastealtaassa? Tai miltä pieni pala unelmaa maistuu jäädytettynä? Ja voiko tammitynnyrissä kypsyttää jäätä?

Jäätelönvalmistaja Ingmanhan ne Domino-keksit laittoi pakastimeen ja korvasi täytteen jäätelöllä. Nyt tästä jäätelön ja kaakaokeksien yhdistelmästä on valmistettu jo kolmea eri makua. Ingmanilla on myös Risto Rämpääjän ja Ville Vallattoman mukaan nimettyjä jäätelötuotteita sekä virvoitusjuomabrändättyjä juomajäitä kuten Pommac-limonadijää. (Ingman, 2009.) GB Glace puolestaan on yhdistänyt Carte d’Or –jäätelöön Daim-suklaata (Carte d’Or, 2010), Ben & Jerry’s Heath-suklaapatukoita (Ben & Jerry’s, 2010) ja Baskin-Robbins Snickers-patukoita (Baskin-Robbins, 2010). Nestlé taas valmistaa Grandi-, Fazer- ja Disney-brändättyjä jäätelötuotteita (Valiojäätelö, 2009). Samanlaisia esimerkkejä löytyy lukuisia joka puolelta maailmaa. Ilmiöstä käytetään nimeä yhteisbrändäys tai brändiallianssi.

1.1 Tutkielman taustaa

Brändiallianssi tai yhteisbrändäys tarkoittaa kahden tai useamman brändin esittämistä kuluttajille yhdessä tai niiden yhdistämistä uudeksi, erilliseksi tuotteeksi (Dickinson & Heath, 2006). Se on hyvin suosittu markkinoinnin keino (Hillyer & Tikoo, 1995), ja siitä löytyy runsaasti esimerkkejä eri aloilta. Erityisen suosittua sen käyttö on luottokorteissa ja elintarvikkeissa (Levin, Davis & Levin, 1996). Esimerkiksi Visalla on useita yhteisbrändikortteja, kuten Visa-Plussa –yhdistelmäkortti (Plussa, 2009) sekä Disney Rewards Visa –kortti (Disney Rewards, 2009). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti yllä mainittuihin yhteisbrändijäätelöihin.

Yhteisbrändäys on ollut yritysten keskuudessa hyvin suosittua jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta yhtenäistä käsitteellistä viitekehystä siihen liittyen ei ole vielä kehitetty (Levin ym., 1996; Dickinson & Heath, 2006; Washburn ym., 2000; Hadjicharalambous, 2006). Vanhimmat aihetta käsittelevät tutkimukset ovat 1990-luvun alusta (Dickinson & Heath, 2006), ja ne pohjaavat hyvin vahvasti keskusteluun brändäysstrategioista ja erityisesti brändilaaennuksista, koska yhteisbrändäys luokitellaan usein yhdeksi brändilaaennuksen

muodoksi (esim. Shocker, 1995). Vaikka brändilajennuksia koskevia tutkimuksia on paljon, yhteisbrändäystä on tutkittu huomattavasti vähemmän (Walchli, 2007).

Koska yhteisbrändäys on kahden tai useamman kumppanin yhteinen hanke, tutkimuksissa viitataan myös suhdemarkkinointia koskeviin artikkeleihin (ks. esim. Rao & Ruekert, 1994; Hadjicharalambous, 2006). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suhdemarkkinointia kuitenkin vain B2B-kontekstissa, joten yritysten ja kuluttajien väliset suhteet jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Yritysten välistä suhdemarkkinointia käsittelevien tekstien pääsanomana on: ollakseen tehokas kilpailija, yrityksen on oltava myös luotettava yhteistyökumppani (Morgan & Hunt, 1994; Hunt, 1997). Yritysyhteistyön suosio on kasvanut viime vuosikymmeninä (Cravens ym., 1993; Lambe, Spekman & Hunt, 2002), mutta hyvin suuri osa esimerkiksi strategisista alliansseista epäonnistuu (Hunt & Morgan, 1994; Inkpen & Li, 1999). Tämän seurauksena monet tutkijat ovatkin viime vuosina kehittäneet teorioita allianssien menestyksestä.

1.2 Tutkimusongelma, alaongelmat ja näkökulma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittää näistä yhtenäinen viitekehys. Alla on esitetty tutkimusongelma sekä sitä tukevia alaongelmia. Alaongelmien avulla pyritään kartoittamaan yritysten välisen yhteistyön, erityisesti brändiallianssien eri muotoja, niiden riskejä ja mahdollisuuksia sekä onnistuneiden jäätelöbrändiallianssien ominaispiirteitä.

Tutkimusongelma:

Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisbrändäyksen onnistumiseen?

Alaongelmia:

Mikä on suhdemarkkinoinnin rooli yhteisbrändäyksessä?

Mitä hyötyä tai haittaa yhteisbrändäyksestä voi olla?

Mitkä tekijät vaikuttavat jäätelöbrändiallianssin onnistumiseen?

Onnistumisen mittarina käytetään *havaittua tehokkuutta*, jolla tarkoitetaan yhteisbrändäykseen osallistuneen yrityksen omaa kokemusta siitä, kuinka tuottelias ja kannattava allianssi on (Bucklin & Sengupta, 1993; Kauser & Shaw, 2004). Aihetta tarkastellaan siis yhteisbrändäystä harkitsevien tai sitä hyödyntävien yritysten ja erityisesti yhteisbrändäysprosessin toteuttamisesta vastuussa olevien henkilöiden näkökulmasta. Kuluttajanäkökulma on aiheen rajaamiseksi suljettu tutkimuksen ulkopuolelle. Yhteisbrändäyksen onnistumista tutkitaan siis tuotteen valmistajien, eikä niinkään loppukäyttäjien kannalta. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään erityisesti kulutushyödykkeisiin, koska yhteisbrändäystä ja brändilaaajennuksia yleensä koskevien tutkimusten tuloksia ei pystytä suoraan soveltamaan palveluihin (Aaker & Keller, 1990; d'Astous ym., 2007). Esimerkialaksi on valittu jäätelöt suurelta osin kirjoittajan oman mielenkiinnon vuoksi, mutta myös siksi, että alalta löytyy paljon mielenkiintoisia esimerkkejä kotimaan markkinoilta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ovat suhdemarkkinointi, liiketoiminta-allianssi, yhteisbrändäys, brändilaaajennus sekä linjalaaajennus.

Suhdemarkkinointi (relationship marketing)

Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia markkinointitoimenpiteitä, joilla pyritään luomaan, kehittämään ja hoitamaan menestyksekkäitä yhteistyösuhteita (Hunt & Morgan, 1994). Termillä viitataan sekä yritysten ja asiakkaiden välisiin suhteisiin että yritysten keskinäisiin suhteisiin (esim. Day, 2000; Ward & Dagger, 2007). Tässä tutkimuksessa suhdemarkkinoinnilla viitataan ainoastaan yritysten välisiin markkinointitoimenpiteisiin, ja yritysten ja kuluttajien väliset suhteet on suljettu tarkastelun ulkopuolelle.

Liiketoiminta-allianssi (business alliance) tai strateginen allianssi

Liiketoiminta-allianssi on kahden yrityksen välinen sopimus pyrkiä saavuttamaan sekä yhteisiä että kumppaneiden omia tavoitteita (Sheth & Parvatiyar, 1992; Varadarajan &

Cunningham, 1995). Yksittäiset kumppanuussuhteet ovat perusyksikköjä, joista rakentuu laajempia liiketoimintaverkkoja (Möller, Rajala & Svahn, 2004, 7).

Yhteisbrändäys (co-branding) tai brändiallianssi (brand alliance)

Yhteisbrändäys on strategisten allianssien yksi muoto, jossa kaksi tai useampi brändi esitetään kuluttajille yhdessä tai ne yhdistetään uudeksi, erilliseksi tuotteeksi (Simonin & Ruth, 1998; Rao, Qu & Ruckert, 1999; Dickinson & Heath, 2006; Hadjicharalambous, 2006). Yhteisbrändäyksen tarkoituksena on usein lisäarvon luominen asiakkaalle ja uuden tuotteen sekä alkuperäisten brändien arvon vahvistaminen (Cooke & Ryan, 2000; Washburn, Till & Priluck, 2004).

Brändilaaajennus (brand extension)

Brändilaaajennus tarkoittaa olemassa olevan brändin hyödyntämistä uusissa tuotteissa (Dawar & Anderson, 1994; Völckner & Sattler, 2006), jotka kuuluvat eri tuoteryhmään alkuperäisen tuotteen kanssa (Aaker & Keller, 1990).

Linjalaajennus (line extension)

Myös linjalaajennus hyödyntää jo olemassa olevaa brändiä, ja se tarkoittaa uuden tuotteen tekemistä olemassa olevaan tuotekategoriaan, mutta uudelle markkinasegmentille (Aaker & Keller, 1990). Uusi tuote eroaa alkuperäisestä esimerkiksi maun, koon tai koostumuksen perusteella (Reddy, Holak & Bhat, 1994).

2 YRITYSYHTEISTYÖN ERI MUOTOJA

Suhdemarkkinoinnilla on useita eri määritelmiä (Hunt, 1997), mutta yleensä sillä tarkoitetaan hyödyllisten vaihdantasuhteiden perustamista, kehittämistä ja ylläpitämistä (Morgan & Hunt, 1994). Perinteisesti sillä on viitattu vain yritysten ja loppukäyttäjien välisiin suhteisiin (Hunt & Morgan, 1994), mutta tämä määritelmä ei ota huomioon sitä, että monissa suhdemarkkinoinnin muodoissa ei ole lainkaan varsinaista loppukäyttäjää. Esimerkiksi kilpailijoiden välisessä yhteistyössä, kuten brändialliansseissa, on vain kumppaneita, jotka vaihtavat resursseja keskenään. (Morgan & Hunt, 1994.) Tämän vuoksi määritelmää onkin laajennettu niin, että nykyään se käsittää myös muun muassa urakointisuhteet, kumppanuussuhteet, yhteisen markkinoinnin, strategiset allianssit sekä sisäisen markkinoinnin (Morgan & Hunt, 1994; Hunt, 1997). Tällaiset melko pitkäaikaiset vaihdantasuhteet ovat tulleet yhä tärkeämmiksi markkinoinnin alalla (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Hunt, 1997; Day, 2000; Hunt, Lambe & Wittmann, 2002).

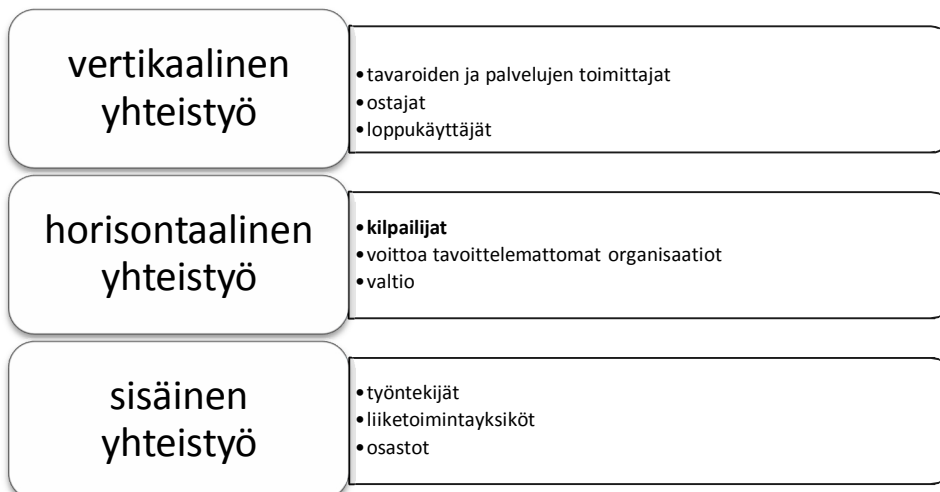
Ollakseen tehokas kilpailija kansainvälistyvillä markkinoilla yrityksen on usein oltava myös tehokas yhteistyökumppani jossakin verkostossa (Morgan & Hunt, 1994; Hunt, 1997). Markkinoiden globalisoituminen ajaa yrityksiä yhteistyöhön (Hunt & Morgan, 1994; Möller & Halinen, 1999), ja itsenäisyyden sijaan painotetaan keskinäistä riippuvuutta ja kilpailun sijaan yhteistyötä (Sheth & Parvatiyar, 1995). Globalisoitumisen lisäksi yhteistyöhön kannustaa muun muassa ymmärrys siitä, että täysi riippumattomuus muista toimijoista on hyvin vaikea saavuttaa. Lisäksi yhteistyön kautta voidaan myös saada kilpailuetua. (Inkpen & Li, 1999.) Yhteistyön mahdollisuuksia ja riskejä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Tässä luvussa käydään läpi yritysten välisen suhdemarkkinoinnin eri muotoja. Suhdemarkkinointi voidaan jakaa vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen yhteistyöhön, joita käsitellään ensimmäisessä alaluvussa (2.1). Tämän jälkeen, toisessa alaluvussa (2.2) keskitytään horisontaaliseen yhteistyöhön ja erityisesti strategisiin alliansseihin. Kolmannessa alaluvussa (2.3) määritellään yhteisbrändäys sekä strategisten allianssien että brändilaajennusten yhdeksi muodoksi. Lopuksi (2.4) käydään läpi yhteisbrändäyksen eri muotoja. Mitä pidemmälle luvussa siis edetään, sitä yksityiskohtaisempaa tarkastelu on: aluksi keskitytään suhdemarkkinointiin yleisesti, ja seuraavissa alaluvuissa tarkennetaan aina yhtä, tämän tutkimuksen kannalta relevanteinta aihealuetta.

2.1 Vertikaalinen, horisontaalinen ja sisäinen yhteistyö

Möller ja Halinen (1999) jakavat suhdemarkkinoinnin muodot vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteistyöhön. Morgan ja Hunt (1994) puolestaan lisäävät tähän vielä kolmannen ulottuvuuden: sisäisen yhteistyön. Nämä kolme muotoa sekä niihin olennaisesti liittyvät sidosryhmät on esitetty kuviossa 1. Vaikka vertikaalinen, horisontaalinen ja sisäinen yhteistyö usein kuvailaan ja selitetään erillisinä suhdemarkkinoinnin muotoina, ne liittyvät kiinteästi toisiinsa ja muodostavat monimutkaisia yritysverkostoja (Möller & Halinen, 1999). Seuraavassa käydään lyhyesti läpi kukin yhteistyömuodoista.

Kuvio 1. Yhteistyön eri muodot.



Vertikaalinen yhteistyö

Kuten kuvioista 1 ilmenee, suhdemarkkinoinnin ensimmäiseen muotoon, vertikaalisiin suhteisiin, kuuluvat esimerkiksi yhteistyö tavaroiden ja palvelujen toimittajien, asiakkaiden sekä loppukäyttäjien kanssa (Morgan & Hunt, 1994; Möller & Halinen, 1999). Vertikaalisessa yhteistyössä kumppanit ovat siis usein arvoketjun eri kohdissa (Varadarajan & Cunningham, 1995). Esimerkki tällaisesta voisi olla jonkin tuotteen, kuten jäätelötuutin arvoketju: Alihankkijat toimittavat valmistajalle tarvittavat raaka-aineet, ja kun tuote on valmis, se siirtyy valmistajalta tukkuun. Tukku puolestaan myy tuotteen vähittäiskaupalle, josta kuluttaja käy ostamassa sen itselleen.

Horisontaalinen yhteistyö

Toinen kuviossa 1 esitetty suhdemarkkinoinnin muoto ovat horisontaaliset suhteet, joita ovat muun muassa suhteet kilpailijoihin, voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin sekä paikalliseen hallitukseen (Morgan & Hunt, 1994). Toisin kuin vertikaalisissa suhteissa, horisontaalisissa suhteissa kumppanit ovat arvoketjussa samalla tasolla (Varadarajan & Cunningham, 1995), jolloin suhdetta voidaan kutsua myös strategiseksi allianssiksi (Cravens ym., 1993; Möller & Halinen, 1999). Kilpailijat on lihavoitu kuvioista, koska niiden väliset allianssit ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantein suhdemarkkinoinnin muoto. Alliansseja ja niiden eri muotoja käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa (2.2).

Esimerkiksi jäätelöbrändiallianssit ovat horisontaalista yhteistyötä: niissä kaksi eri alalla toimivaa valmistajaa yhdessä tuo markkinoille uuden jäätelön, kuten GB Glace ja Kraft Foods Daim-jäätelön (GB Glace, 2009). Esimerkkinä yhteistyöstä voittoa tavoittelemattoman organisaation kanssa (cause-related marketing; Varadarajan & Cunningham, 1995; Lafferty, 2007) mainittakoon Haltin, Intersportin ja Suomen Punaisen Ristin syksyllä 2009 järjestämä kampanja, jonka tarkoituksena oli kerätä ulkoilutakkeja katastrofialueiden asukkaille (Punainen Risti, 2009). Kilpailijoiden ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden lisäksi yritykset rakentavat suhteita esimerkiksi valtioihin sekä EU-tason toimijoihin, ja päällekkäisillä poliittisilla, taloudellisilla ja sosiaalisilla verkostoilla onkin yhä merkittävämpi vaikutus koko yhteiskunnan toimintaan (Möller ym., 2004, 18).

Sisäinen yhteistyö

Kuviossa 1 esitetty suhdemarkkinoinnin kolmas muoto, sisäinen yhteistyö tarkoittaa työntekijöiden ja toimintojen keskinäistä verkottumista sekä sisäistä markkinointia (Morgan & Hunt, 1994). Sisäistä yhteistyötä ja strategian vahvistamista käytetään erityisesti silloin, kun yrityksellä ei ole syytä ryhtyä yhteistyöhön muiden markkinoilla toimivien kanssa. Tällainen on tilanne esimerkiksi, jos markkinat ovat hyvin vakaat, eikä yrityksen resursseissa ja kyvyissä ole puutteita. (Cravens ym., 1993.) Sisäistä yhteistyötä voi olla esimerkiksi markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteinen projekti tai henkilökunnalle järjestetty tapahtuma.

Suhdemarkkinoinnin muodot voidaan siis jakaa vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen yhteistyöhön. Vaikka suuri osa brändialliansseista onkin horisontaalista yhteistyötä, jotkin niistä voitaisiin luokitella myös vertikaalisiksi: Esimerkiksi Intel toimittaa Fujitsulle prosessoreita, joita se käyttää valmistaessaan tietokoneita. Valmiissa tuotteessa näkyvät siis sekä tavarantoimittajan että varsinaisen valmistajan brändit. (Fujitsu, 2010.) Myös sisäisen yhteistyön kautta syntyneistä yhteisbrändeistä löytyy esimerkkejä: Fazer on yhdistänyt Siniseen suklaalevyynsä omia makeisbrändejään kuten Omar, Marianne ja Lontoo rae (Fazer Makeiset, 2010).

2.2 Strategiset allianssit

Strategisella allianssilla tai liiketoiminta-allianssilla tarkoitetaan yritysten välistä strategista yhteistyötä, jonka tarkoituksena on yhdistää osapuolten resurssit ja kyvyt ja näin saavuttaa sekä yhteisesti asetetut että kunkin allianssikumppanin omat tavoitteet (Varadarajan & Cunningham, 1995). Nämä kumppanuussuhteet muodostavat yrityksen liiketoimintaverkon, joista yhdessä rakentuu periaatteessa rajaton, toimialat ylittävä verkostokudos (Möller ym., 2004, 7-10). Kuten muiden yhteistyömuotojen, myös liiketoiminta-allianssien suosio on kasvussa (Lambe ym., 2002), ja ne ovat nykyään läsnä kaikkialla (Hunt ym., 2002). Kuitenkin hyvin suuri osa, jopa 70 % (Day, 1995), alliansseista epäonnistuu (Hunt & Morgan, 1994; Inkpen & Li, 1999). Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään tarkemmin neljännessä luvussa.

Allianssi on monimutkainen liiketoiminnan ja henkilöiden välisen toiminnan vuorovaikutuksen muodostama kokonaisuus, jossa sekä liiketoimintaan että henkilöihin liittyvät toimet ovat elintärkeitä ainesosia (Spekman, Isabella, MacAvoy & Forbes, 1996). Vaikka yritysten välinen yhteistyö on hyvin keskeinen tekijä allianssin määritelmässä, kaikkea yhteistyötä ei kuitenkaan määritellä strategisiksi alliansseiksi: kumppanuus on todellinen allianssi vain, mikäli se mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen markkinoilla (Varadarajan & Cunningham, 1995).

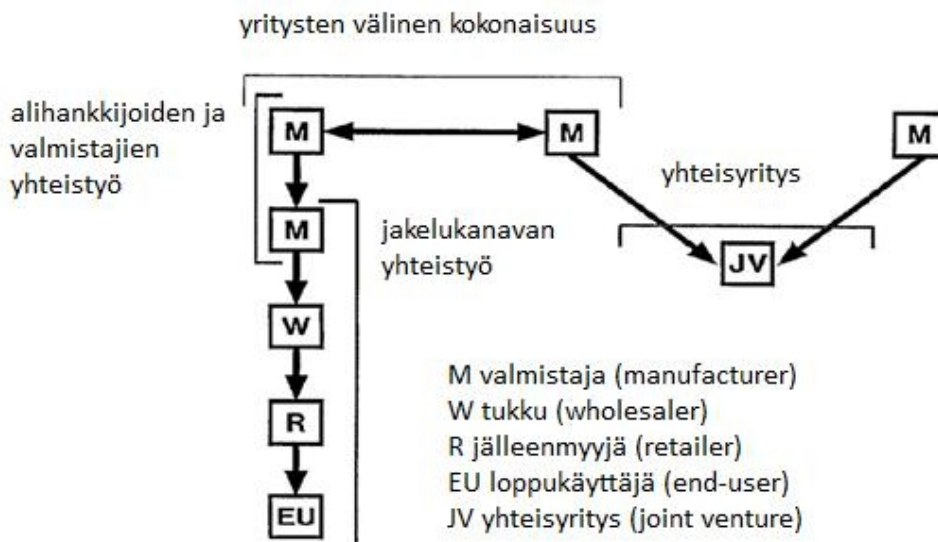
Tässä alaluvussa käydään läpi strategisten allianssien eri muotoja. Allianssit voidaan jakaa yhteisyrityksiin sekä yritysten välisiin kokonaisuuksiin niiden omistuksen perusteella, minkä

lisäksi alliansseja voidaan luokitella esimerkiksi toimialan, toiminta-alueen, yhdistettävien toimintojen sekä yhteistyön keston perusteella.

Yhteisyritykset ja yritysten väliset kokonaisuudet

Varadarajan ja Cunningham (1995) esittävät, että strateginen allianssi voi rakentua kahdella tavalla: yhteistyökumppanit voivat joko perustaa erillisen yhteisyrityksen (joint venture) tai muodostaa yritysten välisen kokonaisuuden (nonequity venture), kuten yhteisen tuotekehitystiimin. Yhteisyritykseen investoidaan rahallista pääomaa (Inkpen & Li, 1999), kun taas muunlaisiin kokonaisuuksiin investoidaan kykyjä ja muita resursseja (Varadarajan & Cunningham, 1995).

Kuvio 2. Organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet.



Lähde: mukaillen Cravens ym. (1993)

Yritysten välisiä yhteistyösuhteita havainnollistetaan kuviossa 2, jossa esitetään yritysten välisen kokonaisuuden ja yhteisyrityksen lisäksi myös kaksi vertikaalisen yhteistyön muotoa: alihankkijoiden ja valmistajien yhteistyö sekä jakelukanavan yhteistyö. Vertikaalinen yhteistyö jätetään tässä kuitenkin tarkastelun ulkopuolelle, koska suuri osa esimerkiksi edellä mainituista yhteisbrändäysesimerkeistä on horisontaalista yhteistyötä.

Toimiala, toiminta-alue, toiminnot ja yhteistyön kesto

Omistuksen lisäksi alliansseja voidaan luokitella esimerkiksi kumppaneiden toimialan, toiminta-alueen, yhdistettävien toimintojen sekä yhteistyön keston perusteella. Nämä luokitteluperusteet on esitetty alla olevassa taulukossa 1. Allianssikumppanit voivat toimia siis keskenään samalla alalla tai täysin eri aloilla, kuten jäätelöbrändialliansseissa, joissa jäätelönvalmistajan yhteistyökumppanina saattaa olla esimerkiksi makeisvalmistaja. Kotimaisella allianssilla tarkoitetaan yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet ovat samasta maasta, kun taas kansainvälisessä allianssissa kumppanit ovat eri maista tai monikansallisia yhtiöitä.

Taulukko 1. Strategisten allianssien luokitteluperusteita.

<i>Toiminnot</i>	<i>Toimiala ja toiminta-alue</i>			
	Toimialan sisäinen Kotimainen	Toimialojen välinen Kotimainen	Toimialan sisäinen Kansainvälinen	Toimialojen välinen Kansainvälinen
1. Teknologian vaihto, lisenssit				
2. Raaka-aineiden etsiminen ja jalostaminen yhdessä				
3. Yhteinen T&K				
4. Yhteinen tuotekehitys				
5. Yhteinen valmistaminen				
6. Valmistus- ja markkinointiallianssit				
7. Yhteinen markkinointi				
8. Vastavuoroinen markkinointi				
9. Vastavuoroiset huoltopalvelut				
10. Franchising				

Jäätelöbrändi
-allianssit

Yhteistyön kesto

lähde: mukailen Varadarajan & Cunningham (1995)

Yhdistettäviä toimintoja, joihin yritys yhteistyö perustuu, voivat olla esimerkiksi teknologian kehittäminen, raaka-aineiden etsiminen ja jalostaminen, tutkimus- ja kehitystoiminta, tuotekehitys, valmistaminen, markkinointi sekä huoltotoiminta (Sheth & Parvatiyar, 1992; Varadarajan & Cunningham, 1995; Kauser & Shaw, 2004). Näiden lisäksi allianssi voi perustua myös franchising-toimintaan (Varadarajan & Cunningham, 1995), tai se voidaan perustaa vastaamaan jakeluun ja logistiikkaan liittyviin ongelmiin (Sivadas & Dwyer, 2000).

Joissain alliansseissa voivat yhdistyä kaikki taulukossa kuvatut toiminnot, kun taas joskus yhteistyökumppanit yhdistävät vain yhden toiminnon (Varadarajan & Cunningham, 1995; Amaldoss, Meyer, Raju & Rapoport, 2000). Esimerkiksi markkinointiallianssi saattaa käsittää vain yhteisen mainonnan, mutta se voidaan ulottaa koskemaan myös tutkimusta, tuotekehittelyä ja jopa tuotantoa. Kilpailijoiden väliset markkinointiallianssit perustuvat yleensä sellaisten yritysten väliseen sopimussuhteeseen, joiden tuotteet täydentävät toisiaan markkinoilla. Niiden tarkoituksena voi olla esimerkiksi kasvattaa käyttäjien tietoisuutta täydentävistä ominaisuuksista. (Buckling & Sengupta, 1993.) Noin 60 prosentissa kansainvälisistä alliansseista markkinointi on tärkein yhdistettävä toiminto kumppaneiden välillä (Kauser & Shaw, 2004).

Toiminnot, jotka brändialliansseissa usein yhdistyvät, on esitetty taulukossa lihavoituina. Brändiallianssien voidaan yhteisbrändäyksen määritelmän mukaisesti katsoa olevan valmistus- ja markkinointialliansseja tai alliansseja, jotka hyödyntävät yhteistä tuotekehitystä, markkinointia tai valmistamista. Lisäksi taulukkoon on sijoitettu jäätelöbrändiallianssit: Ne ovat toimialojen välisiä, koska yhteistyötä tekevät yritykset, esimerkiksi Nestlé ja Fazer tai Ingman ja LU ovat eri alojen yrityksiä. Lisäksi niiden väliset allianssit, kuten monet muutkin jäätelöyhteisbrändit, ovat kansainvälisiä.

Toisin kuin yksittäinen, lyhykestoinen transaktio, jolla on selvä alku ja loppu, syvempi yhteistyösuhde on usein pitkäaikainen, jatkuva prosessi (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006). Yhteistyön kesto kuitenkin vaihtelee tilanteen mukaan: jotkut allianssit perustetaan vain yhteistyökumppanin tai tuotteen tuomiseksi uusille markkinoille, kun taas toiset johtavat lopulta fuusioon (Day, 1995). Vaikka jotkin allianssit saattavat olla hyvinkin lyhytkestoisia, kuten yhteiset tuotekehitysprojektit, ne voivat siis periaatteessa jatkua määräämättömän ajan. Tätä ajatusta sovelletaan erityisesti yhteisyrityksiin, kun taas allianssit, joihin ei ole sidottu yhtiön omaa varallisuutta, ovat joustavampia, ja niiden ehtoja on helpompi muuttaa jälkikäteen (Varadarajan & Cunningham, 1995).

Toimialan, toiminta-alueen, yhdistettävien toimintojen ja aika-aspektin lisäksi alliansseja voidaan jaotella myös sen perusteella, puolustavatko ne yrityksen olemassa olevaa asemaa markkinoilla vai luovatko ne uusia mahdollisuuksia (Jarrat, 1998). Aseman puolustamista voisi olla esimerkiksi vastavuoroinen huoltotoiminta, koska se voi rajoittua vain yrityksen palveluverkon laajentamiseen. Yhteinen tutkimus- ja kehitystoiminta sen sijaan saattaa luoda

uusia innovaatioita ja näin ollen uusia mahdollisuuksia allianssikumppaneille. Myös esimerkiksi vastavuoroinen markkinointi voi edesauttaa pääsyä uusille markkinoille.

Strategisia alliansseja luokitellaan siis pääasiassa niiden omistuksen, toimialan, toiminta-alueen, yhdistettävien toimintojen sekä yhteistyön keston perusteella. Yhteistyökumppanit voivat perustaa yhteistyötä varten uuden erillisen yhteistyrytyksen, tai ne voivat muodostaa yritysten välisen kokonaisuuden, joka ei perustu omistukseen. Kumppanit voivat toimia samalla tai eri toimialalla, ja niiden toiminta-alue voi olla kotimainen tai kansainvälinen. Brändialliansseissa yhdistyviä toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitys, valmistaminen ja markkinointi. Allianssit ovat usein pidempikestoisia kuin yksittäiset transaktiot, mutta niiden kesto vaihtelee tarkoituksen mukaan.

2.3 Yhteisbrändäys osana brändilaaajennustrategioita ja strategisia alliansseja

Yhteisbrändäyksellä voidaan tarkoittaa kahden tai useamman brändin yhdistämistä uudeksi, uniikiksi tuotteeksi (esim. Levin ym., 1996; Washburn ym., 2000; Hadjicharalambous, 2006; Dickinson & Heath, 2008). Tämä määritelmä yksinään on kuitenkin melko suppea, koska se käsittää vain brändien fyysisen yhdistämisen uudeksi tuotteeksi. Tämän vuoksi yhteisbrändi tai brändiallianssi määritelläänkin tässä strategisen allianssin muodoksi, jossa kaksi tai useampi brändi esitetään kuluttajalle yhdessä niin, että se tuo tälle jotakin lisäarvoa (esim. Cooke & Ryan, 2000). Yhdessä esittäminen voi siis tapahtua fyysisen tason lisäksi symbolisella tasolla, joka tarkoittaa muun muassa brändien tai logojen yhdistämistä esimerkiksi mainoksessa (Simonin & Ruth, 1998).

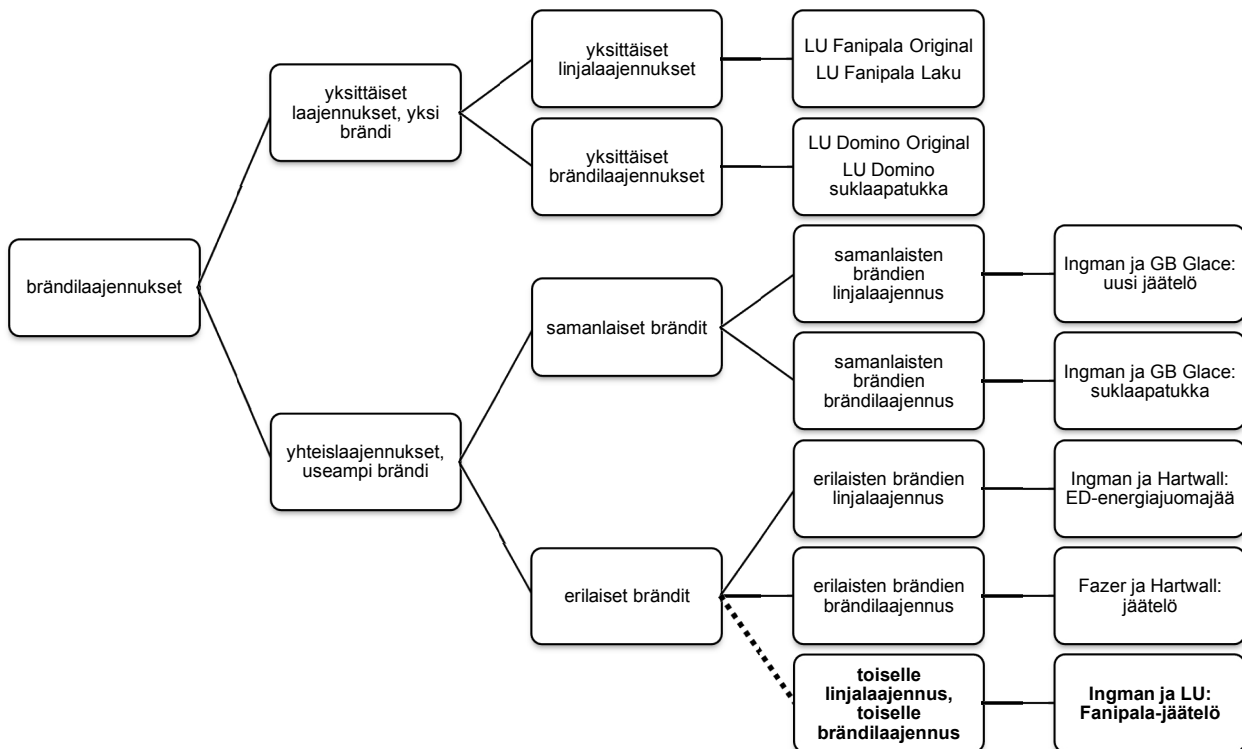
Yhteisbrändäystä käytetään erityisesti kuluttajille suunnattujen tuotteiden markkinoinnissa, ja usein sillä tavoitellaan positiivisten mielikuvien siirtymistä tuotteesta toiseen (Washburn ym., 2000) sekä brändien arvon vahvistumista (Wasburn ym., 2004). Se voidaan käsittää eräänlaiseksi brändilaaajennustrategiaksi (esim. Shocker, 1995; Hadjicharalambous, 2006; Dickinson & Heath, 2008), koska näin luotu tuote on usein ainakin toiselle brändille täysin uusi aluevaltaus.

Brändilaaajennukset ovat yhä suosituimpi tapa tuoda markkinoille uusia tuotteita ja käyttää hyödyksi yritysten aineetonta pääomaa, brändiä (Tauber, 1981; Aaker, 1990; Rangaswamy,

Burke & Oliva, 1993; Loken & John, 1993; Nijssen & Agustin, 2005). Esimerkiksi jos LU alkaisi käyttää Domino-brändiä täytekeksien lisäksi myös suklaapatukoissa, kyseessä olisi brändilajennus. Tunnetun tuotemerkin käyttäminen saattaa vähentää lanseerauksen kuluja ja riskejä (Levin ym., 1996; Dickinson & Heath, 2006), mutta sen vaikutuksista on myös ristiriitaisia tutkimustuloksia (ks. esim. Sharp, 1993). Yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia ja riskejä käydään tarkemmin läpi jäljempänä luvussa 3.

Toisaalta yhteisbrändäystä voidaan pitää myös linjalajennusten alastrategiana (Desai & Keller, 2002): myös siinä hyödynnetään jo olemassa olevaa tuotemerkkiä, mutta uusi tuote kuuluu olemassa olevaan tuotekategoriaan (Aaker & Keller, 1990), ja se eroaa alkuperäisestä vain esimerkiksi maun, koon tai koostumuksen perusteella (Reddy ym., 1994). Esimerkiksi LU valmistaa Fanipala Original -vohvelien lisäksi myös Fanipala Laku- ja Tuplasuklaa-vohveleita (LU, 2010).

Kuvio 3. Brändilajennusstrategiat.



lähde: perustuen Hadjicharalambous (2006)

Brändi- ja linjalaajennuksia käsitellään usein erillisinä brändistrategioina, jotka molemmat hyödyntävät jo olemassa olevien tuotemerkkien tunnettuutta (Aaker & Keller, 1990). Oheisessa kuviossa 3 molemmat on kuitenkin esitetty brändilaajennusten eri muotoina.

Yksittäiset laajennukset ovat yhden tuotemerkin yksin toteuttamia linja- tai brändilaajennuksia, kuten edellä mainitut Domino- ja Fanipala-esimerkit. Yhteislaajennukset puolestaan ovat kahden tai useamman brändin yhdessä tekemiä tuotteita joko brändeillä jo olemassa oleviin tai täysin uusiin tuotekategorioihin (Hadjicharalambous, 2006). Samanlaisilla brändeillä tarkoitetaan tässä samalla alalla toimivia yrityksiä, kuten Ingman ja GB Glace (Unilever). Samanlaisten brändien linjalaajennus tarkoittaa, että nämä brändit tekisivät uuden tuotteen niillä jo olemassa olevaan tuotekategoriaan, eli että GB Glace ja Ingman yhdessä tekisivät uuden jäätelön. Brändilaajennus puolestaan voisi olla näiden valmistajien yhdessä tekemä suklaapatukka.

Esimerkki erilaisten brändien linjalaajennuksesta on Ingmanin ja Hartwallin ED-energiajuomajää (Ingman, 2009): Kumppanit toimivat eri aloilla, mutta uusi tuote on kummallekin linjalaajennus. Hartwallin näkökulmasta se on ED-juomaa eri muodossa, kun taas Ingmanin näkökulmasta se on limu- tai mehujäähän verrattava tuote, joita yhtiö valmistaa muutenkin. Kuviossa esitetty erilaisten brändien brändilaajennus, kuin myös samanlaisten brändien brändilaajennus, ovat harvinaisia, koska on hyvin epätodennäköistä, että kaksi brändiä muodostaisivat allianssin vain tehdäkseen yhdessä sellaisen tuotteen, joka ei hyödynnä kummankaan erityistä kyvykkyyttä (d'Astous ym., 2007). Kuvitteellisena esimerkkinä tällaisesta on esitetty Fazerin ja Hartwallin yhteinen jäätelö.

Linja- ja brändilaajennusten välille ei tehdä kuviossa 3 suurta eroa, vaan niitä molempia käsitellään laajennusstrategioiden alastrategioina. Lisäksi kuviossa huomioidaan myös yhteisbrändäys (yhteislaajennukset). Kuvioon on kuitenkin tässä tehty olennainen lisäys: Hadjicharalambousin (2006) alkuperäisestä kuvioista puuttuvat sellaiset yhteisbrändit, jotka ovat toiselle yhteistyökumppanille linjalaajennuksia ja toiselle brändilaajennuksia. Nämä on lihavoitu ja yhdistetty kuvion alareunaan katkoviivalla. Esimerkiksi jäätelöbrändialliansseissa toinen yhteistyökumppani on jäätelönvalmistaja, jolle uusi tuote on yleensä linjalaajennus, ja toinen on esimerkiksi makeisten tai keksien valmistaja, jolle uusi tuote on yleensä brändilaajennus. Esimerkkejä yhteisbrändeistä, jotka eivät olisi toisen yhteistyökumppanin

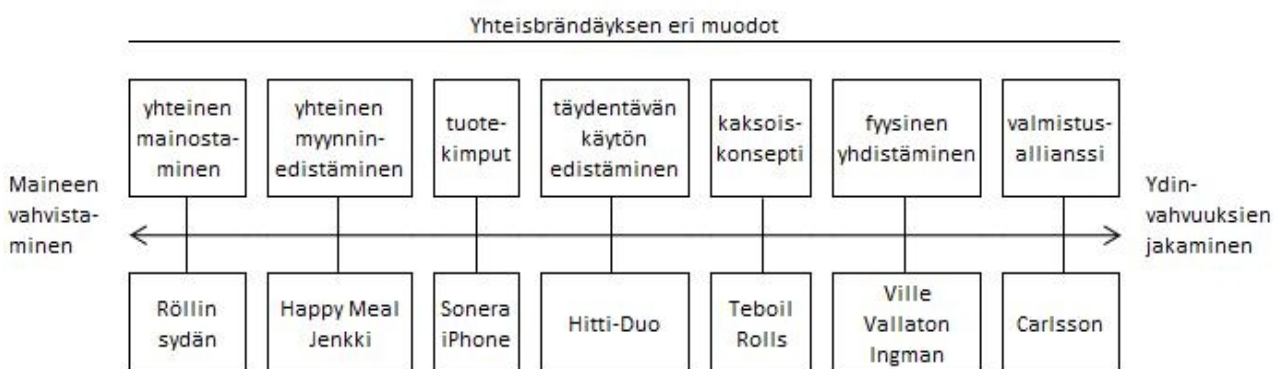
näkökulmasta linjalaajennuksia, löytyy hyvin vähän, ja tieteellisissä artikkeleissakin ne ovat usein kuvitteellisia (Hadjicharalambous, 2006).

Yhteisbrändejä voidaan siis pitää sekä linja- että brändilaaajennuksina riippuen alkuperäisten brändien tuotekategorioista. Tämän johdosta yhteisbrändäystä tutkittaessa voidaan hyödyntää linja- ja brändilaaajennuksiin liittyviä aikaisempia tutkimuksia (Hadjicharalambous, 2006). Lisäksi, kuten aikaisemmin jo mainittiin, brändiallianssi on eräänlainen strateginen allianssi (Votolato & Unnava, 2006), jossa yritykset voivat yhdistää esimerkiksi tuotteen markkinoinnin tai valmistuksen. Yhteisbrändäyksen tutkimuksessa voidaan siis soveltaa myös suhdemarkkinointiin ja liiketoiminta-alliansseihin liittyviä teorioita (Rao & Ruekert, 1994; Hadjicharalambous, 2006).

2.4 Yhteisbrändäyksen eri muotoja

Kun yhteisbrändäyksen käsitteeseen otetaan fyysisen yhdistämisen lisäksi mukaan myös muunlainen brändien esittäminen kuluttajille yhdessä, käsitteestä tulee hyvin laaja, ja se sisältää varsinaisten brändilaaajennusten lisäksi myös monia muita alastrategioita. Tässä alaluvussa käydään läpi yhteisbrändäyksen eri muotoja, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa 4.

Kuvio 4. Yhteisbrändäyksen eri muodot.



Lähde: perustuen Cooke & Ryan (2000)

Kaikkien brändiallianssien perusajatuksena on yhteistyökumppaneiden brändi-imagojen sekä brändien arvojen yhdistäminen (Aaker, 1990). Tämän tavoitteen lisäksi brändiallianssien eri muodot voidaan sijoittaa jatkumolle, jonka ääripäissä on kaksi hyvin erilaista tavoitetta: maineen vahvistaminen ja ydinvahvuuksien jakaminen. Maineen vahvistaminen keskittyy brändien imagojen linkittämiseen esimerkiksi mainoskampanjan avulla, eikä siihen liity yhteistä tuotekehitystä. Ydinvahvuuksien jakaminen puolestaan tarkoittaa brändien integroimista uuteen yhteiseen tuotteeseen. Näiden ääripäiden väliin jää useita yhteisbrändäyksen muotoja, joiden tavoitteet vaihtelevat maineen vahvistamisen ja ydinvahvuuksien jakamisen välillä. (Cooke & Ryan, 2000.) Oheisessa kuviossa 4 on esitetty kuusi yhteisbrändäyksen eri muotoa esimerkkeineen jatkumolle aseteltuna. Nämä muodot käydään tekstissä läpi yksi kerrallaan kuvion osoittamassa järjestyksessä.

Yhteinen mainostaminen ja myynninedistäminen

Yhteinen mainoskampanja (joint advertising; Samu, Krishnan & Smith, 1999) on ollut esimerkiksi Röllin sydän -animaatioelokuvalla, Bio Luvil -pesuaineella, Flora-levitteellä sekä Hesburgerilla (Röllin sydän, 2008). Yhteinen myynninedistäminen (joint promotion) puolestaan tarkoittaa, että tuotemerkit yrittävät yhdessä parantaa markkina-asemiaan (Rao & Ruekert, 1994; Washburn ym., 2000; Votolato & Unnava, 2006; Walchli, 2007) esimerkiksi kaupanpäällisillä (Simonin & Ruth, 1998). Muun muassa McDonald's mainostaa lastenateriansa mukana tulevia Jenkki-purukumeja (McDonalds, 2009), ja Blå Bandilla ja Filmtownilla on ollut yhteinen kampanja, jossa Blå Band -padan ostaja on voinut osallistua leffalahjakorttien arvontaan (Leffapata, 2010).

Tuotekimput

Tuotekimppu (bundled products) taas sisältää saman tai eri brändien tuotteita, joita myydään yhdessä paketissa (Levin ym., 1996; Dickinson & Heath, 2006; Hadjicharalambous, 2006). Tyypillisesti paketti sisältää päätuotteen ja jonkin edullisemmän kytkeytuotteen, joita ei voida ostaa erikseen (Levin ym., 1996). Ajankohtainen esimerkki tällaisesta on Applen iPhone, jota ei Suomessa voi ostaa ilman Soneran puhelinliittymää (Sonera, 2010).

Täydentävän käytön edistäminen

Täydentävän käytön edistäminen (promotion of complementary use) tarkoittaa, että tuotteita mainostetaan yhdessä, mutta niitä voi käyttää myös erikseen. Tunnettu esimerkki tästä on Bacardin ja Coca-Colan yhteistyö. (Rao & Ruekert, 1994; Washburn ym., 2000.) Suomessa vastaava kampanja on ollut esimerkiksi Ingmanin vaniljajäätelöllä ja LU:n Domino-keksillä, joiden yhdistelmä nimettiin Hitti-Duoksi. Täydentävään käyttöön kannustettiin erilaisilla resepteillä ja kilpailuilla (Hitti-Duo, 2008).

Kaksoiskonsepti

Kaksoiskonseptillä (dual branding) tarkoitetaan jälleenmyyjien (esimerkiksi pikaruonan) sijoittumista samaan paikkaan niin, että yhdeltä tiskiltä voi ostaa usean eri myyjän tuotteita. Kaksoiskonsepti antaa ravintolayrittäjille mahdollisuuden laajentaa valikoimiaan, mikä puolestaan vetoaa myös kuluttajiin. (Levin ym., 1996.) Esimerkiksi jäätelövalmistaja Baskin-Robbinsilla ja kahvila- ja leipomoketju Dunkin' Donutsilla on useita yhteisiä liikkeitä Yhdysvalloissa (Baskin-Robbins, 2010). Suomessa kaksoiskonsepti on esimerkiksi Teboil-huoltamoilla ja Rolls-hampurilaisketjulla (Teboil, 2010).

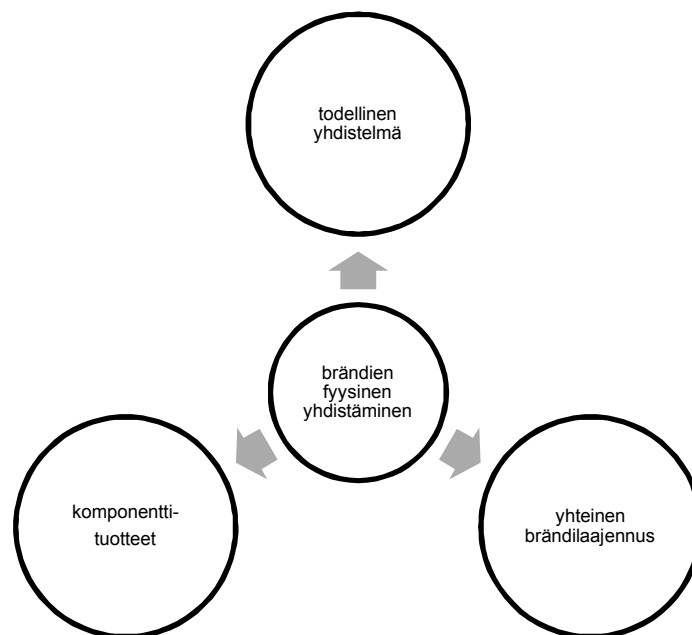
Fyysinen yhdistäminen

Tuotteiden fyysinen yhdistäminen (physical product integration) tarkoittaa, että brändit tekevät yhdessä uuden tuotteen, jota ei voida erottaa useammaksi erikseen käytettäväksi tuotteeksi (Washburn ym., 2000; Rao & Ruekert, 1994). Dickinson ja Heath (2006) jakavat brändien fyysisen yhdistämisen kuvion 5 mukaisesti kolmeen osaan: todelliseen yhdistelmään (true product combination), yhteiseen brändilaaajennukseen (composite brand extension) sekä komponenttituotteisiin (component products). Fyysisissä yhteisbrändeissä on usein yksi dominoiva, merkittävämmässä asemassa oleva pohjatuote sekä sitä täydentävä lisätuote (Hillyer & Tikoo, 1995; Levin ym., 1996; Park, Jun & Shocker, 1996). Suuri osa yhteisbrändin havaituista ominaisuuksista määräytyy yleensä pohjatuotteen perusteella (Kumar, 2005).

Fyysisen yhdistämisen ensimmäinen muoto, todellinen yhdistelmä tarkoittaa kahden tai useamman brändin yhdessä tekemää tuotetta jollakin näistä brändeistä jo olemassa olevaan tuoteryhmään (Dickinson & Heath, 2006). Tällaisia ovat esimerkiksi jo aikaisemmin mainitut

jäätelöyhteisbrändit kuten Ingmanin Ville Vallaton -eskimot (Ingman, 2010) sekä Fazerin ja Valiojäätelön ÄssäMix-mehujää (Valiojäätelö, 2010). Jäätelöiden lisäksi brändien fyysisestä yhdistämisestä löytyy lukuisia esimerkkejä myös muilta aloilta: myös Armani Samsung -matkapuhelimissa (Armani Samsung Phone, 2009) sekä Oral-b Disney-hammasharjoissa (Oral-b, 2009) hyödynnetään kahta tunnettua tuotemerkkiä.

Kuvio 5. Brändien fyysisen yhdistämisen eri muodot.



Brändien fyysisen yhdistämisen toinen muoto, yhteinen brändilaajennus (composite brand extension) on brändien yhdessä tekemä laajennus niille entuudestaan tuntemattomaan tuotekategoriaan (Dickinson & Heath, 2006). Tällaisia esimerkkejä löytyy hyvin vähän, ja artikkeleissakin ne ovat usein kuvitteellisia, kuten IBM:n ja Applen toimistohuonekalut tai Niken ja Coca-Colan CD-soitin (Hadjicharalambous, 2006). Kuten aikaisemmin jo mainittiin, onkin hyvin epätodennäköistä, että kaksi brändiä muodostaisivat yhdessä strategisen allianssin vain tehdäkseen sellaisen tuotteen, joka ei hyödynnä kummankaan erityistä kyvykkyyttä (d'Astous ym., 2007).

Kolmas tuotteiden fyysisen yhdistämisen muoto ovat komponenttituotteet (component products), jotka toimivat ainesosina jossakin toisessa tuotteessa (Norris, 1992; Park ym., 1996; Dickinson & Heath, 2006). Tällaista brändäysstrategiaa voidaan kutsua myös

ainesosabrändäykseksi tai sisältöbrändäykseksi (ingredient branding) (Norris, 1992; Desai & Keller, 2002). Tunnettuja esimerkkejä ovat NutraSweet-makeutusaine useissa virvoitusjuomissa sekä Lycra-tekokuitu vaatteissa (Norris, 1992; Walchli, 2007). Myös vuonna 2006 Suomeen laajentanut jäätelövalmistaja Ben & Jerry's käyttää jäätelöissään brändätyjä ainesosia kuten Heath bar –suklaapatukoita (Ben & Jerry's, 2009). Kaksi fyysisen yhdistämisen ensimmäistä muotoa, todellinen yhdistelmä ja yhteinen brändilaajennus ovat selkeästi yritysten välistä horisontaalista yhteistyötä, mutta komponenttituotteiden voidaan katsoa olevan osin vertikaalista yhteistyötä, jos toinen yhteistyökumppani on ikään kuin tavarantoimittajan tai alihankkijan roolissa.

Valmistusallianssi

Walchlin (2007) mukaan brändialliansseja ovat myös sellaiset valmistusallianssit, joissa lopputuotteeseen laitetaan vain yksi brändi, mutta yleisesti tiedetään, että tuotteen valmistavat kaksi brändiä yhdessä. Esimerkiksi saksalainen Carlsson rakentaa uniikkeja autoja käyttäen pohjana autovalmistaja Mercedes-Benzin malleja. Valmiit tuotteet ovat edelleen tunnistettavissa Mercedes-Benziksi, mutta niissä käytetään ainoastaan Carlssonin brändiä. (Carlsson, 2010.)

Yhteisbrändäyksen käsite on siis hyvin laaja, ja brändien fyysisen yhdistämisen lisäksi sillä voidaan tarkoittaa yhteistä mainostamista tai myynninedistämistä, tuotekimppuja, täydentävän käytön edistämistä sekä valmistusalliansseja. Kaikilla näillä on kuitenkin sama tarkoitus: brändien arvojen yhdistäminen. Yhteisbrändäyksellä voi olla myös monia muita tavoitteita, kuten maineen vahvistaminen tai ydinvahvuuksien jakaminen.

3 YHTEISBRÄNDÄYKSEN MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ

Jos kaikille markkina-alueille olisi yhtä helppo päästä ja jos kaikki tieto ja osaaminen olisi kaikkien yritysten saatavilla, yritysten välinen yhteistyö olisi turhaa. Näin ei kuitenkaan ole, joten yritykset hyödyntävät yhteistyön eri muotoja kuten strategisia alliansseja jakaakseen kuluja, resursseja ja kykyjä keskenään. (Bleeke & Ernst, 1994.) Lisäksi liiketoimintaympäristön kasvava epävarmuus lisää erityisesti sellaisten yritysten riskejä, jotka eivät pysty reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Myös ympäristön monimuotoisuus luo haasteita. Yritykset voivat vastata näihin haasteisiin joko muuttamalla sisäisiä rakenteitaan tai ryhtymällä yritys yhteistyöhön. (Cravens ym., 1993.)

Vaikka yhteistyön kautta voidaan esimerkiksi jakaa kuluja kumppaneiden kesken, yhtiön johto saattaa kuitenkin suhtautua alliansseihin negatiivisesti, sillä niiden vuoksi yrityksen on huomioitava myös kumppaneiden odotukset, tarpeet ja tulevaisuuden suunnitelmat (Day, 1995; Spekman ym., 1996). Allianssissa kumppanit ovat riippuvaisia toisistaan ja haavoittuvampia kuin normaalisti (Inkpen & Li, 1999). Lisäksi, mikäli yhteistyö epäonnistuu, aikaa ja muita resursseja saattaa mennä hukkaan (Inkpen & Li, 1999; Möller & Halinen, 1999).

Tässä luvussa käsitellään yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia ja riskejä. Yhteistyöllä voidaan esimerkiksi tuottaa lisäarvoa sekä yrityksille (3.1) että asiakkaille (3.5), saavuttaa uusia markkina-alueita, vahvistaa asemaa nykyisillä markkinoilla (3.2) sekä jakaa kuluja ja resursseja (3.3). Riskinä on kuitenkin, että yhteistyökumppaneiden välille syntyy konflikteja (3.4) esimerkiksi opportunistisen käyttäytymisen vuoksi. Lisäksi allianssikumppaneiden maine ja imago ovat vaarassa, mikäli yhteistyö epäonnistuu.

3.1 Kilpailuetu ja imago

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, yhteisbrändäyksen kautta brändit voivat auttaa toisiaan saavuttamaan tavoitteensa (Hadjicharalambous, 2006). Parhaimmillaan kumppanit voivat saavuttaa jatkuvaa kilpailuetua (Norris, 1992; Cravens ym., 1993; Ganesan, 1994; Jarrat, 1998; Dyer, Kale & Singh, 2001; Kauser & Shaw, 2004; Hadjicharalambous, 2006), mikä onkin tärkein syy itsenäisten organisaatioiden väliseen yhteistyöhön (Cravens ym., 1993). Yhteisbrändäyksen johdosta alkuperäiset brändit saattavat esimerkiksi erottua paremmin kilpailijoistaan, mikä kasvattaa niiden kilpailukykyä (Samu ym., 1999; Desai & Keller, 2002).

Kilpailuedulla voidaan tarkoittaa myös alkuperäisten brändien arvon vahvistamista, joka on niin yhteisbrändäyksen kuin yleensäkin brändilaaennusten yksi tärkeimmistä tavoitteista (Aaker, 1990; Desai & Keller, 2002; Washburn ym., 2004). Arvoa voidaan vahvistaa muun muassa yhdistämällä vahva brändi ja heikompi brändi, jolloin vahva brändi voi ikään kuin lainata uskottavuuttaan kumppanin heikommalle brändille (Rao & Ruekert, 1994; Hillyer & Tikoo, 1995; Rao ym., 1999; Washburn ym., 2000). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että uuden tuotteen lanseeraaminen yhdessä tunnetun brändin kanssa vähentää lanseerauksen riskiä ja kasvattaa ostajien tietoisuutta uudesta tuotteesta enemmän kuin ilman tunnettua kumppania (Washburn ym., 2000).

Alkuperäisten brändien arvon vahvistumisen lisäksi kahden brändin yhdistäminen samaan tuotteeseen saattaa vaikuttaa positiivisesti kuluttajien arvioon myös uudesta yhteisbrändistä (Simonin & Ruth, 1998; Washburn ym., 2000; Washburn ym., 2004; Dickinson & Heath, 2006). Kuluttajat saattavat olettaa, että laadukas brändi tekee yhteistyötä vain toisten laadukkaiden brändien kanssa (Rao & Ruekert, 1994), mikä voi johtaa siihen, että positiiviset mielikuvat siirtyvät laadukkaasta brändistä toisen kumppanin vähemmän laadukkaaseen brändiin (Levin ym., 1996). Washburnin ym. (2000) mukaan kahden brändin yhdistäminen vahvistaa niiden arvoa riippumatta siitä, ovatko ne vahvoja tai heikkoja ennen yhteistyön aloittamista (ks. myös Washburn ym., 2004). Tämän mukaan siis yhteisbrändäys hyödyttäisi kaikenlaisia brändejä niiden arvosta tai laadusta riippumatta.

Hyödyistään huolimatta brändiallianssissa on kuitenkin aina riskinsä: se voi esimerkiksi epäonnistuessaan heikentää brändien arvoa (Dacin & Smith, 1994; Leong, Ang & Liau, 1997; Washburn ym., 2000; Dickinson & Heath, 2006). Yhteisbrändäyksen epäonnistuessa vaarana

on myös, että kuluttajat syyttävät tyytymättömyydestään väärää brändiä (Rao & Ruekert, 1994; Washburn ym., 2000; Washburn ym., 2004). Negatiiviset mielleyhtymät saattavat tällöin siirtyä yhteisbrändistä alkuperäisiin brändeihin sekä kumppanista toiseen (Sharp, 1993; Hillyer & Tikoo, 1995; Inkpen & Li, 1999). Brändin imago on vaarassa erityisesti silloin, kun uusi yhteisbrändi tai sen tuotekategoria eivät ole yhteensopivia alkuperäisen brändin imagon kanssa (Loken & John, 1993; John, Loken & Joiner, 1998). Votolaton ja Unnavan (2006) mukaan kuitenkin kielteisten mielikuvien siirtyminen on harvinaisempaa kuin positiivisten, ja kielteinen julkisuus vaikuttaa brändiin vain, mikäli se voidaan yhdistää välittömästi negatiiviseen tapahtumaan. Lisäksi Washburnin ym. (2000) mukaan vahvat brändit eivät ole kovin herkkiä negatiiviselle julkisuudelle. Brändien ja tuotekategorioiden yhteensopivuutta käsitellään tarkemmin jäljempänä tutkimuksen viitekehyksen yhteydessä.

3.2 Markkina-alueet ja -asema

Lisäarvon tavoittelun lisäksi yritykset perustavat alliansseja myös vähentääkseen markkinoiden epävarmuutta ja monimutkaisuutta sekä päästäkseen tai nopeuttaakseen pääsyä uusille markkinoille (Bleeke & Ernst, 1994; Day, 1995; Spekman ym., 1996; Kauser & Shaw, 2004). Yhteistyön avulla voidaan laajentaa tuotevalikoimaa, yhtiön maantieteellistä toiminta- aluetta sekä asiakaskuntaa (Cravens ym., 1993; Varadarajan & Cunningham, 1995; Jarrat, 1998). Esimerkiksi kaksi samalla alalla kilpailevaa yritystä, joiden tuotteet täydentävät toisiaan, voi nopeasti laajentaa markkina-alueitaan markkinoimalla toistensa brändejä omilla toiminta-alueillaan (Cravens ym., 1993). Uusien markkina-alueiden saavuttamisen lisäksi yhteistyötä voidaan käyttää myös olemassa olevan markkina-aseman puolustamiseen ja vahvistamiseen (Sheth & Parvatiyar, 1992; Varadarajan & Cunningham, 1995; Spekman ym., 1996). Yritys voi esimerkiksi hyödyntää yhteisiä markkinointitoimenpiteitä rakentaakseen esteitä uusille kilpailijoille sekä suurille ketjuille, vähentääkseen korvaavien tuotteiden vaikutusta markkinoilla ja suojautuakseen toimintaympäristön muutoksilta (Jarrat, 1998).

Tunnetun brändin käyttämisellä uudessa tuotteessa on esimerkiksi havaittu saavutettavan suurempi markkinaosuus kuin täysin uuden brändin lanseerauksella (Smith & Park, 1992). Uuden tuotteen lanseeraamisella haetaan usein myynnin kasvua, mutta vaarana on kuitenkin, että uusi yhteisbrändi vähentää alkuperäisten brändien myyntiä (Sullivan, 1990; Sharp, 1993; Reddy ym., 1994). Brändilajennusten on kuitenkin todettu tuottavan yritykselle myyntiä

enemmän, kuin mitä ne vähentävät sitä (Reddy ym., 1994). Lisäksi jo saavutettu markkina-asema saattaa heikentyä, mikäli yhteistyökumppani ei noudata sopimusta tai toimii eettisten standardien vastaisesti, ja yhteistyö epäonnistuu. Kumppani saattaa esimerkiksi käyttää edullisempia mutta heikkolaatuisempia materiaaleja, mikä voi johtaa tuotteiden laadun heikentymiseen. (Votolato & Unnava, 2006.)

3.3 Kulujen ja resurssien jakaminen

Yritykset perustavat alliansseja niin ikään jakaakseen kuluja (Norris, 1992; Varadarajan & Cunningham, 1995; Spekman ym., 1996; Kauser & Shaw, 2004; d'Astous ym., 2007). Yhteistyökumppanin kanssa voidaan jakaa esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tai tuotekehityksen kustannuksia (Bleeke & Ernst, 1994). Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten on jatkuvasti tuotettava uusia innovaatioita, mikä on hyvin kallista ja riskipitoista. Liiketoiminta-allianssin kautta on mahdollista nopeuttaa innovointiprosessia sekä jakaa siihen liittyviä kuluja ja riskejä. (Sivadas & Dwyer, 2000.) Tuotekehittelytoimintojen yhdistäminen ja tunnetun brändin hyödyntäminen uudessa tuotteessa vähentävät lisäksi uuden tuotteen lanseeraamiseen liittyvää riskiä (Smith & Park, 1992; Sivadas & Dwyer, 2000). Lisäksi täysin uuden brändin lanseeraaminen on hyvin kallista (Rangaswamy ym., 1993). Kulujen lisäksi yhteistyön kautta voidaan jakaa myös resursseja kuten pääomaa (Bleeke & Ernst, 1994; Dyer, Kale & Singh, 2001): allianssin avulla on mahdollista saada esimerkiksi rahoitusta omiin projekteihin (Jarrat, 1998).

Bleeken ja Ernstin (1994) mukaan kunkin yrityksen tulisi keskittyä omaan ydinvahvuuteensa. Mikäli yritys haluaa toteuttaa jonkin tuotteen tai projektin, joka menee sen oman ydinvahvuutensa ulkopuolelle, sen voi toteuttaa yhteistyössä jonkun toisen yrityksen kanssa (Bleeke & Ernst, 1994). Yhteistyön avulla voi päästä hyödyntämään kumppanin resursseja kuten ostovoimaa, tehtaita ja jakeluverkkoa (Jarrat, 1998) tai uusinta teknologiaa ja informaatiota (Bleeke & Ernst, 1994; Spekman ym., 1996). Resurssien kehittämisen ja jakamisen seurauksena yritys voi saada käyttöönsä sellaisia resursseja, joiden avulla se pystyy kilpailemaan suurten ketjujen kanssa samoilla markkinoilla (Jarrat, 1998). Samojen toimintojen yhdistäminen (esim. T&K) tai toimintojen yhdistäminen ristiin mahdollistaa kumppanin täydentävien resurssien (osaamisen) hyödyntämisen, mikä tehostaa yritysten toimintaa (Amaldoss ym., 2000).

Yritys voi hyötyä yhteistyöstä myös niin, että sen omat resurssit ja kyvykkyydet kasvavat allianssin seurauksena (Bleeke & Ernst, 1994; Varadarajan & Cunningham, 1995; Jarrat, 1998; Kauser & Shaw, 2004). Strategisten allianssien kautta voi esimerkiksi kasvattaa yrityksen tietoutta, osaamista ja kykyjä (Jarrat, 1998) nopeammin kuin olisi mahdollista ilman yhteistyötä (Spekman ym., 1996). Strategisia alliansseja muodostamalla voi päästä lisäksi kyky- ja resurssipuutteiden yli esimerkiksi markkinoinnin tai tutkimuksen ja tuotekehityksen osalta (Sheth & Parvatiyar, 1992; Cravens ym., 1993).

Potentiaalisista eduistaan huolimatta strategiset allianssit sisältävät myös huomattavia riskejä ja haasteita (Bucklin & Sengupta, 1993). Imagon vahingoittumisen lisäksi yhdeksi suurimmista haasteista voidaan nimetä kumppaneiden sitoutuminen resurssien jakamiseen (Amaldoss ym., 2000). Ryhtyessään allianssiin yritykset jakavat voimavarojaan ja kehittävät uusia, yhteistyöhön keskeisesti liittyviä resursseja. Mikäli yhteistyö epäonnistuu tai se päätetään keskeyttää, nämä allianssiin sidotut resurssit saattavat mennä hukkaan. (Inkpen & Li, 1999.) Vaikka yritykset useimmiten hyötyvät resurssiensa kuten brändien jakamisesta, siitä syntyy kuitenkin myös kuluja esimerkiksi kumppanille tämän brändin käyttämisestä maksettavan rahallisen korvauksen, kuten rojaltien muodossa (Rao & Ruekert, 1994; Desai & Keller, 2002).

3.4 Konfliktit

Allianssikumppaneiden välille saattaa yhteistyöprosessin aikana syntyä erimielisyyksiä useista syistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toimimattomat organisaatorakenteet ja prosessit (Hunt & Morgan, 1994) sekä eroavaisuudet tavoitteissa, toimintaa ohjaavissa arvoissa ja organisaatiokulttuureissa (Spekman ym., 1996). Konflikteja voi syntyä myös, jos osapuolet eivät luota toisiinsa tai ne eivät ole sitoutuneita yhteistyöhön (Morgan & Hunt, 1994). Kumppani saattaa esimerkiksi käyttäytyä opportunistisesti ja käyttää allianssia hyväkseen saavuttaakseen esimerkiksi halutun markkina-aseman tai teknologisen osaamisen yhteistyökumppanin kustannuksella (Bucklin & Sengupta, 1993; Jap, 1999). Allianssissa on lisäksi riskinä, että salaista tietoa vuotaa ulkopuolisille (Inkpen & Li, 1999). Riskinä on myös kumppanin vetäytyminen yhteistyöstä sekä se, että tämä saattaa käyttää brändiä ja markkinointistrategiaa mielivaltaisesti vastoin yhdessä sovittuja sääntöjä (Norris, 1992; Desai & Keller, 2002).

Kumppaneiden välisten konfliktien todennäköisyys on erityisen suuri, mikäli ne ovat kumppanuuden ohella toistensa kilpailijoita (Bucklin & Sengupta, 1993; Inkpen & Li, 1999). Konfliktien seurauksena yritysten välisiä sopimuksia joudutaan usein muokkaamaan, mikä hidastaa uusien innovaatioiden syntymistä (Sivadas & Dwyer, 2000). Erimielisyyksien ja sopimusrikkomusten seurauksena yritys saattaa menettää yhteistyön kautta hankkimiaan markkina-alueita ja teknologiaa. Lisäksi yritys voi allianssin kautta joutua yhteisvastuuseen esimerkiksi veloista. (Inkpen & Li, 1999.)

3.5 Lisäarvo asiakkaalle

Yhteistyökumppaneiden lisäksi brändiallianssin on tarkoitus tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalle tarjoamalla esimerkiksi laajemman valikoiman tuotteita ja palveluita, parantamalla tuotteiden laatua sekä kehittämällä uusia tuotteita ja innovaatioita (Varadarajan & Cunningham, 1995; Jarrat, 1998). Brändit ja niiden yhdistäminen samaan tuotteeseen viestivät kuluttajalle laadusta ja näin ollen vähentävät tuotteen ostamiseen liittyvää riskiä ja lisäävät tuotteen uskottavuutta (Swait, Erdem, Louviere & Dubelaar, 1993; Rao & Ruekert, 1994; Park ym., 1996; Washburn ym., 2004). Lisäksi brändi kertoo kuluttajalle, kuka tuotteen on valmistanut ja kenelle viallisesta tuotteesta voi valittaa (Rao & Ruekert, 1994). Ostotilanteessa riski liittyy usein erityisesti tuotteen sellaisiin ominaisuuksiin, joita ei voi testata ennen ostamista (Rao ym., 1999; Washburn ym., 2000). Jos kuluttaja on esimerkiksi ostamassa jäätelöä, ja tarjolla on vain sellaisia vaihtoehtoja, joita hän ei ole ennen maistanut, yhteisbrändätty jäätelö saattaa toimia signaalina laadusta ja antaa myös vihjeen jäätelön mausta. Maku saattaisi olla tuttu virvoitusjuomasta tai vaikkapa täytekeksistä. Jäätelön ostossa kuluttajan riski on kuitenkin melko pieni verrattuna kalliimpien tuotteiden kuten puhelimen tai television ostoon.

Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto edellä läpikäydyistä yhteisbrändäyksen mahdollisuuksista ja riskeistä. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa ovat luvun alaotsikot, ja niiden kanssa samalla vaakarivillä on aina kyseiseen aiheeseen liittyviä tekijöitä.

Taulukko 2. Yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia ja riskejä - yhteenveto.

	Mahdollisuuksia	Riskejä
Kilpailuetu ja imago	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailijoista erottuminen • brändien arvon vahvistuminen • yhteisbrändin arvon vahvistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • brändien arvon heikentyminen • negatiivisten mielleyhtymien siirtyminen
Markkina-alueet ja -asema	<ul style="list-style-type: none"> • epävarmuuden ja monimutkaisuuden vähentäminen • markkinoille pääsyn nopeuttaminen • toiminta-alueen ja asiakaskunnan laajentaminen • markkina-aseman vahvistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • markkina-aseman heikentyminen
Kulujen ja resurssien jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kulujen jakaminen • innovointiprosessien nopeuttaminen • resurssien hyödyntäminen • resurssien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kumppanin sitoutumattomuus • resursseja hukkaan • yhteistyön kulut
Konfliktit		<ul style="list-style-type: none"> • opportunistinen käyttäytyminen • salaista tietoa ulkopuolisille • kumppanin vetäytyminen allianssista • innovointiprosessien hidastuminen • markkina-alueiden tai teknologian menettäminen
Lisäarvo asiakkaalle	<ul style="list-style-type: none"> • laajempi valikoima • parempi laatu • pienempi riski 	<ul style="list-style-type: none"> • pettymys, jos ei lunasta brändilupauksia

4 YHTEISBRÄNDÄYKSEN ONNISTUMINEN - VIITEKEHYS

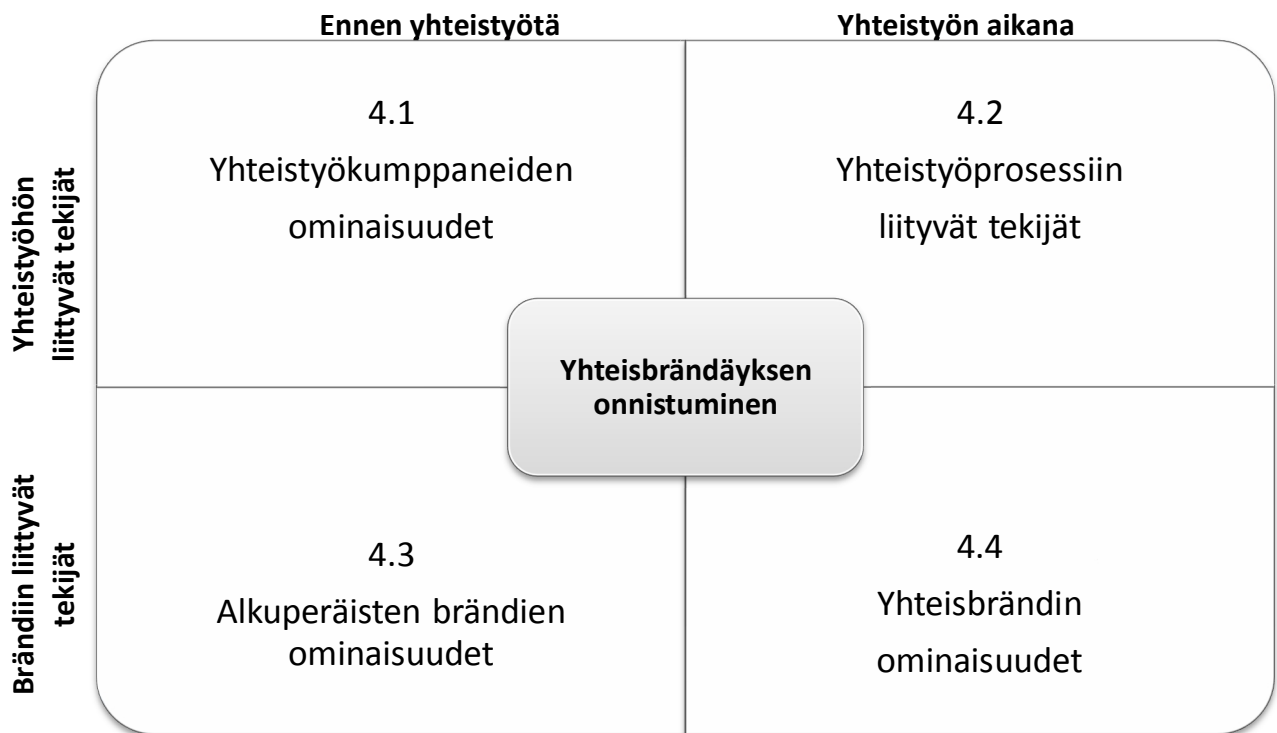
Kuten aikaisemmin on jo käynyt ilmi, yhteistyöverkosto voi koostua kahdesta tai useammasta toimijasta: verkoston koko voi vaihdella kahden yrityksen muodostamasta strategisesta allianssista aina tuhansien toimijoiden muodostamaan franchising-ketjuun (Hunt & Morgan, 1994). Yhteistä näille kaikille on se, että yksittäisten kumppaneiden menestys riippuu koko verkoston menestyksestä (Anderson & Narus, 1990; Hunt & Morgan, 1994.) Yhteistyön menestyksellä tai onnistumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen tuotto, myynti tai markkinaosuus on 1) parempi kuin edellisellä vuonna, 2) parempi, kuin mihin yritys olisi pystynyt ilman yhteistyötä, 3) parempi, kuin mihin olisi pystytty toisten allianssikumppaneiden kanssa, 4) hyvä verrattuna tiettyihin kilpailijoihin tai 5) hyvä verrattuna alan keskiarvoon (Hunt ym., 2002).

Kuitenkin myös muut tekijät kuin esimerkiksi yhteinen markkinointi tai myynninedistäminen saattavat vaikuttaa yrityksen myyntitulokuihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen omat, allianssista riippumattomat toimet sekä yleinen taloudellinen tilanne. Sen selvittäminen, mikä osuus tuoton, myynnin tai markkinaosuuden kasvusta on täysin allianssin ansiota, on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta (Bucklin & Sengupta, 1993). Tämän vuoksi yhteistyön onnistumisen mittarina voidaan käyttää myös kvalitatiivista indikaattoria: *havaittu tehokkuus* tarkoittaa yhteistyöhön osallistuneen yrityksen omaa kokemusta siitä, kuinka tuottelias ja kannattava allianssi on (Bucklin & Sengupta, 1993; Kauser & Shaw, 2004). Havaittua tehokkuutta hyödynnetään tässä allianssin onnistumisen mittarina, koska se on yksittäisiä taloudellisia mittareita monipuolisempi. Lisäksi sen käyttäminen helpottaa kohdeallianssien vertailua: kaikkien yhteisbrändien onnistumista on mahdollista arvioida havaitun tehokkuuden kautta, kun taas yritysten omat mittarit saattavat poiketa suurestikin toisistaan. Havaittu tehokkuus siis ikään kuin pitää sisällään kaikki yritysten omat mittarit, koska jos yhteisbrändi on yrityksen omien mittareiden mukaan onnistunut, se on sitä myös havaitun tehokkuuden mukaan.

Tässä luvussa esitellään onnistuneen jäätelöbrändiallianssin viitekehys, jossa yhdistyvät sekä yhteistyöhön että brändeihin liittyvät tekijät. Yhteistyöhön eli suhdemarkkinointiin liittyvät tekijät on esitetty kuvion yläosassa, kun taas brändiin (sekä alkuperäisiin että yhteisbrändiin) liittyvät tekijät ovat kuvion alaosassa. Tämän jaottelun lisäksi onnistumiseen vaikuttavat tekijät on vielä jaettu jo ennen yhteistyötä olemassa olleisiin tekijöihin sekä yhteistyön aikana

syntyviin tai yhteistyöprosessiin olennaisesti liittyviin tekijöihin. Ennen yhteistyötä olemassa olleet tekijät on esitetty kuvion vasemmassa pystyrivissä ja yhteistyön aikana syntyvät tekijät oikeassa pystyrivissä.

Kuvio 6. Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

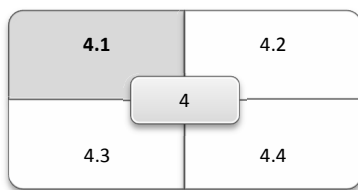


Seuraavassa käydään kukin viitekehyksen osio yksitellen läpi niin, että ensin tarkastellaan yhteistyöhön liittyviä tekijöitä ja sen jälkeen brändiin liittyviä tekijöitä. Ensin keskitytään siis yhteistyökumppaneiden ominaisuuksiin (4.1) ja yhteistyöprosessiin liittyviin tekijöihin (4.2), minkä jälkeen siirrytään alkuperäisten brändien ominaisuuksiin (4.3) sekä yhteisbrändin ominaisuuksiin (4.4).

4.1 Yhteistyökumppaneiden ominaisuudet

Tekstin seuraamisen helpottamiseksi jokaisen viitekehyksen eri osiota kuvaavan luvun alussa on yksinkertaistettu kuvio viitekehyksestä. Tässä luvussa keskitytään kuvion 7 mukaisesti yhteistyökumppaneiden ominaisuuksiin. Ne on tekstissä jaettu kolmeen osaan: visio, arvot ja kulttuuri, allianssikompetenssi sekä resurssit. Kukin osa käydään tässä läpi omassa alaluvussaan.

Kuvio 7. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 1/4.



Visio, arvot ja kulttuurit

Ennen yhteistyötä yhtiöiden johdolla on oltava selkeä yhteinen visio kilpailuedusta, joka voidaan saavuttaa vain kumppanuuden kautta (Spekman ym., 1996). Allianssin on lisäksi edistettävä yrityksen strategisia ja taloudellisia tavoitteita (Inkpen & Li, 1999) ja oltava yhdenmukainen sekä sen omien että yhteistyökumppanin arvojen kanssa (Spekman ym., 1996). Yhteiset arvot lisäävät sitoutuneisuutta yhteistyöhön (Morgan & Hunt, 1994) ja edistävät keskinäisen luottamuksen syntymistä (Hunt ym., 2002). Yhteistyön tulisi siis vahvistaa yrityksen asemaa ja edesauttaa sen tavoitteiden saavuttamista. Näin ollen allianssin tulisi olla yhteensopiva yrityksen kokonaisvaltaisen strategian kanssa: jos tavoitellaan esimerkiksi myynnin kasvua, myös brändiallianssiin ryhtymisen tulisi edistää kasvua.

Yhteneväisyydet allianssikumppaneiden sosiaalisissa tavoissa (Sarkar, Echambadi, Cavusgil & Aulakh, 2001) ja yrityskulttuurissa yleisesti helpottavat uuden allianssin rakentamista (Bucklin & Sengupta, 1993; Spekman ym., 1996). Organisaatiokulttuureiden samankaltaisuus parantaa suhteen laatua ja edesauttaa kykyjen jakamista ja sekoittumista (Sarkar ym., 2001). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos yritykselle on tärkeää sen toiminnassa avoimuus ja kommunikointi, näiden tekijöiden painottuminen myös yhteistyökumppanin yrityskulttuurissa edesauttaa allianssin toimivuutta ja onnistumista.

Allianssikompetenssi

Yrityksen kykyä löytää, kehittää ja ylläpitää yhteistyösuhteita kutsutaan allianssikompetenssiksi, ja se on joidenkin tutkijoiden mukaan merkittävä osatekijä allianssin onnistumisessa (Lambe ym., 2002; Hunt ym., 2002). Suhteiden etsimisen ja ylläpitämisen lisäksi sillä tarkoitetaan esimerkiksi aikaisempaa yhteistyökokemusta, allianssijohtajan kykyä johtaa yhteistyötä sekä yhtiön taitoa valita juuri oikea kumppani (Lambe ym., 2002). Allianssikompetenssi saattaa vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi erityisresurssien kehittymiseen (Hunt ym., 2002), jota käsitellään tarkemmin jäljempänä arvon luomiseen liittyvässä kappaleessa. Aikaisempi kokemus alliansseista voidaan jakaa yleiseen kokemukseen sekä kokemukseen juuri tietystä kumppanista. Näistä molemmista muodoista esitetään tässä joitakin huomioita lyhyesti.

Yritysten välinen yhteistyö onnistuu todennäköisemmin, mikäli kumppaneilla on aikaisempaa kokemusta alliansseista yleensä (Kale, Dyer & Singh, 2002; McCutchen, Swamidass & Teng, 2008). Allianssi myös tuottaa enemmän arvoa, kun allianssikumppaneilla on jo ennestään kokemusta yhteistyön johtamisesta (Anand & Khanna, 2000). Tällä voidaan tarkoittaa siis yrityksen kokemusta kaikenlaisista alliansseista joko toisten yritysten tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa. Yhteistyöhön ryhtyminen saattaa olla helpompaa, jos yhteistyöprosessin kulku tai joitakin sen osia tunnetaan jo entuudestaan tai jos yrityksessä on kokenut allianssijohtaja.

Yleisen kokemuksen lisäksi myös aikaisempi kokemus tietystä allianssikumppanista helpottaa uuden allianssin rakentamista tämän kanssa (Spekman ym., 1996). Mikäli yhtiö on jo tehnyt yhteistyötä saman kumppanin kanssa, aiemman yhteistyökokemuksen perusteella sen on helppo arvioida kumppaniehdokkaan tulevaa käyttäytymistä mahdollisessa uudessa yhteistyöprojektissa (Ganesan, 1994; Inkpen & Li, 1999). Lisäksi hyvät kokemukset tietystä kumppanista kasvattavat yhtiöiden keskinäistä luottamusta (Ganesan, 1994).

Resurssit

Sen lisäksi, että kumppanit ovat halukkaita tekemään yhteistyötä keskenään, niillä on oltava resursseja allianssin perustamiseen (Bleeke & Ernst, 1994). Yritysten resurssit ovat keskenään erilaisia, ja eroja taloudellisessa menestyksessä voidaan osin selittää juuri tällä heterogeenisuudella. Tuottaakseen voittoa yrityksellä on allianssikompetenssin lisäksi oltava jokin jäljittelemätön ja korvaamaton voimavara. (Hunt ym., 2002.) Allianssiin osallistuvien yritysten on oltava taloudellisesti vakavaraisia, minkä lisäksi niiden on oltava vahvoja sen tuotteen tai toiminnon tuottamisessa, jonka ne jakavat allianssikumppanin kanssa (Bleeke & Ernst, 1994). Jäätelöbrändiallianssien kohdalla tämä tarkoittaa, että yhteistyöhön ryhtyvän jäätelönvalmistajan on oltava vahva ja tunnettu omalla alallaan, kun taas toinen kumppani tuo allianssiin oman ydinosaamisensa kuten tunnetut ja laadukkaat makeiset tai keksit.

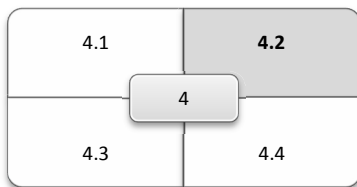
Jotta yritysten muodostama allianssi voisi menestyä, molemmilla kumppaneilla on oltava täysi ymmärrys toisen kyvykkyyksistä ja resursseista tai niiden mahdollisesta puuttumisesta (Spekman ym., 1996). Ymmärryksen puute saattaa synnyttää liian suuria odotuksia ja johtaa konflikteihin. Tämän sekä resurssien riittävyyden ja vakauden lisäksi yhteistyökumppaneiden olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien on oltava keskenään erilaisia ja toisiaan täydentäviä (Jap, 1999; Sarkar ym., 2001; Lambe ym., 2002). Anandin ja Khannan (2000) mukaan yhteistyö tuottaa arvoa vain silloin, kun kumppaneiden resurssit eroavat toisistaan. Toisiaan täydentävillä voimavaroilla kumppaneiden on mahdollista täydentää ja paikata omia valikoimiaan (Jap, 1999) ja päästä käyttämään sellaisia resursseja, joita niillä ei muuten olisi käytössään (Hunt ym., 2002). Tämän perusteella kahden jäätelönvalmistajan ei kannattaisi muodostaa allianssia keskenään, vaan sellaisten yritysten kanssa, jotka voivat tuoda yhteistyöhön jotakin uutta ja erilaista osaamista.

Yhteistyökumppaneiden ominaisuudet muodostavat siis viitekehyksen ensimmäisen osion, joka on tässä jaettu kolmeen osaan: visio, arvot ja kulttuuri, allianssikompetenssi sekä resurssit. Yritysten yhteistyöhön liittyvän vision, arvojen sekä organisaatiokulttuurien on oltava yhteensopivia. Lisäksi kumppaneilla on oltava allianssikompetenssia eli kokemusta ja taitoa johtaa yhteistyötä. Resurssien on oltava sekä jäljittelemättömiä että korvaamattomia mutta myös keskenään erilaisia ja toisiaan täydentäviä.

4.2 Yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät

Seuraavaksi käsitellään toista yhteistyöhön liittyvien tekijöiden osiota, yhteistyöprosessia, joka on jaettu arvon luomiseen, suhteeseen liittyviin tekijöihin sekä organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Ne sijoittuvat viitekehykseen kuvion 8 osoittamalla tavalla.

Kuvio 8. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 2/4.



Arvon luominen

Allianssin tarkoituksena on luoda arvoa yhteistyökumppaneille (Day, 1995; Inkpen & Li, 1999). Arvolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi parempaa kilpailukykyä tai erityisresursseja. Allianssi myös menestyy todennäköisemmin, mikäli se parantaa kumppaneiden kilpailukykyä jollakin tavalla (Hunt ym., 2002). Jäätelöbrändialliansseissa tämä voisi merkitä esimerkiksi myynnin, markkinaosuuden tai tunnettuuden kasvua. Edellä mainittujen täydentävien resurssien lisäksi allianssin menestyksen kannalta on olennaista erityisresurssien kehittäminen (Jap, 1999). Erityisresurssit kehittyvät tai ne kehitetään yhteistyön aikana, ja ne ovat ominaisia tietyille allianssille (Lambe ym., 2002). Ne voivat olla aineellisia, kuten tehdas, tai aineettomia, kuten prosessien tehostaminen (Hunt ym., 2002). Jäätelönvalmistuksessa aineellisia erityisresursseja voisivat olla esimerkiksi uusi tuotantolinja tai -laite ja aineettomia muun muassa erityinen allianssityöryhmä sekä sen kehittämät ideat ja prosessit.

Suhde

Molemminpuolinen luottamus ja yhteistyöhön sitoutuminen ovat tärkeimmät suhteeseen liittyvät osatekijät allianssin onnistumisessa (Morgan & Hunt, 1994; Day, 1995; Sarkar ym., 2001; Hunt ym., 2006). Luottamus vähentää havaittua riskiä (Ganesan, 1994) ja lisää kumppaneiden tyytyväisyyttä (Anderson & Narus, 1990). Lisäksi luottamus kumppaneiden

välillä mahdollistaa tehokkaan tiedonvälityksen ja tuloksien seurannan sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen (Sivadas & Dwyer, 2000).

Sitoutumisella tarkoitetaan kumppaneiden yhteistä uskoa suhteen tärkeyteen ja jatkuvuuteen sekä siihen, että sen jatkumisen eteen kannattaa nähdä vaivaa (Dwyer ym., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Mikäli allianssikumppanit ovat sitoutuneita yhteistyöhön, ne tekevät enemmän töitä sen onnistumisen eteen (Hunt ym., 2002). Luottamus kumppaniin edistää sitoutumista (Hunt ym., 2002), joten nämä kaksi tekijää liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Yhteistyökumppaneiden on myös kunnioitettava toisiaan sekä ennen yhteistyön alkamista että sen aikana (Spekman ym., 1996), minkä lisäksi allianssissa toimivien yritysten tulisi kohdella toisiaan tasavertaisina yhteistyökumppaneina (Bleeke & Ernst, 1994).

Organisaation toiminta ja rakenne

Allianssikumppaneiden organisaatorakenteiden tulisi tukea yhteistyön onnistumista (Hunt & Morgan, 1994). Organisaation toimintaa ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi allianssityöryhmän perustaminen, ylimmän johdon tuki, säännöllinen viestintä sekä arviointi- ja ongelmanratkaisuprosessien kehittäminen. Lisäksi allianssikumppaneiden on osattava tehokkaasti koordinoita yhteistyöhön liittyvät tehtävät (Sivadas & Dwyer, 2000). Koordinointi mahdollistaa toimivan viestinnän ja informaation jaon sekä prosessien yhdistämisen yritysten välillä (Jap, 1999).

Yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi kumppaneiden tulisi nimittää allianssista vastaavat henkilöt (allianssijohtajat tms.) sekä perustaa virallisia allianssityöryhmiä (Spekman ym., 1996; Dyer ym., 2001). Tämä vakauttaa yhteistyösuhdetta ja viestii kumppanille allianssiin sitoutumisesta (Spekman ym., 1996). Kandemirin, Calantonen ja Gracian (2006) mukaan juuri ihmiset ja työhönsä sitoutunut tiimi vaikuttavat erityisen paljon tuotekehitysprosessin onnistumiseen. Jotta yhteistyö toimisi mahdollisimman hyvin, yritysten perustamien työryhmien tulisi kommunikoida säännöllisesti keskenään. (Spekman ym., 1996.) Myös ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen yhteistyöhön edistää allianssin onnistumismahdollisuuksia (Spekman ym., 1996; Sivadas & Dwyer, 2000; Hunt ym., 2002). Johdon tuki yhteistyölle takaa esimerkiksi sen, että allianssista vastaavat työntekijät saavat tarvittavaa koulutusta ja kokemusta tullakseen päteviksi allianssijohtajiksi (Lambe ym., 2002).

Työryhmien välisen viestinnän lisäksi myös koko organisaation kattava säännöllinen ja avoin viestintä on merkittävässä roolissa yhteistyön onnistumisessa (Hunt & Morgan, 1994; Day, 1995; Day, 2000; Sarkar ym., 2001): Yritysten edustajilla on oltava selkeä käsitys sekä kumppanin omista että allianssin yhteisistä tavoitteista (Inkpen & Li, 1999). Lisäksi allianssin visio ja tavoitteet on kerrottava koko organisaatiolle ja varmistettava, että jokainen työntekijä ymmärtää sen merkityksen yrityksen toiminnalle kokonaisuutena. Jatkuva kommunikointi takaa esimerkiksi sen, että yhtiöiden johtajilla on samanlainen käsitys allianssin säännöistä. (Spekman ym., 1996.) Tehokas viestintä mahdollistaa myös tavoitteiden tarkentamisen, tehtävien jakamisen sekä organisaatioiden välisen oppimisen (Sivadas & Dwyer, 2000), ja lisäksi se edistää luottamuksen rakentumista (Hunt ym., 2002).

Allianssikumppaneiden tulisi mahdollistaa sekä muodollinen että epämuodollinen kanssakäyminen työntekijöidensä välillä. Epämuodolliset tilaisuudet vahvistavat henkilökohtaisia suhteita, jotka puolestaan edesauttavat luottamuksen syntymistä. (Hunt & Morgan, 1994). Kuten edellä mainittiin, luottamus on yksi tärkeimmistä suhteeseen liittyvistä osatekijöistä yhteistyön onnistumisessa. Henkilökohtaisten suhteiden merkityksellisyydestä seuraa, että allianssiin osallistuvat henkilöt tulisi valita erittäin huolellisesti (Inkpen & Li, 1999).

Yhteistyön onnistumiseksi allianssikumppaneiden tulisi kehittää tehokkaita arviointi- ja ongelmanratkaisuprosesseja (Bleeke & Ernst, 1994; Spekman ym., 1996). Etenemisen ja tuloksien säännöllinen seuraaminen mahdollistaa virheiden ja väärinymmärrysten korjaamisen hyvissä ajoin (Spekman ym., 1996). Tehokkaasta ja säännöllisestä arvioinnista huolimatta yhteistyöhön osallistuvien yritysten on osattava myös olla joustavia toimitissaan: allianssit, joiden toimintaa rajataan hyvin tiukoilla lakiin tai rahoitukseen perustuvilla rakenteilla, todennäköisesti epäonnistuvat (Bleeke & Ernst, 1994).

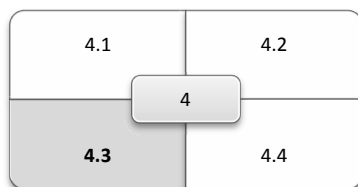
Tekstissä on tähän mennessä käyty läpi viitekehyksen molemmat yhteistyöhön liittyvät osiot: yhteistyökumppaneiden ominaisuudet sekä yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät. Tässä alaluvussa keskusteltiin yhteistyöprosessista ja jaettiin se kolmeen osaan: arvon luomiseen, suhteeseen sekä organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Arvon luomisella tarkoitetaan esimerkiksi kilpailukyvyyn parantamista tai erityisresurssien kehittämistä. Yhteistyösuhteen kannalta tärkeimpiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteistyöhön sitoutuminen sekä keskinäinen luottamus. Allianssityöryhmä, johdon tuki, säännöllinen viestintä sekä arviointi-

ja ongelmanratkaisuprosessit ovat olennaisia organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen.

4.3 Alkuperäisten brändien ominaisuudet

Yhteistyöhön liittyvien tekijöiden jälkeen siirrytään tarkastelemaan brändiin liittyviä tekijöitä. Tässä aluvuossa keskitytään ensin alkuperäisten brändien ominaisuuksiin, joita ovat yhteensopivuus ja laatu. Ne sijoittuvat viitekehykseen kuvion 9 osoittamalla tavalla. Seuraavassa aluvuossa käsitellään varsinaisen yhteisbrändin ominaisuuksia.

Kuvio 9. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 3/4.



Yhteensopivuus

Jotta yhteisbrändäys onnistuisi, brändiallianssiin osallistuvien brändien on oltava keskenään yhteensopivia (Hadjicharalambous, 2006; Walchli, 2007; Dickinson & Heath, 2008). Yhteensopivuudella tarkoitetaan tässä sekä tuoteryhmien välistä että brändien synnyttämien mielikuvien välistä yhteensopivuutta (Dickinson & Heath, 2006). Jäätelönvalmistajan suunnitellessa yhteisbrändäystä sen on siis harkittava, mitkä tuoteryhmät ovat yhteensopivia jäätelön kanssa. Virvoitusjuomat ja makeiset vaikuttavat sopivan sen kanssa hyvin yhteen, kun taas esimerkiksi olut tai perunalastut jäätelön kanssa voisi olla kuluttajan mielestä hieman erikoinen yhdistelmä. Mielikuvien välinen yhteensopivuus tarkoittaa, että molemmat alkuperäiset brändit herättävät kuluttajissa samankaltaisia ja yhteensopivia mielikuvia kuten laatu, nuorekkuus tai design. Lisäksi brändimielikuvien tulisi olla jollakin tavalla toisiaan täydentäviä ja tukevia (Park ym., 1996). Mikäli alkuperäiset brändit eivät ole keskenään yhteensopivia ja täydentäviä, niihin liittyvät assosiaatiot eivät välttämättä siirry yhteisbrändätyyn tuotteeseen ja ostajat saattavat torjua yhteisbrändin (Simonin & Ruth, 1998; Dickinson & Heath, 2006).

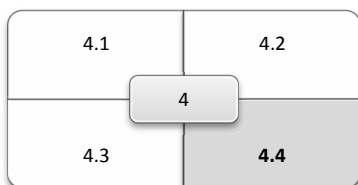
Laatu

Dickinsonin ja Heathin (2006) mukaan laadukkaina pidettyjen brändien tekemät yhteisbrändit onnistuvat yleensä paremmin kuin muiden: jos brändiallianssiin osallistuvat brändit ovat kuluttajien mielestä laadukkaita, myös uutta yhteisbrändiä arvioidaan positiivisemmin (Dickinson & Heath, 2006; Hadjicharalambous, 2006; Dickinson & Heath, 2008). Laatumielikuvien painottaminen alkuperäisen brändin markkinoinnissa helpottaa brändilajennusten toteuttamista, koska silloin brändi yhdistetään nimenomaan laatuun eikä niinkään mihinkään tiettyyn tuotekategoriaan (Rangaswamy ym., 1993). Lisäksi myös alkuperäisten brändien tunnettuus ja vahvuus edesauttavat brändilajennuksen onnistumista (Völckner & Sattler, 2006).

4.4 Yhteisbrändin ominaisuudet

Alkuperäisten brändien ominaisuuksien lisäksi yhteisbrändin onnistumiseen vaikuttavia brändiin liittyviä tekijöitä ovat myös yhteisbrändin ominaisuudet, joista tärkeimmät ovat johdonmukaisuus ja lisäarvo. Ne sijoittuvat viitekehykseen kuvion 10 osoittamaan kohtaan.

Kuvio 10. Tekstin sijoittuminen viitekehykseen 4/4.



Johdonmukaisuus

Johdonmukaisuus käsittää tässä kolme erilaista ulottuvuutta: alkuperäisten brändien ja uuden yhteisbrändin välinen johdonmukaisuus, uuden tuotekategorian johdonmukaisuus sekä johdonmukaisuus yhteisbrändin ja varsinaisen uuden tuotteen välillä. Nämä eri muodot käydään tässä lyhyesti läpi.

Jotta brändilajennus voisi onnistua, sen tulisi olla yhtenäinen alkuperäisten brändien kanssa (Aaker, 1990; Broniarczyk & Alba, 1994; Hadjicharalambous, 2006; Völckner & Sattler,

2006). Tämän vuoksi laajennettava brändi sekä uusi tuotekategoria on valittava tarkoin (Völckner & Sattler, 2006). Alkuperäisten brändien ja uuden yhteisbrändin välisellä johdonmukaisuudella tarkoitetaan sekä fyysistä että mielikuvallista yhteensopivuutta: uuden tuotteen on oltava näkyviltä ominaisuuksiltaan yhdenmukainen alkuperäisen brändin kanssa ja lisäksi sen on herätettävä samanlaisia mielikuvia ostajissa (Bridges, Keller & Sood, 2000; James, 2005). Kuluttajat arvioivat myös brändilaajennuksia yleensä sekä uuden tuotekategorian että mielikuvien sopivuuden perusteella. Uuden tuotteen on siis liityttävä jotenkin brändillä jo olemassa oleviin tuotteisiin ja lisäksi brändin konseptin on pysyttävä samana. (Park, Milberg & Lawson, 1991.)

Myös uuden yhteisbrändin tuotekategorian on oltava johdonmukainen alkuperäisten brändien tuotekategorioihin verrattuna (Aaker & Keller, 1990; Dacin & Smith, 1994; Völckner & Sattler, 2006). Toisinaan brändi voi olla kuluttajien mielissä niin vahvasti sidottu johonkin tiettyyn tuotekategoriaan, että sen laajentaminen ei onnistu (James, 2005). Lisäksi laajennettaessa samaa brändiä useamman kerran, laadun on pysyttävä tasaisena läpi koko tuotevalikoiman (Dacin & Smith, 1994).

Alkuperäisten brändien ja uuden yhteisbrändin välisen johdonmukaisuuden ja uuden tuotekategorian johdonmukaisuuden lisäksi yhteisbrändin on oltava myös itse yhteensopiva varsinaisen uuden tuotteen kanssa: yhteisbrändin herättämien mielikuvien on vastattava uutta, fyysistä tuotetta (Hadjicharalambous, 2006). Esimerkiksi Valiojäätelön ja Fazerin Dumlejäätelö on oltava yhdenmukainen molempien brändien ja tuotekategorioiden kanssa, mutta tämän lisäksi sen on sovittava myös uuteen yhteisbrändiin: kuluttaja todennäköisesti odottaa tuttujen tuotemerkkien tarkoittavan laatua ja jäätelön näyttävän ja maistuvan Dumlelta. Uuden tuotteen on siis lunastettava yhteisbrändin antama lupaus.

Lisäarvo

Kokonaisvaltaisen yhteensopivuuden lisäksi on tärkeää arvioida, ostaisiko asiakas valmista lopputuotetta ja olisiko hän tyytyväinen sen laatuun (James, 2005). Jotta yhteisbrändi voisi onnistua, sen on tuotava kuluttajalla jotakin lisäarvoa (Sharp, 1993). Pelkän tunnetun nimen lisääminen tuotteeseen ilman minkäänlaista lisäarvoa kuluttajalle ei edesauta uuden tuotteen onnistumista (Aaker, 1990). Tämä merkitsee esimerkiksi sitä, että tuotteen valmistamisen on

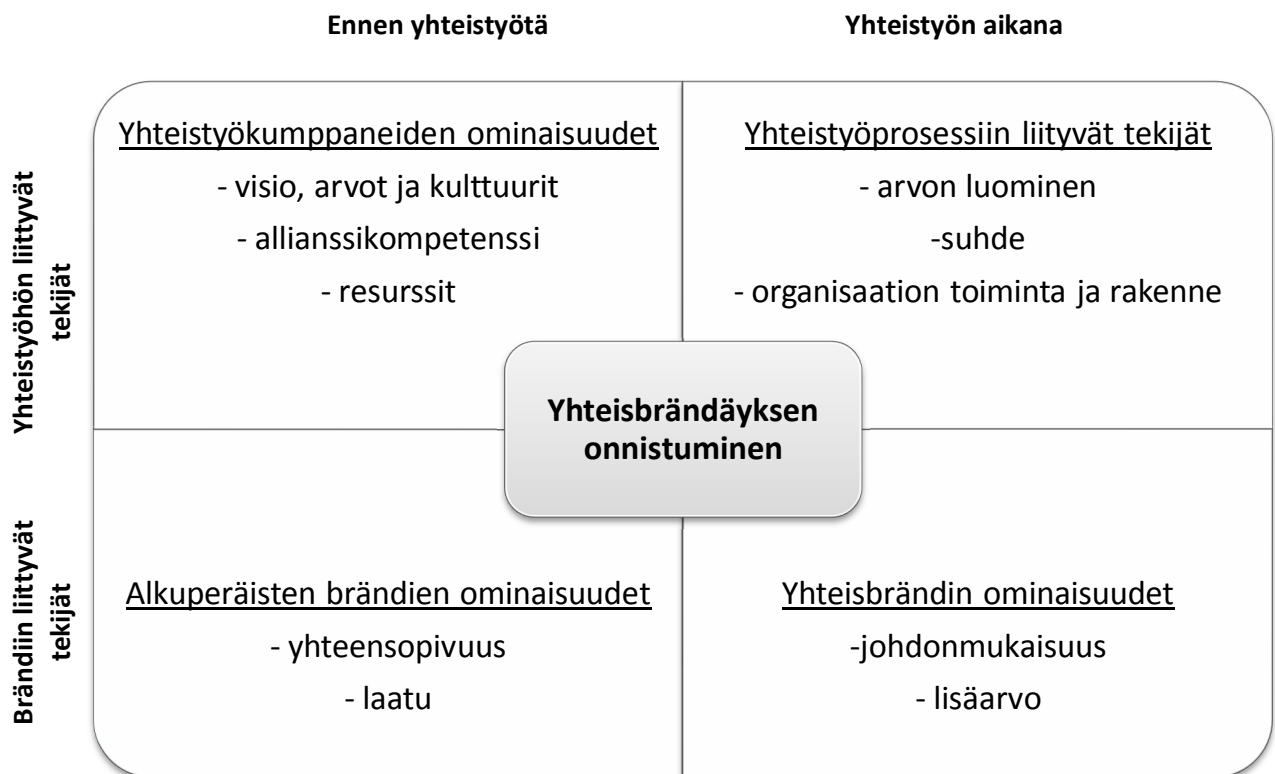
oltava vaikeaa, jotta ostaja kokisi yhteisbrändin mielekkääksi ja lisäarvoa tuovaksi (Aaker & Keller, 1990; Dickinson & Heath, 2006). Valmistamisen vaikeudella tarkoitetaan tässä sitä, että yhteistyökumppani ei yksin kykenisi valmistamaan tuotetta olemassa olevilla resursseillaan (Dickinson & Heath, 2006). Esimerkiksi jos Prada alkaisi yksinään valmistaa puhelimia, kuluttajat saattaisivat ajatella, että ne eivät ole teknologialtaan yhtä vahvoja kuin esimerkiksi Nokian tai Samsungin vastaavat tuotteet. Kumppaneilla on kuitenkin yhdessä oltava riittävää kyvykkyyttä valmistaa tuote, jotta kuluttajat hyväksyisivät sen (Aaker & Keller, 1990; Dickinson & Heath, 2008). Koska Prada kuitenkin valmistaa puhelimia yhteistyössä LG:n kanssa (Prada Phone by LG, 2010), niillä yhdessä on tarvittavaa osaamista valmistaa sekä muotoilultaan että teknologialtaan kilpailukykyinen tuote. Tämä ei ole tilanne silloin, jos kaksi brändiä tekee yhdessä sellaisen tuotteen, joka on molemmille brändilaaajennus eli joka ei hyödynnä kummarkaan erityisosaamista. Tuotteen valmistaminen ei saa siis olla liian helppoa tai liian vaikeaa. Yhteisbrändin kuluttajille tuottamaa lisäarvoa voidaan tutkia ennen uuden tuotteen lanseeraamista markkinatutkimuksella, jolla myös varmistetaan tuotteen tuleva kysyntä (Kandemir ym., 2006).

Edellä esiteltyjen tekijöiden lisäksi myös markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli yhteisbrändin onnistumisessa. Esimerkiksi linjalaajennusten, joita tuetaan näkyvällä markkinoinnilla, on havaittu onnistuvan todennäköisemmin kuin sellaisten, joita mainostetaan vain vähän (Reddy ym., 1994). Lisäksi vähittäiskauppioiden asenteet uutta tuotetta kohtaan sekä valmistajan tarjoama markkinointituki vaikuttavat brändilaaajennuksen onnistumiseen (Völkner & Sattler, 2006). Aiheen rajaamiseksi ne on kuitenkin jätetty tässä tutkimuksen ulkopuolelle.

4.5 Viitekehys ja empiria

Edellä esitetyistä yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on koottu yhteenveto kuvioon 11. Tutkimuksen empiirisessä osiossa on pyritty ottamaan huomioon tasapuolisesti kaikki neljä viitekehysten osa-alueita. Haastattelurunko onkin rakennettu oheisen kuvion pohjalta. Haastatteluja ja muita tutkimusmenetelmiin liittyviä seikkoja käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kuvio 11. Yhteisbrändäyksen onnistuminen - yhteenveto.



5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimiseksi tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen ote ja tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimusotetta, tutkimusstrategiaa (5.1) sekä aineiston keruuta ja perustellaan tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja (5.2 ja 5.3). Tämän lisäksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettäviä käsitteitä (5.4). Luvun lopussa esitellään tutkimuksen kohteena olevat allianssit (5.5).

5.1 Tutkimusote ja tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusongelmaa tarkastellaan yrityksen, eikä niinkään kuluttajan näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat todellisessa liiketoiminnassa, miksi ne toimivat juuri niin ja miten niitä voisi muuttaa. Kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan käyttää myös kuvaamaan liike-elämän prosesseja kriittisesti ja reflektiivisesti. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 3.) Hyvin moni tässä tutkimuksessa lähteinä käytetyistä artikkeleista perustuu kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Esimerkiksi Park ym. (1996) ovat tutkineet yhteisbrändäyksen tehokkuutta ja Rao ym. (1999) laatumielikuvien välittymistä yhteisbrändin kautta kyselylomakkeiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on usein testata teoriaa, ja sen käytännöt ja normit tulevat luonnontieteistä (Bryman & Bell, 2003, 25). Tässä tutkimuksessa yhteisbrändäystä haluttiin kuitenkin lähestyä erilaisesta näkökulmasta kuin aikaisemmin ja koska aihetta on jo tutkittu kvantitatiivisella strategialla, tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiivinen.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii usein luomaan teoriaa, ja luonnontieteistä omaksuttujen käytäntöjen sijaan painotetaan yksilöiden tulkintoja heidän ympäristöstään (Bryman & Bell, 2003, 25). Vaikka laadulliset tutkimusmenetelmät eivät liiketaloustieteissä ole niin yleisesti käytettyjä kuin kvantitatiiviset menetelmät, ne ovat yleisesti hyväksytyjä ja luontevia tutkimusvälineitä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 25). Tässä tutkimusraportissa kuvataan onnistunutta yhteisbrändäysprosessia yritysten ja yhteisbrändäyksen toteuttamisesta vastaavien henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Sen avulla on mahdollista saattaa monimutkaisiltakin vaikuttavat aiheet ja tulokset helposti lähestyttävään ja elävään muotoon (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116). Tapaustutkimus on relevantti tutkimusstrategia, kun etsitään vastausta kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Yin, 2003, 4; 12). Käsillä olevaan tutkimukseen se on sopiva, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten onnistunut yhteisbrändi syntyy. Tapaustutkimus voi käsittää vain yhden tapauksen tai useita tapauksia. Tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, ihmisryhmä, tapahtuma tai jokin verkosto. (Yin, 2003, 12; 19.) Tässä tutkimuksessa kukin jäljempänä esiteltävistä alliansseista muodostaa yhden tapauksen, eli tarkasteltavana on yhteensä kolme eri tapaus jätälönvalmistusalalta. Näin rajaus eri tapauksien välillä on hyvin selkeä, ja niitä on helppo tarkastella omina kokonaisuuksinaan. Lisäksi jokainen tapaus on tutkimuksen kannalta merkittävä, koska kaikissa on toisiinsa nähden hyvin erilaiset ja eri aloilla toimivat yhteistyökumppanit, ja näin ollen ne tuottavat erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen ja ekstensiiviseen tutkimukseen. Intensiivisellä tapaustutkimuksella pyritään saavuttamaan kattava ymmärrys tapauksesta ja siihen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Ekstensiivisellä tutkimuksella taas kartoitetaan yleisiä tapoja tai mekanismeja ja testataan tai kehitetään teoriaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 119.) Tämä tutkimus on ekstensiivinen, sillä tiedonkeruun ja analysoinnin kautta testataan raportin alkupuoliskolla esiteltyä teoriaa. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään analysoitujen tapauksien perusteella yleistys onnistuneesta yhteisbrändäysprosessista jätälönvalmistusalalla.

5.2 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen yksi tärkein tiedonkeruumenetelmä on haastattelut, joiden lisäksi tiedonlähteinä on mahdollista käyttää esimerkiksi valmiita dokumentteja ja arkistoja, havainnointia sekä fyysisiä artefakteja (Yin, 2003, 101;106). Haastattelu on hyvä aineistonkeruutapa silloin, kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Lisäksi haastattelun aikana on mahdollista selvittää vastauksia sekä syventää saatavia tietoja esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.) Haastattelun avulla pyritään siis selvittämään, mitä jollakulla on mielessään (Eskola & Suoranta, 1998, 85).

Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää, mitä jäätelöbrändiallianssi-kumppaneiden edustajilla on mielessään ja kartoittaa heidän ajatuksiaan yhteistyön kulusta ja onnistumisesta. Tällaisia kysymyksiä koskevien vastauksien voi olettaa olevan hyvin monitahoisia ja keskenään erilaisia, joten kasvatusten tapahtuva haastattelu koettiin parhaaksi tiedonkeruutavaksi. Haastateltavien ja haastattelijan samanaikainen läsnäolo sekä mahdollisuus tarkentavien kysymysten esittämiseen nostivat henkilökohtaisen haastattelun sopivimmaksi menetelmäksi juuri tähän tutkimukseen. Allianssien esittelyssä hyödynnetään lisäksi yritysten omia nettisivuja.

Teemahaastattelu

Lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa voidaan kutsua esimerkiksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi tai teemahaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Se on käytetyin metodi laadullisen aineiston keräämiseen Suomessa (Koskinen ym., 2005, 104). Teemahaastattelussa keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Nämä teemat eli haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty (Eskola & Suoranta, 1998, 86; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47; Eriksson & Kovalainen, 2008, 82). Teemahaastattelussa haastattelijä varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja painotus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta, 1998, 86). Haastateltavalla on lomakehaastattelua enemmän valtaa vaikuttaa haastattelun etenemiseen ja rakentumiseen (Koskinen ym., 2005, 104). Teemahaastattelu onkin muodoltaan tarpeeksi avoin, jotta aineiston voidaan katsoa edustavan haastateltavien omaa puhetta. Lisäksi ennalta päätetyt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi jossain määrin samat asiat. (Eskola & Suoranta, 1998, 86-87.)

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi tähän tutkimukseen juuri sen avoimuuden johdosta: haastateltavien annettiin puhua teemoista heidän itse parhaaksi katsomassaan järjestyksessä ja tärkeimmiksi kokemiaan aihealueita painottaen. Haastattelijan tehtävänä oli lähinnä varmistaa, että kaikki teemat käydään läpi, vaikka johonkin osa-alueeseen keskityttäisiin enemmän kuin toiseen. Haastateltavan itse tekemiä painotuksia voidaan käyttää

apuna aineiston analyysissa. Lisäksi haastattelun avoin rakenne teki tarkentavien lisäkysymysten esittämisen helpoksi.

Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on tutkimusraportin liitteenä. Rungon teemat on rakennettu edellä esitetyn viitekehyksen pohjalta. Siinä on selkeästi havaittavissa kaksi suurempaa teemaa, yhteistyö ja brändit, jotka on sitten vielä jaettu useampaan alateemaan: Yhteistyöteema käsittää oman yrityksen piirteet sekä yhteistyöhön ryhtymisen mahdollisuudet ja riskit, kumppanin ominaisuudet ja valintaprosessin sekä yhteistyön etenemisen ja onnistumisen. Bränditeema puolestaan koostuu alkuperäisten brändien ominaisuuksista ja niiden herättämistä mielikuvista sekä varsinaisen yhteisbrändin piirteistä.

Tapausmäärä ja kattavuus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Näin ollen aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu, eli käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta, 1998, 18.) Eskolan ja Suorannan (1998, 62) mukaan aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin on tapahtunut aineiston kylläntyminen eli saturaatio.

Haastattelupyynnöt lähetettiin yhteensä seitsemälle kohdeyritysten edustajalle, joista kuusi osallistui tutkimukseen. Haastattelupyynnöitä lähetettäessä varauduttiin ajallisesti myös siihen, että kuuden haastattelun jälkeen aineistoa ei olisi vielä tarpeeksi, vaan pyyntöjä tulisi lähettää lisää. Kuitenkin kun kaikki haastattelut oli suoritettu ja purettu, ilmeni, että uusimmat eivät enää tuottaneet merkittävästi lisätietoa, vaan aineisto oli kylläntynyt.

Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus

Aineisto perustuu usein harkinnanvaraiseen näytteeseen tai poimintaan, koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole hyödyllistä poimia tutkittavaa joukkoa täysin sattumanvaraisesti. Haastateltaviksi tulisi pyrkiä valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. (Eskola & Suoranta, 1998, 18;61). Tutkimuksen kohteena olevat jäätelöbrändiallianssit on löydetty tutkimalla jäätelönvalmistajien nettisivuja ja etsimällä sieltä

yhteisbrändättyjä tuotteita. Yhteyttä otettiin sellaisiin allianssikumppaneihin, joilla molemmilla on toimintaa Suomessa ja joiden edustajia on mahdollista haastatella kotimaassa. Kohdehenkilöiden valinta tapahtui soittamalla yritysten puhelinvaihteisiin ja tiedustelemalla, kuka yrityksessä vastaa kyseessä olevista tuotemerkeistä. Lisäksi yhden haastateltavan yhteystiedot saatiin yhteistyökumppanin edustajan haastattelusta. Tämän jälkeen kyseisille seitsemälle henkilölle lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö, jolla vielä varmistettiin henkilöiden sopivuus tutkimukseen. Vastaanottajista kaksi ohjasi pyynnön eteenpäin oikealle henkilölle, ja lopullisista vastaanottajista kuusi osallistui haastatteluun. Haastateltaviksi valikoitui lopulta kaksi brand manageria, yksi myynti- ja markkinointijohtaja, yksi markkinointipäällikkö sekä kaksi tuotepäällikköä. Valmistajilta A, B, C ja D haastateltiin kultakin yhtä edustajaa ja valmistajalta E kahta edustajaa, eli jokaisen allianssin kohdalla on haastateltu kummankin osapuolen edustajaa.

Haastattelut toteutettiin joulukuun 2009 ja tammikuun 2010 aikana. Ensimmäiseen haastatteluun mennessä tutkimuksen viitekehys oli jo saatu valmiiksi, joten haastattelurunko muotoiltiin sen pohjalta. Näin varmistettiin se, että haastattelukysymykset ovat relevantteja ja kattavia. Kuudesta kohdehenkilöstä viisi pyysi saada haastattelurungon etukäteen voidakseen valmistautua haastatteluun. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin kohdeyritysten tiloissa, ja ne äänitettiin haastateltavien suostumuksella. Suostumus pyydettiin kultakin kohdehenkilöltä erikseen ennen haastattelun aloittamista. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään viikon kuluessa. Kohdehenkilöille annettiin mahdollisuus tarkistaa litteroitu teksti, ja viisi haastateltavaa pyysi tekstin luettavakseen. Kenelläkään ei kuitenkaan ollut mitään huomautettavaa tai korjattavaa litterointiin liittyen.

5.3 Aineiston analysointi

Analyysin tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta, 1998, 137). Eskola ja Suoranta (1998, 160-161) luettelevat kuusi analyysimenetelmää, joita voi käyttää toisiaan täydentävästi saman aineiston analysointiin: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat sekä keskusteluanalyysi.

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, haastattelujen aihealueet johdettiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Tutkimuksen tulokset on teemoiteltu näiden samojen teemojen mukaisesti. Johtopäätöksissä hyödynnetään myös tyypittelyä, joka tarkoittaa samankaltaisuuksien etsimistä ja mahdollisimman yleisen tyyppin esittämistä. Kvantitatiiviset analyysitekniikat, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat sekä keskusteluanalyysi on tässä jätetty ulkopuolelle, koska tutkimusongelman kannalta ei ole niin relevanttia, miten haastateltava on asian ilmaissut tai mitä sanoja käyttänyt. Tärkeämpää onkin ymmärtää, mitä haastateltava on sanonut sekä pyrkiä löytämään olennaisimmat yhteisbrändin onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja etsiä yhteneväisyyksiä ja poikkeamia eri tapausten välillä.

Yinin (2003, 136-160) esittämistä analyysitekniikoista tässä hyödynnetään loogisia malleja sekä tapausten synteisiä: jokainen tutkittu tapaus esitetään ensin loogisen mallin avulla, minkä jälkeen johtopäätöksissä nämä mallit yhdistetään tapausten synteiseksi. Loogisten mallien eri osa-alueet noudattelevat yllä mainittua teemoittelua, ja tapausten synteisi puolestaan sisältää tyypittelyä.

Laadullisen tutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Yleistettävyyden kriteerinä onkin lähinnä aineiston järjkevä kokoaminen. (Eskola & Suoranta, 1998, 65-66.) Edellä mainittuja keinoja, teemoittelua, tyypittelyä, loogisia malleja ja tapausten synteisiä, käyttämällä aineisto pyritään kokoamaan ja esittämään niin, että siitä voidaan esittää koko jäätelönvalmistusala ja brändialliansseja yleisesti koskevia teoreettisia johtopäätöksiä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käsitevaliditeetilla, sisäisellä validiteetilla, ulkoisella validiteetilla sekä reliabiliteetilla (Eskola & Suoranta, 1998, 213; Yin, 2003, 40). Tässä osiossa kukin näistä tekijöistä käydään läpi ja arvioidaan niiden toteutumista tässä nimenomaisessa tutkimuksessa.

Käsitevaliditeetilla (construct validity) viitataan tutkittavien käsitteiden ja suureiden oikeellisuuteen (Yin, 2003, 40). Tämän tutkimuksen osalta se tarkoittaa siis sitä, että empiirisen osion on tuotettava vastaus tutkimusongelmaan: ”Mitkä tekijät vaikuttavat

yhteisbrändin onnistumiseen?” Kuten edellä jo mainittiin, tämä on varmistettu sillä, että tutkimuksen teoriatausta tehtiin valmiiksi ennen haastattelujen aloittamista. Lisäksi, jotta käsitevaliditeetti olisi hyvä, myös yhteisbrändin onnistumisen suureen on oltava tarkoitukseen sopiva. *Havaittu tehokkuus* soveltuu tutkimukseen erittäin hyvin, koska se pitää sisällään yritysten kaikki omat tuotteen ja yhteistyön onnistumiseen liittyvät mittarit, jotka saattavat poiketa suurestikin toisistaan.

Sisäisellä validiteetilla (internal validity) tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua sekä syy-seuraussuhteiden esittämistä (Eskola & Suoranta, 1998, 213; Yin, 2003, 40). Näin ollen se on relevantti vain sellaisissa tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on osoittaa syy-seuraussuhteita. Sisäinen validiteetti osoittaa myös tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallintaa (Eskola & Suoranta, 1998, 213). Koska tässä tutkimuksessa selvitetään yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, sisäinen validiteetti on oleellinen käsite luotettavuutta arvioitaessa. Sen toteutumiseksi tutkimukseen on otettu yhden tapauksen sijaan mukaan kolme allianssia, joita on mahdollista verrata keskenään. Lisäksi tuloksissa esitetään haastateltavien puheesta joitakin lainauksia, joilla havainnollistetaan esitettyjä johtopäätöksiä.

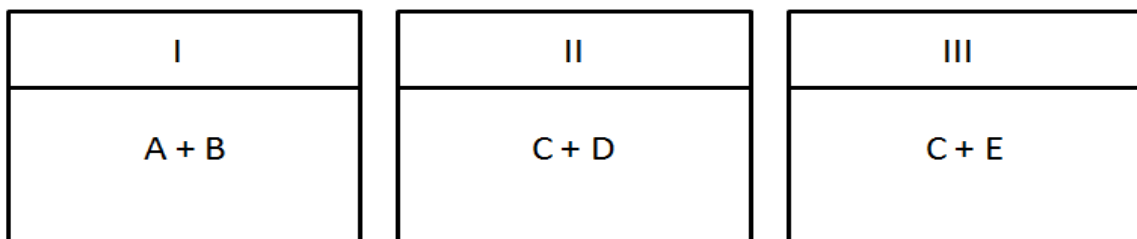
Ulkoisella validiteetilla (external validity) tarkoitetaan sen tieteellisen keskustelun määrittelemistä, johon tutkimus ottaa kantaa sekä tulosten yleistettävyyttä (Yin, 2003, 40;43). Jo heti tutkimusraportin johdannossa on tuotu ilmi, mihin keskusteluihin tutkimus osallistuu: varsinaisten yhteisbrändäystä käsittelevien tutkimusten lisäksi lähteinä on käytetty sekä laajemmin brändäysstrategioita käsitteleviä että suhdemarkkinointia koskevia tutkimuksia. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa myös tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta, 1998, 213). Mikäli toinen tutkija siis hyödyntäisi kerättyä aineistoa, hänen johtopäätöksensä tulisi olla samanlaisia tässä raportissa esitettyjen johtopäätösten kanssa. Kuten sisäistä validiteettia, myös ulkoista validiteettia on tässä parannettu tuomalla esiin lainauksia, jotka havainnollistavat esitettyjä väittämiä.

Reliabiliteetti (reliability) osoittaa, että tutkimusmetodi kuten haastattelut voidaan toistaa ja saada samoja tuloksia uudestaan (Yin, 2003, 40). Tähän on kiinnitetty erityistä huomiota sekä teoreettista viitekehystä että haastattelurunkoa koottaessa: niissä on pyritty ottamaan huomioon monipuolisesti erilaisia onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita eri tutkijat ovat brändialliansseissa ja yleisemminkin yhteistyösuhteissa havainneet.

5.5 Allianssien esittely

Tutkimuksen kohteina oleviin jäätelöbrändialliansseihin osallistuneisiin yhtiöihin viitataan kirjaintunnuksilla A, B, C D ja E, minkä lisäksi myös haastateltavista eli kyseisten yhtiöiden edustajista käytetään näitä samoja kirjaimia. Oheisessa kuviossa 12 on havainnollistettu kolmea tarkasteltavaa allianssia: Valmistajat A ja B muodostavat allianssin I. Allianssi II puolestaan tarkoittaa C:n ja D:n yhteistyötä, jonka lisäksi C tekee yhteistyötä myös E:n kanssa allianssissa III.

Kuvio 12. Kohdeallianssit.



Allianssi I

A on kansainvälinen konserni, joka valmistaa elintarvikkeita. Yhtiöllä on tehtaita yli 80 maassa, ja sen tuotteita myydään ympäri maailman. Valmistaja A:n tuoteportfolio sisältää muun muassa kahveja, makeisia, muroja ja jäätelöitä sekä elintarvikkeiden lisäksi myös eläinruokia ja kosmetiikkaa. A:n tarkoituksena on tarjota kuluttajille laadukkaita ja terveellisiä tuotteita kestävä kehitys huomioon ottaen. Suomessa yhtiö on toiminut 1970-luvulta lähtien, ja täällä se on tunnettu erityisesti lastenruuistaan sekä jäätelöistään. A:n arvoissa näkyvät laatu ja perinteiden kunnioittaminen. (A:n nettisivut, 2010.) Yhtiöön viitataan tekstissä myös nimellä Jäätelönvalmistaja A.

B on oman markkina-alueensa johtava makeisvalmistaja. Se on osa ruokailupalveluihin, leipomotuotteisiin sekä makeisten valmistukseen keskittyntä konsernia, joka toimii tällä hetkellä kahdeksassa maassa. Makeisvalmistajan missiona on tarjota makuelämyksiä, ja sen arvoissa painotetaan asiakaslähtöisyyttä, laadukkuutta sekä yhteistyötä. B omistaa useita tunnettuja ja arvostettuja tuotemerkkejä. (B:n nettisivut, 2010.) Yrityksestä käytetään tekstissä

myös nimitystä Makeisvalmistaja B. A ja B valmistavat tällä hetkellä yhdessä kolmea eri jäätelötuotetta, joissa hyödynnetään B:n olemassa olevia brändejä.

Allianssi II

C on jäätelönvalmistukseen keskittynyt elintarvikekonserni, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa sekä Baltian alueella. Sen tuotteita myydään lisäksi myös Iso-Britanniassa ja Venäjällä. C:n tarkoituksena on tarjota makunautintoja korkealuokkaisten, hyvän makuisten ja turvallisten tuotteiden kautta. C:n mukaan sen vahvuuksia ovat vankka ammattitaito, innovatiivinen tuotekehitys sekä arvokkaat perinteet. Toiminnassa korostetaan erityisesti tuloksellisuutta, kehittymistä, asiakaslähtöisyyttä, vuorovaikutteisuutta sekä vastuullisuutta. (C:n nettisivut, 2010.) Tekstissä yhtiöstä käytetään myös nimeä Jäätelönvalmistaja C.

D on päämarkkina-alueensa suurin keksinvalmistaja ja markkinajohtaja, joka valmistaa useita kuluttajille tuttuja ja perinteisiä keksimerkkejä. D:n tuotteita myydään Suomessa, Skandinaviassa ja Baltiassa. Se on osa kansainvälistä elintarvikekonsernia, joka valmistaa muun muassa suklaata, kahvia ja tuorejuustoa. Yhtiön missiona on tehdä jokaisesta päivästä herkullinen, ja sen arvoista välittyvät muun muassa luottamus, vastuullisuus, avoimuus ja lupauksen pitäminen. (D:n nettisivut, 2010.) Yhtiöön viitataan myös nimellä Keksivalmistaja D. C ja D valmistavat yhdessä kolmea eri jäätelötuotetta D:n olemassa olevia brändejä hyödyntäen.

Allianssi III

E on juoma-alan yritys, jonka tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa oluita, siidereitä, long drink -juomia, pulloitettuja vesiä, virvoitusjuomia sekä erikoisjuomia. E:n tarkoituksena on tarjota juomanautintoja kaikkiin tilanteisiin ja olla innovatiivinen suunnannäyttävä omalla alallaan. Sen arvoja ovat kuluttajalähtöisyys, asiakaskeskeisyys, hyvä kannattavuus, luottamus ja vastuullisuus. Yritys on osa Eurooppalaista panimokonsernia, jonka tuotteita myydään lähes kaikissa maissa. (E:n nettisivut, 2010.) Jatkossa yhtiöstä käytetään myös nimitystä Juomavalmistaja E. C ja E valmistavat tällä hetkellä kolmea eri jäätelötuotetta, joissa käytetään E:n juomabrändejä.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia tapaus kerrallaan. Jokaisen allianssin kohdalla käydään ensin läpi sen toimijat ja niiden visiot. Tämän jälkeen käydään läpi yhteistyön kulkua ja sen tuloksia eli yhteisbrändejä. Lopuksi kukin allianssi kuvataan loogisena mallina, jota sitten verrataan teoriaan.

6.1 Allianssi I

Jäätelönvalmistaja A ja visio

A on kansainvälinen elintarvikevalmistaja, joka vuonna 2004 osti suuren suomalaisen jäätelönvalmistajan. Yrityskaupan myötä A sai oikeuden jäätelönvalmistajan nimeen ja brändiin, joita käytetään edelleen A:n valmistamissa jäätelötuotteissa. Tällä hetkellä A on Suomen markkinajohtaja jäätelökategoriassa, ja jäätelöliiketoiminta muodostaakin hyvin suuren osan yhtiön toiminnoista Suomessa. Organisaatio painottaa toiminnassaan erityisesti asiakas- ja kuluttajalähtöisyyttä. A:n mukaan sen valttina ovat myös toiminnan alueellisuus ja Suomen markkinoiden hyvä tuntemus.

Yritysyhteistyöllä A tavoittelee lisämyyntiä ja kilpailijoista erottuvia ratkaisuja. Yhteistyöllä vältetään myös täysin uusien brändien lanseeraaminen, mikä on hyvin kallis ja pitkäkestoinen projekti. Allianssin kautta haluttiin päästä hyödyntämään kumppanin osaamista ja tunnettuja, olemassa olevia brändejä, joita ei tarvitse markkinoida yhtä paljon kuin täysin uusia tuotemerkkejä. Jäätelönvalmistaja A:n kannalta tärkein lisäarvo tässä yhteistyössä ovatkin juuri B:n erittäin vahvat suomalaiset brändit, jotka A saa allianssin kautta käyttöönsä. Myös yhteistyökumppanin osalta markkina-alueiden tuntemus sekä tuotantolaitosten sijaitseminen Suomessa ovat etuja, jotka helpottavat tuotekehitysprosessia. Ne eivät kuitenkaan ole ehdottomia vaatimuksia allianssiin ryhdyttäessä: A on harkinnut myös sellaisia kumppanuuksia, joissa yhteinen tuote valmistettaisiin ulkomailla. Myöskään kumppanin suuri koko ei ole itseisarvo, vaikka A itse onkin hyvin suuri kansainvälinen yritys. Kokoa tärkeämpää ovat kumppanin vahvuus ja sen omistamat tunnetut brändit. Haastateltavan mukaan yhteistyö jonkun heikomman toimijan kanssa ei välttämättä olisi yhtä tuottoisaa ja siinä olisi enemmän riskejä. Lisäksi kumppaneiden arvot eivät saa olla ristiriidassa keskenään:

”Varmaan on paljon samaa arvoissa, että ei ainakaan oo sellasta että meidän arvot olis millään tavalla törmäyskurssilla, mikä vaikeuttaisi asioita.” (A)

Makeisvalmistaja B ja visio

B on makeisvalmistaja ja markkinajohtaja omalla toiminta-alueellaan. Makeiskategorian markkinajohtajana siihen kohdistuu monenlaisia odotuksia esimerkiksi uutuustuotteiden suhteen, ja sille onkin hyvin tärkeää tuoda säännöllisesti merkittäviä uutuuksia markkinoille ennen muita. Uusien tuotteiden kehittäminen lisäksi B:n toimintaa ohjaavia periaatteita ovat laatu ja eettisyys. Erityisesti laatu on yhtiölle ensiarvoisen tärkeää, ja sitä painotetaan kaikessa tekemisessä, myös yhteistyösuhteissa:

”Se [laatu] näkyy meillä kaikessa tekemisessä ihan sieltä tuoteideasta sinne tuotantoprosessiin asti, kaikki mitä siinä välillä tapahtuu. Meillä on todella tarkat laatukriteerit tuotteilla.” (B)

Ennen yritysyhteistyön aloittamista A:n kanssa Makeisvalmistaja B näki markkinoilla olevan tilaa makeisbrändätyille jäätelöuutuuksille. Lisäksi se halusi hyödyntää vahvoja kotimaisia brändejään, saada niille lisänäkyvyyttä uudessa tuotekategoriassa ja kehittää niille uusia kiinnostavia käyttöyhteyksiä. Jäätelöt koettiin relevantiksi ja sopivaksi tuoteryhmäksi:

”Me nähdään et tää on meille ihan luontainen alue laajentua tän makeisbisneksen ulkopuolelle. Tää on meidän mielestä kuitenkin kohtuullisen lähellä sitä ja meidän näkökulmasta meidän brändit toimii jäätelöissä myöskin erittäin hyvin.” (B)

B:n mukaan myös sen yhteistyökumppanin tulisi olla markkinajohtaja ja arvostettu yritys omalla alallaan, ja samoin kuin yhtiöllä itsellään, myös kumppanin laatukriteereiden on oltava erittäin tarkat. Allianssikumppanin on siis pystyttävä tarjoamaan erittäin korkealuokkainen tuotantoympäristö yhteisille tuotteille. Koska B antaa yhteistyön aikana omia arvokkaita tuotemerkkejään toisen osapuolen käyttöön, myös kumppanilla itsellään olisi hyvä olla vahvoja brändejä hallussaan, jotta sen voidaan todeta olevan tottunut brändien kanssa työskentelyyn. Lisäksi, kumppanin imagon on oltava tarpeeksi kattava ja monipuolinen, jotta

yhteistyötä voidaan tehdä keskenään hyvinkin erilaisten makeisbrändien osalta. Jäätelönvalmistaja A hyväksyttiin kumppaniksi, koska se täytti kaikki edellä mainitut kriteerit.

Yhteistyö

A:n ja B:n välisen yritysyhteistyön tarkkaa aloittamisvuotta ei ole tiedossa, mutta kumppanit ovat tehneet yhteistyötä keskenään jo useamman vuoden ajan. Vuonna 2009 osapuolet aloittivat uuden sopimuskauden, mikä on tarkoittanut töiden uudelleen organisoimista sekä uusien vastuuhenkilöiden perehdyttämistä. Kevään 2010 tuotelanseeraukset ovat ensimmäiset uuden yhteistyön tuotokset. Tällä hetkellä Jäätelönvalmistaja A:lla ja Makeisvalmistaja B:llä on kolme yhteistä makeisbrändätyä jäätelötuotetta, joista kahta valmistetaan Suomessa ja yksi tuodaan Norjasta. B toimittaa yhteisiin jäätelöihin joitakin aineksia, kuten suklaata. Yhteistyön myötä A:n tehtailla on tehty joitakin linjainvestointeja, mutta uusia linjoja tullaan käyttämään myös muiden kuin B:n tuotteiden valmistamiseen.

Yhteistyöprosessin tueksi on muodostettu strateginen ohjausryhmä sekä käytännön toteutuksesta vastaava projektiryhmä. Strateginen ohjausryhmä on korkein yhteistyötä ohjaava elin, joka koostuu kummankin yhteistyökumppanin johtohenkilöistä. Ohjausryhmä kokoontuu muutaman kuukauden välein tarkastelemaan työn tuloksia ja päättämään tulevista linjauksista ja yhteistyökonseptimahdollisuuksista. Projektiryhmä puolestaan kommunikoi viikoittain puhelimitse tai sähköpostitse ja se pyrkii kokoontumaan kerran kuussa. Ryhmässä on A:n brand manager ja edustaja tuotekehityksestä sekä B:n projektivastaava ja edustajia sen tuotekehityksestä. Toisinaan tapaamisiin osallistuvat myös A:n jäätelötehtaan johtaja, B:n brand managerit sekä teollisuusmyyntiyksikön edustaja. Projektiryhmä vastaa yhteistyön operatiivisesta toteutuksesta, kuten tuotekehityksestä, mediaratkaisuista ja markkinointisuunnitelmista. Myös työn edistyessä vastaan tulevien käytännön ongelmien ratkaiseminen kuuluu projektiryhmän tehtäviin. Kaikki tuotteet suunnitellaan alusta loppuun yhdessä, ja kaikki tuotteita ja brändiviestintää koskevat päätökset hyväksytetään aina brändin omistajalla B:llä. Strateginen ohjausryhmä siis päättää linjoista ylemmällä tasolla, ja projektiryhmä toteuttaa työn käytännössä:

”Projektiryhmän toiminta on hyvin semmosta kädet savessa -toimintaa, et me joka kerta maistellaan tuotteita et mihin suuntaan ne on menossa, ja tää tuotekehittelijä ottaa muistiinpanot ja vie ne eteenpäin.” (A)

Yhteistyön onnistumisen kannalta on hyvin olennaista, että molemmilla osapuolilla on selkeät, yhteiset tavoitteet. Tästä huolimatta on selvää, että kumpikin pyrkii saavuttamaan myös omia liiketoiminnallisia tavoitteitaan. A ja B ovat yhdessä asettaneet allianssille myynnillisiä tavoitteita, jotka on saavutettu ja jopa ylitettykin. Yhtiöiden välinen sopimus perustuu rojaltilmaksuun, eli Jäätelövalmistaja A saa käyttöönsä B:n tuotemerkkejä ja Makeisvalmistaja B puolestaan saa tästä korvauksen myytyjen jäätelöiden määrän perusteella.

Yhteistyö on ollut sekä A:lle että B:lle hyvin antoisaa ja onnistunutta. Molemmat kumppanit kuvaavat yhteistyösuhdetta avoimeksi ja saumattomaksi. Tärkeimpinä tekijöinä yhteistyön sujuvuuden kannalta mainitaan oman roolin ymmärtäminen, kommunikointi, aikataulussa pysyminen, tavoitteiden saavuttamista tukevat prosessit sekä yhteisiin toimintamalleihin sitoutuminen. Projektiryhmässä toimivat henkilöt ovat myös tulleet hyvin toimeen keskenään, mikä sekin vaikuttaa työn edistymiseen. Oman roolin ymmärtäminen yhteistyössä tarkoittaa, että osapuolet ovat selvillä omista tehtävistään ja vastuualueistaan, jolloin ei tarvitse kiistellä pienistä yksityiskohdista. A:n ja B:n allianssissa B omistaa brändit ja päättää kaikista niihin liittyvistä asioista, kun taas A vetää projektia ja huolehtii sen aikatauluista. Viestinnän on oltava säännöllistä ja avointa, ja oikeanlaisten prosessien avulla pysytään tiukoissakin aikatauluissa. Prosessina yhteistyö on kuitenkin raskaampi kuin yksittäisen yhtiön tekemä tuotekehitys:

”Täs tekee kaks isoa taloa yhdessä töitä, niin kaikki sekä strategisen tason hyväksytykset että operatiivisen tason tekeminen on paljon joustamattomampaa kuin sisäisesti.” (A)

Brändit ja tuotteet

B:n kattobrändi on kuluttajille tae laadukkaasta tuotteesta. Se on hyvin perinteikäs ja arvokas, ja sillä on useita vahvoja alatuotemerkkejä. Jokaisella niistä on oma ydinlupauksensa, jonka kuluttajat yhdistävät tähän tiettyyn tuotemerkkiin. Se voi olla esimerkiksi leikkisä suklaan ja toffeen yhdistelmä, hienostunut ja arvokas nougatsuklaa tai iloinen ja raikas värisekoitus. A puolestaan kuvailee omaa jäätelöbrändiään helposti lähestyttäväksi, ikonibrändiksi ja positiiviseksi, mutta haastateltava pitää sitä melko irrelevanttina tämän yhteistyön kannalta: pakkaukset ja viestintä tehdään makeisbrändien perusteella ja kuluttaja todennäköisesti kokee ostavansa Makeisvalmistaja B:n jäätelöä, joten linkki A:n ja B:n välillä ei välttämättä ole kovinkaan näkyvä. Vaikka markkinointi yleensä onkin hyvin tuotelähtöistä, jonkinlaiset kumppaneiden toteuttamat yhteispromootiot ovat mahdollisia.

A ja B valmistavat tällä hetkellä kolmea eri makeisbrändätyä jäätelötuotetta, joista yhtä on myyty myös irtojäätelönä. Yhteistyössä tuotettuja jäätelöitä myydään samoja kanavia pitkin kuin A:n omiakin tuotteita: kerta-annostuotteita myydään esimerkiksi kaupoissa ja kioskeissa ja irtojäätelöä ravintoloissa, kahviloissa sekä A:n omissa jäätelökioskeissa. Lisäksi jäätelönvalmistaja tuo tuotteet esille omilla nettisivuillaan. Joissakin vanhemmissa kääreissä takana on jäätelönvalmistajan jäätelö- tai yhtiölogo, mutta uusimmissa jäätelökääreissä päällä on ainoastaan makeisvalmistajan kattobrändi sekä makeisbrändi ja takana vain valmistajan nimi. Valmistajan nimen tai logon sijoittaminen kääreeseen on kumppaneiden välinen sopimusasia, jonka toteutus on vaihdellut yhteistyön aikana. Tällä hetkellä jäätelönvalmistajan logoa ei käytetä, koska ei haluta sekoittaa kahta eri valmistajaa kuluttajien mielissä.

Jäätelöbrändiallianssissa kumppaneiden haasteena on valmistaa alkuperäisen makeisbrändin makua vastaava jäätelö. Tuotteen on vastattava kuluttajan odotuksia siitä, miltä makeisbrändätyin jäätelön kuuluisi maistua, eli sen on lunastettava brändin ydinlupaus sekä sen antama makulupaus. Haastateltavien mukaan erittäin vahva, välitön tunnistettavuus on hyvin tärkeää tällaisissa brändilajennuksissa, eikä tuote saa aiheuttaa kuluttajalle pettymystä:

”Pitää pystyä vastaamaan siihen kuluttajan makeismaailmamielikuvaan.” (A)

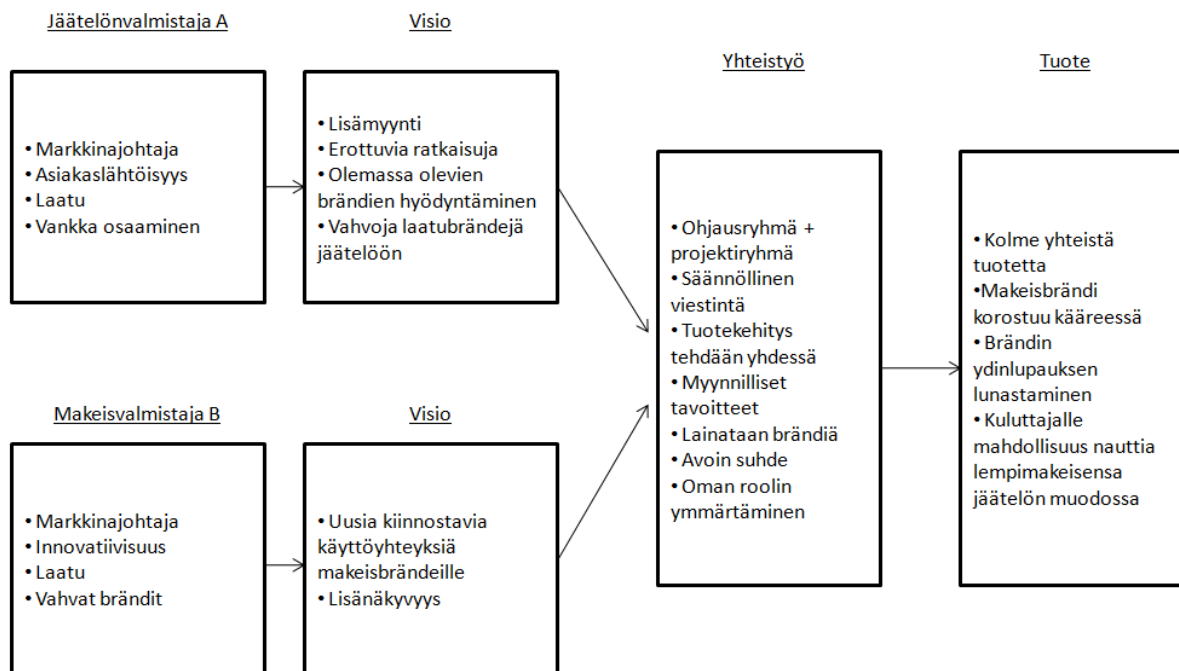
”Tuote pitää olla myöskin sen brändinsä näköinen ja maistua siltä brändiltä myöskin.” (B)

Tästä johtuen tuotekehitysprosessi alkaa aina makeisbrändistä ja sen makumaailmasta ja arvoista. Onnistuessaan makeisbrändätty jäätelö antaa kuluttajalle mahdollisuuden nauttia lempimakeisensa myös jäätelön muodossa.

Suhde teoriaan

Kuviossa 13 on esitetty yhteenveto edellä esitellyistä tuloksista. Tässä osiossa käydään läpi tuloksien suhdetta teoriaan kuviossa esitettyjen teemojen mukaisesti.

Kuvio 13. Looginen malli allianssista I.



Jäätelönvalmistaja A:n ominaisuuksina korostuivat markkinajohtajuus, asiakslähtöisyys sekä laatu ja vankka osaaminen. Allianssin kautta tavoitellaan lisämyyntiä, kilpailijoista erottuvia ratkaisuja sekä olemassa olevien brändien hyödyntämistä laajentamalla vahvoja laatubrändejä jäätelöön. Makeisvalmistaja B:n osalta taas korostuivat markkinajohtajuus, innovatiivisuus,

laatu ja vahvat brändit, joille yhteistyön avulla pyritään saamaan lisänäkyvyyttä ja uusia käyttöyhteyksiä. Kumppaneiden arvot ovat yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä: molemmat painottavat toiminnassaan korkeaa laatua, ja asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus tukevat toisiaan. Molemmilla osapuolilla on selkeät omat visionsa yhteistyön avulla saavutettavista päämääristä, jotka myös ovat yhteensopivat. Koska A haluaa hyödyntää jo olemassa olevia vahvoja tuotemerkkejä jäätelöissään ja B puolestaan haluaa uusia käyttöyhteyksiä omille brändeilleen, yhteistyö kumppaneiden välillä on erittäin perusteltua. Mahdollistamalla visioiden toteutuksen allianssi luo arvoa sekä A:lle että B:lle. Molemmilla voidaan katsoa olevan tarvittavaa allianssikompetenssia, sillä Jäätelönvalmistaja A ja Makeisvalmistaja B ovat tehneet aikaisemminkin yhteistyötä keskenään. Niillä on myös yhteisbrändin toteuttamiseen vaadittavat resurssit, kuten jäätelötehdas, ainekset ja osaaminen.

A:n ja B:n välinen yhteistyö on horisontaalista, koska kumppanit ovat eri aloilla toimivia kilpailijoita. Jäätelönvalmistajan ja makeisvalmistajan muodostama allianssi on yritysten välinen kokonaisuus, johon on investoitu lähinnä aikaa ja kykyjä toisin kuin yhteisyrityksiin, joihin investoidaan rahallista pääomaa. Allianssi on kansainvälinen, ja yhdistettäviä toimintoja ovat tuotekehitys, valmistus ja markkinointi. A:n ja B:n välinen yhteistyö mukaillee viitekehyksessä mainittuja organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä: Osapuolet ovat perustaneet virallisen projektiryhmän, joka kokoontuu ja viestii säännöllisesti keskenään. Tämän lisäksi yhteistyöllä on myös johdon tuki, mikä ilmenee strategisen ohjausryhmän olemassa olost. Myös arviointi- ja ongelmanratkaisuprosesseista on sovittu: allianssin onnistumista mitataan myyntiluvuilla, ja käytännön ongelmien ratkomisesta vastaavat projektiryhmän jäsenet. Lisäksi yhteistyöhön liittyvät tehtävät on koordinoitu selkeästi osapuolten välillä, ja kumppanit ymmärtävät oman roolinsa allianssissa. Organisaatioon liittyvien tekijöiden lisäksi myös yhteistyösuhde vaikuttaa olevan viitekehysten mukainen: Koska suhde on hyvin avoin ja saumaton ja projektia toteuttavat henkilöt tulevat hyvin toimeen keskenään, osapuolten voidaan sanoa luottavan toisiinsa. Ne ovat myös sitoutuneita yhteisiin toimintamalleihin.

Jäätelönvalmistaja A:n ja Makeisvalmistaja B:n yhdessä valmistamat tuotteet ovat erilaisten brändien linja- ja brändilaaajennuksia: tuotteet ovat linjalaaajennuksia A:lle, kun taas B:lle ne ovat brändilaaajennuksia uuteen tuotekategoriaan. Yhteisbrändäyksessä on ominaisuuksia fyysisestä yhdistämisestä, kaksoiskonseptista sekä valmistusallianssista. Yhteiset jäätelötuotteet ovat esimerkkejä fyysisen yhdistämisen yhdestä muodosta, todellisesta

yhdistelmästä, jossa kaksi brändiä yhdessä tekee uuden tuotteen olemassa olevaan tuoteryhmään. Myös se, että Jäätelönvalmistaja A tuo yhteiset tuotteet esille omilla nettisivuillaan samalla tavalla kuin kaikki muutkin tuotteensa ja se, että makeisbrändättyä irtojäätelöä on ollut myynnissä A:n jäätelökioskeissa, tukevat todellista yhdistelmää. Koska jäätelönvalmistajan logo ei kuitenkaan ole kovin näkyvällä paikalla kääreessä, kyseessä voisi olla myös valmistusallianssi. Makeisbrändätyn irtojäätelön myynti A:n jäätelökioskeissa muistuttaa myös kaksoiskonseptia.

Yhteisissä tuotteissa ja niiden pakkauksissa korostetaan makeisbrändejä. Välitön tunnistettavuus ja brändin ydinlupauksen lunastaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä tekijöitä luotaessa lisäarvoa myös kuluttajalle. A:n ja B:n brändit ovat keskenään yhteensopivia sekä tuoteryhmien että brändien synnyttämien mielikuvien osalta: makeiset ja jäätelöt ovat molemmat makeita herkkuja, ja sekä A että B mielletään esimerkiksi laadukkaiksi ja perinteisiksi brändeiksi. Lisäksi yhteiset tuotteet täyttävät myös yhteisbrändille asetetut yhteensopivuuden vaatimukset. Näin kuluttaja saa mahdollisuuden kokea lempimakeisensa myös jäätelön muodossa.

6.2 Allianssi II

Jäätelönvalmistaja C ja visio

C on suomalainen jäätelönvalmistaja ja perheyritys. Sen toimintaa ohjaavia arvoja ovat tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, vastuullisuus ja yhteistoiminta. Erityisesti asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus korostuvat tuotekehityksessä ja uutuustuotteiden lanseeraamisessa, koska kuluttajat odottavat säännöllisesti uusia jäätelötuotteita markkinoille. Tietyt tuotteet pysyvät valikoimissa vuodesta toiseen, mutta niiden lisäksi kehitellään lyhyempiaikaisia trendituotteita.

Uusia tuotteita kehitellään puolentoista-kahden vuoden sykleissä, ja prosessin aikana analysoidaan markkinoita, kilpailijoita sekä omia vahvuuksia ja mahdollisuuksia. 2000-luvun alussa havaittiin, että kilpailijat toivat markkinoille sandwich-tuotteita, joissa on jäätelöä keksin välissä. Yhtiöllä itsellään ei kuitenkaan ollut tähän tarkoitukseen soveltuvaa tuotemerkkiä:

”Se tilanne lähti siitä, että haluttiin sandwich-tuote, mut meil ei ollu siihen sopivaa brändiä.” (C)

Tuotekehitys sai tehtäväkseen etsiä yhteistyökumppanin, jolla olisi valmis, vahva keksibrändi. Yhteisbrändäys oli jo jonkin aikaa ollut hyvin suosittua esimerkiksi Yhdysvalloissa, ja se tuntui myös C:n mielestä luontevalta brändäysstrategialta, joten sitä päätettiin yrittää myös kotimaassa. Täysin uutta brändiä ei haluttu lähteä rakentamaan, koska se olisi vienyt monta vuotta, kun taas yhteisbrändäyksen avulla oli mahdollista tuoda uusi tuote hyvinkin nopeasti markkinoille. Lisäksi tunnetun brändin käyttäminen helpottaa uusien tuotteiden saamista kaappoihin.

Yhteistyökumppanin on C:n mukaan oltava sellainen, että sen yrityskulttuuri ja brändi sopivat C:n oman yrityskulttuurin ja yhtiöbrändin kanssa hyvin yhteen. Lisäksi kumppanilla on oltava useita vahvoja tuotemerkkejä, jotka sopivat yhteisbrändäykseen ja joiden kautta yhteistyötä on mahdollista laajentaa. Myös brändin herättämät positiiviset mielikuvat sekä soveltuvuus nautintotuotteisiin ovat ensiarvoisen tärkeitä valintakriteereitä.

Keksivalmistaja D ja visio

D on päämarkkina-alueensa johtava keksivalmistaja, jolla on yhdeksän Suomen suurinta keksituotemerkkiä omassa portfolioissaan. Sen markkinaosuus kotimaassa on lähes 40 %. D pyrkii tarjoamaan kuluttajille maukkaita keksejä kaikkiin kulutusyhteystilanteisiin kaikkina vuorokaudenaikoina. Keksituotteet on jaettu kahteen kategoriaan: terveellisiin, kauraisiin hyvinvointikekseihin ja suklaisempiin herkkukekseihin. Yhtiön toimintaperiaatteita ovat herkullisuus, hyvä maku, korkealuokkaisuus ja laatu sekä kuluttajalähtöisyys. Tuotekehitys lähtee liikkeelle kuluttajan haluista ja tarpeista, joihin D pyrkii vastaamaan suunnittelemalla jatkuvasti uusia tuotteita.

D haluaa siis tarjota kuluttajille herkullisia nautintoja. Se ei kuitenkaan omien resurssiensa turvin pysty toimimaan kaikissa niissä tuotekategorioissa, joissa se haluaisi ja joihin sen brändit sopisivat. Tästä syystä D etsii jatkuvasti uusia ideoita, joiden kautta se voisi kehittää yhteistyötä ja kumppanuuksia, ja yritysytistyö esimerkiksi jäätelövalmistajan kanssa on siksi perusteltua. C hyväksyttiin yhteistyökumppaniksi, koska sen tuotteet ovat ensiluokkaisia,

se on arvostettu yritys ja sen tarkoitus vastaa D:n omaa tarkoitusta: tarjota makunautintoja ja laadukkaita tuotteita. Lisäksi molempien yhtiöiden tuotekehitystoiminnot ja tehtaot ovat Suomessa, mikä helpottaa yhteisten projektien toteuttamista. Yhteistyön kautta D:n on mahdollista nuorentaa brändiensä imagoa ja saada lisänäkyvyyttä jäätelöalalta, minkä kautta voidaan saada nuoria kuluttajia kokeilemaan brändiä, jota ne eivät muuten ehkä ostaisi. Lisäksi kumppaneiden tuotekategoriat sopivat hyvin yhteen, eikä brändiä venytetä liikaa:

”Sen keksin vetäminen jonnekin jäätelöön, jossa se keksi on olennainen osa sitä, niin se brand fit löytyy C:n jäätelön ja meidän keksin väliltä, kun taas limpparissa ja keksissä sitä fittiä ei löydy.” (D)

Yhteistyö

Jäätelönvalmistaja C:n tuotekehitys otti yhteyttä Keksivalmistaja D:hen keväällä 2005, ja ensimmäisen yhteisen tuotteen kehittäminen aloitettiin heti. Yhteensä prosessi tuotekehityksineen ja hyväksytyksineen kesti noin vuoden, ja jäätelökeksi lanseerattiin huhtikuussa 2006. Kevääseen 2010 mennessä kyseistä jäätelökeksiä on valmistettu kolmea eri makua. D valmistaa itse jäätelöissä käytettävät keksit, jotka C sitten ostaa omalle tehtaalleen ja lisää niiden väliin jäätelön.

Tuotekehitysprosessi koettiin erittäin haastavaksi, koska jäätelökeksin valmistaminen ei ollut mahdollista silloin olemassa olevilla tuotantolinjoilla. Niinpä C teki mittavan koneinvestoinnin Liettuan tehtaalleen, joka oli muita sen tehtaita uudempi ja tilavampi. Sinne tilattiin uusi valmistuslinja, joka mahdollisti tietyn muotoisten tuotteiden valmistamisen. Myös D joutui tekemään investoinnin omalla tuotantolinjallaan: sinne hankittiin uusi muotti, jolla pystyttiin valmistamaan halutun kokoisia keksejä jäätelöön. Hankintojen tekemisen jälkeen tehtailla ajettiin vielä useita koeajoja ja säätöjä ja keksien reseptiä muokattiin, ennen kuin varsinaisen tuotteen valmistaminen voitiin aloittaa. Yhtiöiden välistä yhteistyötä laajennettiin vuonna 2009, jolloin C ja D lanseerasivat toisen yhteisen D:n tuotemerkillä brändätyn jäätelötuotteen.

Jäätelönvalmistaja C:n ja Keksivalmistaja D:n välisen yhteistyösopimuksen ovat allekirjoittaneet yhtiöiden toimitusjohtajat, ja kaikki uutuustuotteet hyväksytetään aina

molempien johtoryhmissä. Johtoryhmissä on edustajia tuotannosta, tuotekehityksestä ja myynnistä. Vuosisopimusneuvottelut käydään C:n myynti- ja markkinointijohtajan ja D:n markkinointipäällikön kesken. Projektien operatiivisesta toteutuksesta vastaavat D:n markkinointipäällikkö ja tuotepäälliköt sekä C:n tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiyksiköt. Markkinointiyksikössä työskentelevät brand managerit, jotka vastaavat käytännön markkinointitoimenpiteistä ja välittävät tietoja myös tuotekehitykseen. Yhteistyökumppaneiden edustajien tapaamisissa Jäätelönvalmistaja C esittelee uusia tuotteita, ja niitä maistellaan yhdessä. Markkinointiosaston tehtävänä on myös selvittää mahdolliset ongelmat, joita päivittäisessä työssä voi ilmetä. Kumppaneiden mukaan tällaisia ei ole kuitenkaan ollut, mutta yhteistyösopimuksessa on varmuuden vuoksi maininta Keksivalmistaja D:n auditointioikeudesta.

Yhteistyötä aloitettaessa C ja D sopivat yhteisistä tavoitteista olemassa olevan markkinatiedon perusteella: ne määrittivät esimerkiksi toivotut myyntimäärät sekä markkinaosuuden. Tavoitteita ja suunnitelmia päivitetään yhdessä vuosittain. Jäätelönvalmistaja C maksaa brändien omistajalle Keksivalmistaja D:lle rojalTIMaksun toteutuneen myynnin perusteella. C raportoi yhteisten tuotteiden myyntilukuja D:lle joka kuukausi. Myös muunlainen viestintä on hyvin säännöllistä ja ennalta sovittua: kumppanit ovat esimerkiksi sopineet yhteisistä aikatauluista, joiden puitteissa päätetään seuraavan vuoden tuotteista ja tavoitteista. Myyntimäärien lisäksi C tutkii markkinointiviestinnän tehokkuutta sekä saatuja kuluttajapalautteita. Myös esimerkiksi yhteisbrändien tunnettuutta, preferenssiä ja ostoaiKomusta olisi mahdollista mitata, mutta ainakaan tällä hetkellä niitä ei seurata.

Allianssikumppanit kuvailevat yhteistyösuhdettaan hyväksi ja onnistuneeksi, ja yhdessä asetetut myyntitavoitteet on saavutettu kaikkien tuotteiden osalta. Kumppaneiden mukaan lisämyyntiä arvokkaampaa on kuitenkin allianssin kautta saavutettu näkyvyys. Yhteistyön sujumista tukevat yhtiöiden valmiit standardit ja prosessit, minkä lisäksi myös keskinäinen kunnioitus ja luottamus kumppaneiden välillä edesauttavat allianssin onnistumista. D huomauttaa myös, että vaikka yhtiöillä on samanlaiset tavoitteet, ne eivät kuitenkaan kilpaile suoraan toistensa kanssa. Yhteistyö kilpailijan kanssa ei voisi toimia yhtä hyvin.

Yhteys henkilöiden vaihdokset saattavat toisinaan hidastaa C:n ja D:n keskinäisiä prosesseja, mutta ne eivät ole kuitenkaan vaikuttaneet negatiivisesti yhteistyösuhteen laatuun. Riskinä kaikenlaisessa yritysyhteistyössä C kokee sen, että kumppani saattaa irtisanoa sopimuksen

esimerkiksi yrityskaupan johdosta, jolloin markkinoinnillinen sekä rahallinen panostus yhteiseen tuotteeseen ja toisen omistamaan brändiin menisi hukkaan:

”Me ollaan sitten valmiita panostamaan tähän jäätelöbrändiin, mutta se ei oo meidän omassa omistuksessa.” (C)

Lisäksi jos kumppani saisi negatiivista julkisuutta, sen pelättäisiin heijastuvan myös omaan yritykseen ja tuotteiden myyntilukuihin:

”Kylhän me annetaan meidän tuotemerkki jonkun toisen yrityksen hallinnoitavaks ja jos sieltä jäätelöstä nyt löytyis vaikka naula, niin eihän se hyvää varmaan keksimyynnillekään tekis.” (D)

Brändit ja tuotteet

C:n yhtiöbrändi toimii sen omissa tuotteissa kattobrändinä, jonka lisäksi tuotteissa on yleensä jokin alabrändi. Joitakin perustuotteita, kuten jäätelöiden kotipakkauksia ja eskimopuikkoja myydään kuitenkin pelkällä yhtiöbrändillä. Jäätelönvalmistaja C:n brändi on hyvin tunnettu ja se viestii kuluttajalle makunautinnosta sekä laadukkaista ja turvallisista kotimaisista tuotteista. Vaikka yhtiöbrändi on näkyvissä kaikissa tuotteissa, jokaisella alabrändillä on kuitenkin oma yksilöllinen profiilinsa.

D puolestaan kuvailee omaa kattobrändiään vanhaksi ja arvostetuksi tuotemerkiksi, joka on lupaus erinomaisesta ja korkealuokkaisesta makunautinnosta. Kuten Jäätelönvalmistaja C:n tuotteissa, myös Keksivalmistaja D:n tuotteissa on yhtiöbrändin lisäksi alabrändejä. Jokaisella keksibrändillä on oma ydinlupauksensa, jonka on löydyttävä tuotteesta aina, vaikka brändiä laajennettaisiin uusiin tuoteryhmiin: se voi olla esimerkiksi tietynlainen suklaisuus ja rapeus tai kakkupohja ja hedelmäinen täyte. Tämän vuoksi kaikki C:n ja D:n yhteiset tuotteet hyväksytetään aina brändin omistajalla D:llä, joka tarkastaa, että jäätelö vastaa brändilupausta ja sen ydinarvoja.

Tällä hetkellä C ja D valmistavat yhdessä kolmea eri jäätelötuetta kahta D:n keksibrändiä hyödyntäen. Jäätelönvalmistaja C vastaa yhteisten tuotteiden markkinoinnista.

Keksibrändättyjä jäätelöitä mainostetaan säännöllisesti esimerkiksi televisiossa, ja mainonnassa on tuotu esiin molempien yhtiöiden nimet. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, kaikki markkinointimateriaali hyväksytetään D:llä:

”He [tuotepäälliköt] on vähän niin kun sellasia brändivartijoita, jotka katsoo et mitä viestejä me kerrotaan meidän jäätelöistä.” (D)

Lisäksi C tuo yhteisbrändätyt jäätelöt esiin nettisivuillaan ja esitteissään aivan kuten omatkin tuotteensa. Niitä on myynnissä myös C:n jäätelökioskeissa. Jäätelöiden kääreissä on päälipuolella Keksivalmistaja D:n kattobrändi sekä keksibrändi ja kääntöpuolella Jäätelönvalmistaja C:n logo useaan kertaan painettuna. Kääreiden ulkomuodon suunnittelussa noudatetaan keksibrändien visuaalista identiteettiä, ja niiden halutaan muistuttavan alkuperäisten keksipakettien ilmettä. Jäätelönvalmistajan logo toimii pakkauksessa valmistuslupauksena.

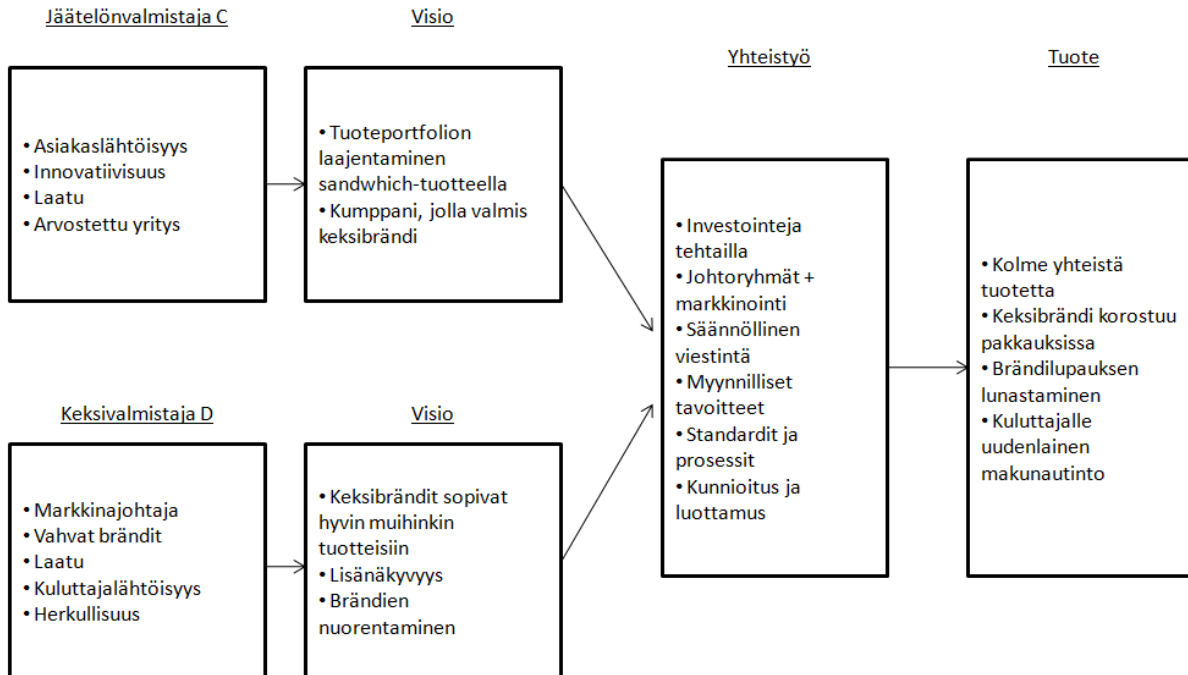
Jotta yhteisbrändätty tuote voisi tuoda lisäarvoa myös kuluttajalle, sen on lunastettava molempien tuotemerkkien brändilupaus: siitä on esimerkiksi löydyttävä sekä keksibrändin rapeus ja suklaisuus että herkullinen jäätelö. Lisäksi yhteisbrändäykseen osallistuvien brändien on D:n mukaan oltava kuluttajan hyväksymiä, tunnettuja ja relevantteja tuotemerkkejä. Keksien ja jäätelön yhdistäminen samaan tuotteeseen antaa kuluttajalle mahdollisuuden uudenlaiseen makunautintoon:

”Kyllähän kuluttaja tätä kautta saa uuden mahdollisuuden nauttia Suomen parhaita keksejä jäätelön muodossa, ja kaks korkealaatuista pelaajaa on yhdessä tuonu uuden makunautinnon ja innovatiivisen herkun kuluttajalle, ja tällaselle hardcore-brändinrakastajalle on varmasti mahtava juttu, et tuotetta saa myöskin jäätelönä.” (D)

Suhde teoriaan

Edellä esitellyt tulokset on koottu yhteenvedoksi kuvioon 14. Tässä osiossa käydään läpi tuloksien suhteutumista raportin alkupuolella esitettyyn teoriaan.

Kuvio 14. Looginen malli allianssista II.



Jäätelönvalmistaja C:n ominaisuuksina korostuivat asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, laatu ja arvostus. Allianssin tarkoituksena on laajentaa tuoteportfoliota yhteistyössä sellaisen kumppanin kanssa, jolla jo on valmiita keksibrändejä. Keksivalmistaja D:n ominaisuuksia puolestaan ovat markkinajohtajuus, vahvat brändit, laatu, kuluttajalähtöisyys sekä herkullisuus. Koska D:n brändit sopivat keksien lisäksi muihinkin tuotteisiin, niitä haluttiin laajentaa, ja sitä kautta saada niille lisänäkyvyyttä ja nuorentaa niiden imagoa. Kumppaneiden ominaisuudet mukailevat viitekehyksessä mainittuja tekijöitä: visiota ja arvoja, allianssikompetenssia sekä resursseja. Yhtiöiden arvot ja toimintaperiaatteet ovat yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä: molemmat painottavat esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, laatua ja vastuullisuutta, joiden rinnalle innovatiivisuus ja herkullisuus sopivat hyvin. Myös visiot yhteistyöllä saavutettavista tuloksista sopivat yhteen: C halusi laajentaa tuoteportfoliotaan sandwich-tuotteilla, ja D halusi laajentaa keksibrändejään uuteen

tuotekategoriaan. Sekä C:llä että D:llä todennäköisesti on yhteisbrändäykseen vaadittava allianssikompetenssi, koska ainakin C on tehnyt vastaavanlaista yhteistyötä myös muiden tahojen kanssa, ja D on osa suurta yritystä, jolla luultavasti on muitakin kumppaneita. Lisäksi osapuolilla on tuotteen valmistamiseen tarvittavat resurssit, kuten tehtaot ja osaaminen.

Jäätelönvalmistaja C:n ja Keksivalmistaja D:n yhteistyö on horisontaalista, koska kumppanit ovat eri aloilla toimivia kilpailijoita. Kyseessä on yritysten välinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät tuotekehitys, valmistus ja markkinointi. Allianssi on kansainvälinen, ja kuten viitekehityksessä, myös tässä toteutuvat arvot luomiseen, suhteeseen ja organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyvät tekijät: Allianssi on mahdollistanut edellä mainittujen visioiden toteuttamisen, joten yhteistyö on luonut arvoa molemmille osapuolille. Lisäksi yhteistyön aikana on luotu aineellisia erityisresursseja, koska sekä C:n että D:n tehtailla on tehty linjainvestointeja juuri tätä yhteistyötä varten. Yhteistyösopimuksen ovat allekirjoittaneet toimitusjohtajat ja kaikki uutuustuotteet hyväksytetään aina johtoryhmissä, joten allianssilla voidaan sanoa olevan ylimmän johdon tuki. Lisäksi, vaikka osapuolet eivät käyttäneet nimitystä ”allianssiryhmä”, yrityksissä on kuitenkin tietyt henkilöt, jotka vastaavat projektien operatiivisesta toteutuksesta. Viestintä yhteishenkilöiden välillä on säännöllistä, ja yhtiöiden valmiit standardit ja prosessit tukevat yhteistyön onnistumista. Kumppanit myös luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin.

Jäätelönvalmistaja C:n ja Keksivalmistaja D:n välinen yhteisbrändäys perustuu fyysiseen yhdistämiseen sekä yhteiseen mainostamiseen. Lisäksi allianssissa on myös kaksoiskonseptin ominaisuuksia. Vaikka tuotteiden kääreissä korostuvat keksibrändit, jäätelönvalmistajan logo on helposti havaittavissa, mikä viittaa todelliseen yhdistelmään. Lisäksi C tuo yhteiset tuotteet esille sekä nettisivuillaan että tuoteluetteloissaan samalla tavalla kuin omatkin tuotteensa. Keksibrändättyjä jäätelötuotteita on myös ollut myynnissä C:n jäätelökioskeissa, mikä viittaa fyysisen yhdistämisen lisäksi myös kaksoiskonseptiin. Yhteisen mainostamisen tunnusmerkit täyttyvät, koska tuotteiden mainonnassa on tuotu esille sekä Jäätelönvalmistaja C:n että Keksivalmistaja D:n nimet.

Jäätelöiden kääreissä korostetaan kuitenkin keksibrändejä, joiden on lunastettava ydinlupauksensa myös uudessa tuotekategoriassa. C:n ja D:n brändit ovat keskenään yhteensopivia viitekehityksessä esitettyjen ulottuvuuksien osalta: sekä tuoteryhmät että brändien synnyttämät mielikuvat sopivat hyvin yhteen. Myös yhteisten tuotteiden kohdalla

viitekehyksessä esitetyt yhteensopivuuden vaatimukset täyttyvät. Lisäksi keksibrändätyt jäätelötuotteet luovat lisäarvoa kuluttajalla antamalla mahdollisuuden uudenlaiseen makunautintoon.

6.3 Allianssi III

Jäätelönvalmistaja C ja visio

Ennen ryhtymistään yhteistyöhön Juomavalmistaja E:n kanssa C:llä oli jo joitakin limujäitä, mutta niiden kohderyhmänä olivat lähinnä lapset. Kohderyhmää haluttiin laajentaa, minkä lisäksi yritys yhteistyön kautta tavoiteltiin lisämyyntiä sekä olemassa olevien brändien hyödyntämistä uusissa tuotteissa. Tunnettujen brändien käyttäminen helpottaa ja nopeuttaa uuden tuotteen lanseeraamista sekä sen saamista myyntikanaviin. Allianssi E:n kanssa tuntui hyvin luontevalta, koska vaikka virallista yhteistyötä kumppaneiden välillä ei ollut aikaisemmin ollut, C on kuitenkin valmistanut jo 1990-luvulta lähtien E:n tuotemerkillä varustettua limujäätä. Näin ollen allianssi jonkin toisen panimon kanssa olisi ollut hieman ristiriitaista. Lisäksi E:n vahvat juomabrändit koettiin sopiviksi tämänkaltaiseen yhteistyöhön.

Juomavalmistaja E ja visio

E on Suomessa toimiva panimo, jonka tavoitteena on olla vahva bränditalo ja innovatiivinen suunnannäyttävä juoma-alalla. E:n tarkoituksena on tarjota juomanautintoja kaikkiin eri tilanteisiin, ja se valmistaakin tuotteita useassa eri juomakategoriassa: sen tuoteportfolioon kuuluu esimerkiksi oluita, siidereitä, lonkeroita, virvoitusjuomia ja hyvinvointijuomia. Se valmistaa sekä kotimaisia että ulkomaisia brändejä.

Yritys yhteistyön kautta E halusi saada omille vahvoille brändeilleen lisänäkyvyyttä uudellisissa paikoissa, uusia käyttötilanteita sekä relevantteja linjalaajennuksia. Erilaisia linjalaajennusvaihtoehtoja pohdittaessa limujäät vaikuttivat hyvin luontaiselta tuotekategorialta. Aikaisemmin E:n virvoitusjuomabrändejä on laajennettu muun muassa smoothie-juomiin.

”Vois keksiä jotain muutakin kuin limupullo, kun on kuitenkin sellanen brändi, että se on valtavan arvostettu ja sillä on mieletön pääoma, niin se taipuu muihinkin kun limupulloon.” (E)

Yhteistyö jäätelönvalmistaja C:n kanssa koetaan luonnolliseksi, koska molemmat ovat isoja, kotimaisia ja luotettavia yrityksiä, joiden arvopohjat ovat hyvin samantyyppiset. Esimerkiksi innovaatio on kirjattu molempien yritysten strategioihin. Myös laatu on yksi tärkeimpiä kumppanivalintakriteereitä. Kumppanin koolla on merkitystä lähinnä yhteisen tuotteen markkinoinnin ja myynnin kannalta: sen on oltava tarpeeksi suuri yritys, jotta sen resurssit riittävät esimerkiksi kattavan jakelupeiton muodostamiseen. Sekä C:n että E:n tuotekehitys, markkinointi ja tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, mikä helpottaa yhteistyöprosessin etenemistä. Lisäksi E:n mukaan kuluttajat liittävät kotimaisuuteen tietynlaisen luotettavuuden ja korkealaatuiset tuotteet. Näiden lisäksi C:n sitoutuneisuus, innostus ja kyky valmistaa erilaisia tuotekehitysversioita hyvinkin nopeasti vaikuttivat allianssiin ryhtymiseen.

Yhteistyö

Virallinen yhteistyö C:n ja E:n välillä alkoi vuonna 2007: yhteistyösopimus allekirjoitettiin vuoden 2007 alussa, ja yhteinen tuote lanseerattiin jo saman vuoden huhtikuussa. Tällä hetkellä yhtiöt valmistavat yhdessä kolmea eri virvoitusjuomabrändätyä jäätelötuotetta, eli jo 1990-luvulla alkanutta epävirallista yhteistyötä on laajennettu kahdella tuotteella. Viimeisin lanseeraus tapahtui huhtikuussa 2009. C:n tehtaalla oli valmiit tuotantolinjat näiden valmistamista varten, joten erillisiä laiteinvestointeja ei tarvinnut tehdä.

Yhteistyön alkuvaiheessa ja uusia tuotteita suunniteltaessa projektiin osallistuvat sekä C:n että E:n markkinointijohtajat, edustajia tuotekehityksestä, markkinointipäälliköt sekä brand managerit. Kun projekti on ehtinyt jo pidemmälle, sitä hoitavat brand managerit keskenään. Yhteydenpito tapahtuu pääasiassa sähköpostin välityksellä, minkä lisäksi C:n ja E:n edustajat tapaavat säännöllisesti toisiaan. Kesän eli juomajäiden pääsesongin jälkeen tehdään yhteenveto kuluneesta vuodesta, käydään sitä läpi ja ideoidaan tulevia yhteistyömahdollisuuksia.

Yhteistyösopimuksessa on määritelty yhteiset tavoitteet sekä osapuolten vastuut ja roolit. C valmistaa tuotteet ja lainaa E:n tuotemerkkejä, kun taas E brändien omistajana valvoo tarkasti niiden käyttöä. Yhteiset tavoitteet ovat myynnillisiä, ja Jäätelönvalmistaja C maksaa Juomavalmistaja E:lle rojaltimeksuja toteutuneiden myyntimäärien perusteella. Yhteisten tavoitteiden lisäksi molemmilla osapuolilla on myös omia tavoitteita, mutta ne eivät kumppaneiden mukaan ole ristiriidassa keskenään. Myyntimäärien lisäksi voitaisiin mitata esimerkiksi yhteistyön vaikutusta brändimielikuviiin, mutta laadullisia mittareita ei tällä hetkellä ole käytössä. E saa kuitenkin säännöllisesti positiivista kuluttajapalautetta juomajäihin liittyen omien brändiensä nettisivujen kautta.

Yhteistyölle asetetut myynnilliset tavoitteet on saavutettu, ja kumppanit ovat tyytyväisiä allianssiin. Kumppanit kuvaavat yhteistyösuhdetta toimivaksi ja onnistuneeksi. Viestintä on ollut täsmällistä ja avointa. Suurimmaksi lisäarvoksi koetaan vahvojen brändien hyödyntäminen sekä uusien tuotteiden tuoma lisänäkyvyys:

”Sillä rojaltimeksuja ei oo niinkään suurta arvoa, vaan se lisänäkyvyys minkä se saa, tai jos se saa uusia kuluttajia tai ihmisiä kokeilemaan tätä brändiä tän uuden tuotteen kautta.” (C)

Allianssin onnistumisen kannalta merkittävää on ollut molemminpuolinen ymmärrys sekä yhteisistä että kumppanin tavoitteista ja tarpeista. Esimerkiksi innovaatiot ovat hyvin tärkeitä sekä C:lle että E:lle, joten yhteistyötä on ollut helppo tehdä. Lisäksi yhtenä projektien sujuvuuteen vaikuttavana tekijänä mainitaan niihin osallistuvien henkilöiden keskinäiset suhteet: yhteistyötä hoitavat avainhenkilöt tulevat hyvin toimeen keskenään ja haluavat hoitaa oman osansa projektista hyvin. Yritysten välisessä yhteistyössä on kuitenkin aina riskinä se, että kumppani ei haluakaan jatkaa sopimusta esimerkiksi yrityskaupan johdosta. Lanseeraukseen ja tuotteisiin liittyviä riskejä on pyritty vähentämään ennakoimalla niitä:

”Tehtiin yhteinen Q&A eli mietittiin kaikki mahdolliset riskit ja kysymykset, mitä tähän lanseeraukseen liittyen saattais tulla. Ja tehtiin lausunnonantopolitiikka, että ketkä C:ltä ja ketkä E:ltä vastaa niihin kysymyksiin.” (E)

Brändit ja tuotteet

E kuvailee yhtiöbrändiään perinteiseksi, vastuulliseksi ja luotettavaksi. Sen valmistamat juomat ovat kukin brändätty omalla tuotemerkillään, joiden kohderyhmät ja profiilit eroavat toisistaan. Vaikka E onkin osa kansainvälistä panimokonsernia, sen brändit ovat hyvin suomalaisia. Se valmistaa esimerkiksi hyvin nostalgiseksi, suomalaiseksi ja aidoksi kuvattua virvoitusjuomaa, jonka ytimessä ovat raikkaus ja hedelmäisyys.

Toisin kuin Jäätelönvalmistaja C:n ja Keksis valmistaja D:n välisessä allianssissa, jossa C markkinoi yhteisiä tuotteita osana omaa tuoteportfoliotaan, C:n ja E:n tuotteiden markkinoinnista vastaa Juomavalmistaja E. Mainonnassa painotetaan juomabrändiä ja sen linjalaajennusta, eikä valmistajaa tuoda esille. C kuitenkin myy juomabrändättyjä tuotteita samalla tavalla kuin muitakin valmistamiaan jäätelöitä: ne mainitaan C:n nettisivuilla ja katalogeissa ja ainakin lanseerauksen yhteydessä niitä myydään muiden jakelukanavien lisäksi myös C:n jäätelökioskeissa. Tuotteiden kääreet suunnittelee sama designtoimisto, joka vastaa myös E:n omien tuotteiden visuaalisesta ilmeestä. Näin varmistetaan se, että juomajään pakkaus vastaa mahdollisimman pitkälle alkuperäisen tuotteen ulkoasua. Pakollisista ainesosamerkinnöistä vastaa Jäätelönvalmistaja C. Kääreen takapuolella on ainesosa-merkintöjen lisäksi C:n logo useaan kertaan, mikä viestii ostajalle tuotteen laadusta ja luotettavuudesta. E:n mukaan linkki C:n ja E:n välillä ei kuitenkaan ole kuluttajan kannalta näkyvä:

”Sinänsähän kuluttajaa ei kiinnosta, kuka sen tuotteen on valmistanu, et ne tuntee juomabrändin ja se on se mikä kiinnostaa.” (E)

Jäätelönvalmistaja C:n ja Juomavalmistaja E:n yhteisen tuotekehityksen tavoitteena oli luoda juomajää, joka vastaisi alkuperäistä juomaa mahdollisimman hyvin. Tuotteen on lunastettava molempien brändien antama lupaus ja annettava kuluttajalle mahdollisuus kokea tuttu tuote uudessa muodossa. Brändi- ja makulupauksen lunastaminen on Juomavalmistaja E:n mukaan erityisen tärkeää:

”Mä en haluais että tollanen laadukas hieno brändi ois jossain ihan shittituotteessa mukana. Sen täytyy siis koko ajan lunastaa sitä brändi- ja tuotelupausta.” (E)

Jotta jäätelötuotteet maistuisivat mahdollisimman paljon alkuperäisiltä virvoitusjuomilta, niiden valmistuksessa käytetään samoja aromeja kuin juomienkin valmistusprosessissa. Täysin identtisen maun aikaansaaminen ei ole mahdollista, mutta siitä huolimatta juomajään on maistuttava yhtä hyvältä kuin virvoitusjuoman.

Yhteistyössä valmistetun juomajään on tarkoitus viestiä kuluttajalle, että kaksi vahvaa tekijää on yhdistänyt osaamisensa ja tuo kuluttajan saataville uudenlaisen tuotteen eri muodossa kuin aikaisemmin. Tuttu brändi uudessa tuotteessa herättää ostajassa voimakkaampia mielikuvia kuin täysin tuntematon. Se myös madaltaa kynnystä kokeilla uutta tuotetta, mikä on erityisen tärkeää jäätelötuotteissa, jotka ovat lähes aina heräteostoksia:

”Jos sä meet kuluttajana jätskialtaalle ja sun tekee mieli limujäätä, jotain raikasta ja hyvää, ja kun sä näät siellä tän brändin, niin sä tiedät mitä saat. Eli se tuotehan on arvostettu ja ihmiset pitää sitä hyvänmakusena ja ainaki tuo semmosen hyvän vaihtoehdon sinne.” (E)

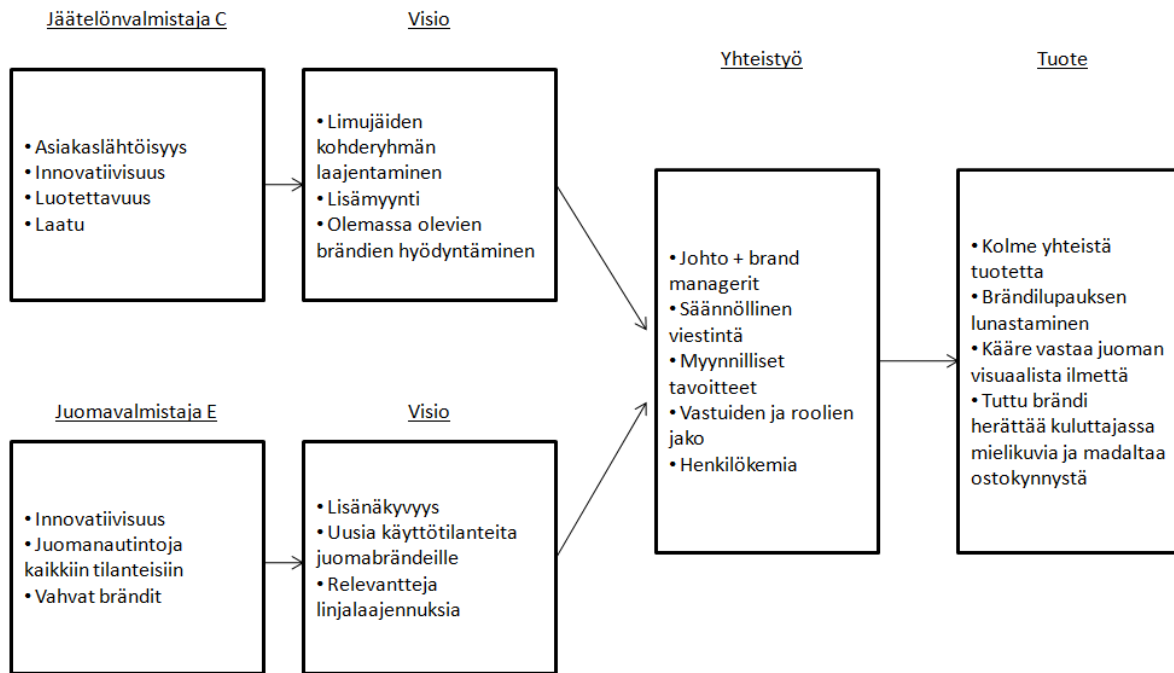
Suhde teoriaan

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 15 on esitetty yhteenveto edellä läpikäydyistä tuloksista koskien allianssia III. Tässä osiossa käydään läpi tulosten suhdetta teoriaan.

Jäätelönvalmistaja C:n ominaisuuksia ovat asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, luotettavuus sekä laatu. Yhteistyön kautta se tavoittelee limujäiden kohderyhmän laajentamista, lisämyyntiä sekä olemassa olevien brändien hyödyntämistä. Juomavalmistaja E puolestaan haluaa tarjota juomanautintoja kaikkiin tilanteisiin ja olla innovatiivinen. Se omistaa useita vahvoja tuotemerkkejä. Yritysyhteistyön avulla se pyrkii saamaan lisänäkyvyyttä, uusia käyttötilanteita sekä relevantteja linjalaajennuksia brändeilleen. C:n ja E:n arvot ovat hyvin samansuuntaiset: molemmat korostavat innovatiivisuutta, tuloksellisuutta ja kannattavuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä vastuullisuutta. Myös visiot yhteistyöllä saavutettavista eduista ovat tasapainossa ja täydentävät toisiaan: C pyrkii laajentamaan limujäiden kohderyhmää hyödyntämällä olemassa olevia brändejä, kun taas E pystyy tarjoamaan valmiit brändit, joille se haluaa lisänäkyvyyttä, uusia käyttötilanteita ja linjalaajennuksia. Sekä Jäätelönvalmistaja C:llä että Juomavalmistaja E:llä on oletettavasti tarvittavaa allianssikompetenssia, koska kuten edellä on käynyt ilmi, C:llä on muitakin kumppanuuksia ja E puolestaan on osa

kansainvälistä konsernia, joka todennäköisesti on aikaisemminkin tehnyt yritysyhteistyötä. Lisäksi niillä on juomabrändätyjen jäätelötuotteiden valmistamiseen vaadittavaa osaamista ja fyysisiä resursseja.

Kuvio 15. Looginen malli allianssista III.



C:n ja D:n yhteistyö on horisontaalista, sillä ne ovat eri aloilla toimivia kilpailijoita. Allianssi on kansainvälinen, ja se perustuu yritysten väliseen kokonaisuuteen, jossa yhdistyvät tuotekehitys, valmistaminen ja markkinointi. Yhteistyöllä on selvästikin johdon tuki, koska sekä Jäätelönvalmistaja C:n että Juomavalmistaja E:n markkinointijohtajat ovat osallistuneet projektien toteuttamiseen. Käytännön työstä vastaavat tietyt henkilöt, brand managerit, joten kumppaneilla voidaan katsoa olevan virallinen allianssitiimi. Tiimin jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään ja ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa sekä sähköpostin välityksellä että tapaamisissa. Myös arviointiprosesseista on sovittu: yhteiset tavoitteet ovat myynnillisiä. Lisäksi yhteistyöhön liittyvät tehtävät ja roolit on koordinoitu selkeästi. C ja E ovat tyytyväisiä allianssin tuloksiin, ja ne kuvaavat yhteistyösuhdetta toimivaksi ja onnistuneeksi. Osapuolet selvästi luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita allianssiin.

Jäätelönvalmistaja C:n ja Juomavalmistaja E:n yhdessä valmistamat tuotteet ovat erilaisten brändien linjalaajennuksia: C on valmistanut juomajäitä aikaisemminkin, ja E:n näkökulmasta ne ovat juomia eri muodossa. Yhteisbrändäyksessä on ominaisuuksia fyysisestä yhdistämisestä, valmistusallianssista sekä kaksoiskonseptista. Yhteiset jäätelötuotteet ovat esimerkkejä fyysisen yhdistämisen yhdestä muodosta, todellisesta yhdistelmästä: sekä C:n että E:n logot näkyvät tuotteessa ja C tuo ne esiin nettisivuillaan ja katalogeissaan. Toisaalta taas jos kuluttaja ei kiinnitä huomiota valmistajan logoon kääreen takapuolella, mutta kuitenkin tietää, kenen valmistamia tuotteet ovat, kyse on valmistusallianssista. Juomabrändättyjä jäätelötuotteita on ollut myynnissä C:n jäätelökioskeissa ainakin lanseerauksen yhteydessä, mikä muistuttaa kaksoiskonseptia.

Tuotteiden kääreissä korostetaan juomabrändiä, eikä juomajäiden mainonnassa tuoda esiin Jäätelönvalmistaja C:tä. Juomajäiden on kuitenkin lunastettava molempien brändien antamat lupaukset: sen on maistuttava yhtä hyvältä kuin alkuperäisen juoman, ja sen on oltava laadukas herkku. Onnistunut tuote antaa kuluttajalle mahdollisuuden kokea tuttu brändi uudessa muodossa. Se myös herättää kuluttajassa mielikuvia ja madaltaa kynnystä kokeilla uutta tuotetta. C:n ja E:n brändit ovat keskenään yhteensopivia viitekehyksessä esitettyjen ulottuvuuksien osalta: sekä tuoteryhmät että brändien synnyttämät mielikuvat sopivat hyvin yhteen. Myös yhteisbrändille asetetut yhteensopivuuden vaatimukset täyttyvät.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

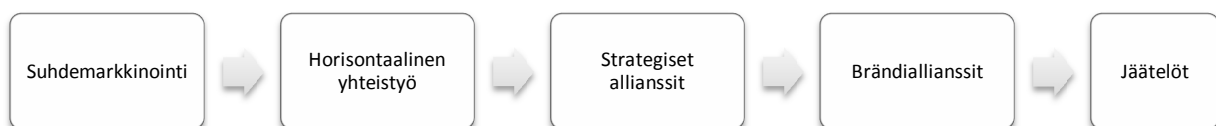
Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimusraportista sekä joitakin johtopäätöksiä. Lisäksi aikaisemmin esitettyä viitekehystä on johtopäätösten perusteella muokattu, ja uudistettu viitekehys on tämän luvun lopussa.

7.1 Yhteenveto

Yhteisbrändäys on jo vuosien ajan ollut hyvin suosittu markkinoinnin keino erityisesti kuluttajille suunnattujen tuotteiden kohdalla (Hillyer & Tikoo, 1995; Levin ym., 1996). Yhteisbrändäyksellä tarkoitetaan kahden tai useamman brändin esittämistä kuluttajille yhdessä tai niiden yhdistämistä uudeksi, erilliseksi tuotteeksi (Dickinson & Heath, 2006). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yhteisbrändäyksen onnistumiseen. Tutkimuskysymykseen vastataan seuraavassa alaluvussa. Ongelmaa on lähestytty jäätelöbrändiallianssien näkökulmasta, ja tutkimus on toteutettu haastattelemalla yhteisbrändäysprosessiin osallistuneiden yritysten edustajia. Tutkimuksen kohteena oli kolme eri jäätelöbrändiallianssia.

Brändilaaajennusten lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu osin myös suhdemarkkinoinnin teorioihin, koska varsinaisten brändien ja tuotteiden ominaisuuksien lisäksi yhteisbrändäysprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös allianssikumppaneiden välisen yhteistyösuhteen laatu. Siksi tekstissä on ensin määritelty suhdemarkkinoinnin rooli yhteisbrändäyksessä, ja vasta tämän jälkeen käsitelty yhteisbrändäyksen riskejä ja mahdollisuuksia sekä sen eri muotoja. Oheisessa kuviossa 16 on esitetty tekstin eteneminen ja aiheen syventyminen suhdemarkkinoinnista aina jäätelöbrändialliansseihin.

Kuvio 16. Aiheen syventyminen.



Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan hyödyllisten vaihdantasuhteiden perustamista, kehittämistä ja ylläpitämistä, ja sen muodot voidaan jakaa vertikaaliseen, horisontaaliseen ja sisäiseen yhteistyöhön (Morgan & Hunt, 1994), joista tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti

horisontaaliseen yritysten väliseen yhteistyöhön. Strateginen allianssi tai liiketoiminta-allianssi on yksi horisontaalisen yhteistyön muodoista, ja se tarkoittaa yritysten välistä strategista yhteistyötä, jonka tarkoituksena on saavuttaa sekä yhteiset että kunkin kumppanin omat tavoitteet (Varadarajan & Cunningham, 1995). Strategisia alliansseja voidaan luokitella esimerkiksi niiden omistuksen, toimialan, toiminta-alueen, niissä yhdistyvien toimintojen sekä yhteistyön keston perusteella (Cravens ym., 1993; Varadarajan & Cunningham, 1995). Yhteisbrändäys voidaan katsoa yhdeksi strategisen allianssin muodoksi (Votolato & Unnava, 2006), jossa allianssikumppanit yhdistävät esimerkiksi markkinoinnin tai valmistuksen.

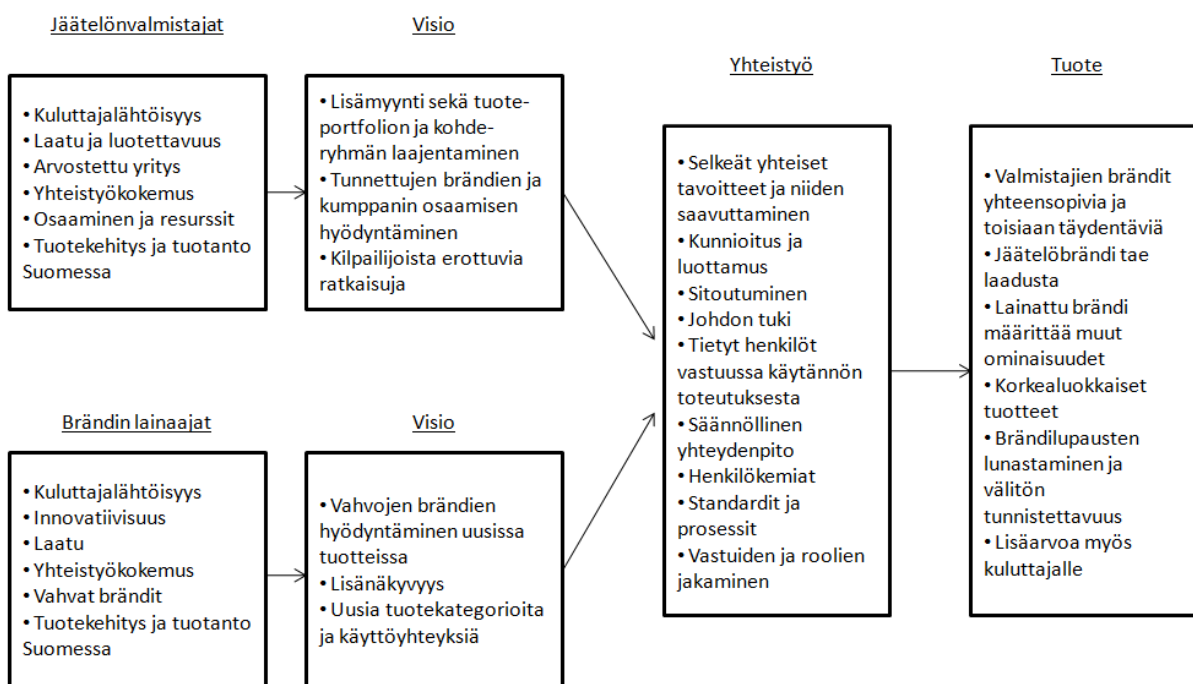
Strategisen allianssin lisäksi yhteisbrändäystä voidaan pitää myös brändilaaennusstrategiana (esim. Shocker, 1995), jossa uusi tuote on usein toiselle kumppanille linjalaajennus ja toiselle brändilaaennus. Yhteisbrändäyksen eri muotoja ovat esimerkiksi yhteinen mainostaminen (Samu ym., 1999) tai myynninedistäminen (esim. Rao & Ruekert, 1994), tuotekimput (esim. Levin ym., 1996), täydentävän käytön edistäminen (esim. Washburn ym., 2000), kaksoiskonseptit (Levin ym., 1996), fyysinen yhdistäminen (esim. Rao & Ruekert, 1994) sekä valmistusallianssit (Walchli, 2007). Yhteisbrändäystä käyttämällä yritys voi esimerkiksi saavuttaa kilpailuetua ja uusia markkina-alueita (esim. Kauser & Shaw, 2004), parantaa imagoaan (esim. Aaker, 1990) sekä jakaa kuluja ja resursseja allianssikumppaninsa kanssa (esim. Jarrat, 1998; Spekman ym., 1996). Onnistunut yhteisbrändi tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalle (esim. Varadarajan & Cunningham, 1995). Siihen liittyy kuitenkin myös riskejä: yhteistyön epäonnistuesssa yrityksen imago voi vahingoittua (esim. Washburn ym., 2000), sen asema markkinoilla voi heikentyä (Votolato & Unnava, 2006) ja sen ja kumppanin välille voi syntyä konflikteja (esim. Hunt & Morgan, 1994).

Yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät on viitekehyksessä jaettu neljään osaan: yhteistyökumppanin ominaisuuksiin, yhteistyöprosessiin liittyviin tekijöihin, alkuperäisten brändien ominaisuuksiin ja yhteisbrändin ominaisuuksiin. Lisäksi tekijät on jaettu yhteistyöhön liittyviin ja brändiin liittyviin tekijöihin sekä ennen yhteistyötä olemassa oleviin ja yhteistyön aikana syntyviin tekijöihin. Viitekehyksessä mainittuja yhteistyökumppanin ominaisuuksia ovat visio, arvot ja kulttuuri, allianssikompetenssi sekä resurssit. Yhteistyöprosessiin liittyviä tekijöitä ovat arvon luominen, suhde sekä organisaation toiminta ja rakenne. Alkuperäisten brändien ominaisuuksina mainittiin yhteensopivuus ja laatu ja yhteisbrändin ominaisuuksina johdonmukaisuus ja lisäarvo. Seuraavassa alaluvussa esitetään johtopäätöksiä ja niiden perusteella muokattu versio viitekehyksestä.

7.2 Johtopäätökset

Kuviossa 17 on esitetty yhteenveto tutkimuksen tuloksista loogisen mallin avulla. Siihen on koottu tuloksissa korostuneita seikkoja yhteistyökumppaneiden ominaisuuksista, yhteistyöstä sekä varsinaisesta tuotteesta eli yhteisbrändistä. Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehykseen, jota sitten muokataan johtopäätösten perusteella. Luvun rakenne vastaa viitekehyksen nelikenttämallin rakennetta: ensin käydään läpi yhteistyökumppanin ominaisuudet sekä yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät, minkä jälkeen siirrytään brändeihin liittyviin tekijöihin eli alkuperäisten brändien ja yhteisbrändin ominaisuuksiin. Lopuksi esitetään myös joitakin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Kuvio 17. Looginen malli - yhteenveto.



Yhteistyökumppaneiden ominaisuudet

Tässä osiossa käydään läpi yllä olevan loogisen mallin (kuvio 17) osoittamat jäätelönvalmistajien ja brändin lainaajien ominaisuudet sekä niiden visiot. Niitä verrataan viitekehyksen ensimmäiseen osaan eli yhteistyökumppanin ominaisuuksiin, joka sisältää kolme osaa: visio, arvot ja kulttuurit, allianssikompetenssi sekä resurssit.

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavina jäätelönvalmistajien ominaisuuksina korostuivat kuluttajalähtöisyys, laatu ja luotettavuus, arvostus, yhteistyökokemus, tarvittavien resurssien ja osaamisen omaaminen sekä tuotekehityksen ja tuotannon sijaitseminen Suomessa. Ennen yhteistyöhön ryhtymistä jäätelönvalmistajien visiona oli lisämyynnin saavuttaminen, tuoteportfolion ja kohderyhmän laajentaminen, olemassa olevien tunnettujen brändien ja kumppanin osaamisen hyödyntäminen sekä kilpailijoista erottuvien ratkaisujen toteuttaminen.

Jäätelöbrändiallianssin toisena osapuolena voi olla esimerkiksi makeisvalmistaja, keksivalmistaja tai juomavalmistaja. Tulosten perusteella näiden ensisijaisena tehtävänä on vahvojen brändien tuominen yhteistyöhön, joten niihin viitataan nimellä brändin lainaajat. Niiden ominaisuuksina korostuivat kuluttajalähtöisyys, innovatiivisuus, laatu, yhteistyökokemus, vahvat brändit sekä tuotekehityksen ja tuotantolaitosten sijaitseminen Suomessa. Brändin lainaajien yhteiseksi visioksi kiteytyi olemassa olevien brändien hyödyntäminen uusissa tuotteissa sekä lisänäkyvyyden ja uusien tuotekategorioiden ja käyttöyhteyksien saavuttaminen.

Yhteistyökumppaneiden ominaisuuksien ensimmäinen osatekijä on visio, arvot ja kulttuurit. Sekä jäätelönvalmistajilla että brändin lainaajilla on siis ennen yhteistyön aloittamista ollut selkeä visio kilpailuedusta, joka voidaan saavuttaa vain kumppanuuden kautta, mikä Spekmanin ym. (1996) mukaan on oleellinen osatekijä hyvän yhteistyösuhteen syntymisessä. Visiot ovat myös yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä: jäätelönvalmistaja pyrkii saavuttamaan lisämyyntiä olemassa olevia brändejä hyödyntämällä ja brändin lainaaja voi tarjota omia vahvoja tuotemerkkejään yhteistyöhön, jonka tuloksena se saa lisänäkyvyyttä sekä uusia käyttöyhteyksiä brändeilleen. Lisäksi, Inkpenin ja Lin (1999) mukaisesti jäätelöbrändiallianssit edistävät yritysten strategisia ja taloudellisia tavoitteita.

Myös allianssin yhdenmukaisuus yhtiöiden arvojen kanssa (Spekman ym., 1996) toteutuu tutkituissa tapauksissa: esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus voivat tarkoittaa sitä, että yritys tuo säännöllisesti uutuuksia markkinoille asiakkaiden toiveita kuunnellen, ja allianssin tuloksena syntyneet tuotteet sopivat juuri tähän tarkoitukseen. Kumppaneiden arvot ovat lisäksi keskenään yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä, mikä Morganin ja Huntin (1994) sekä Huntin ym. (2002) mukaan vahvistaa yhteistyösuhdetta. Jäätelöbrändialliansseihin osallistuneet yritykset eivät ole kuitenkaan analysoineet toistensa arvoja ennen yhteistyöhön

ryhtymistä, joten ne vaikuttavat enemmän yhteistyön taustalla: kumppaniehdokkaiksi todennäköisesti valikoituu vain arvopohjaltaan samantyyppisiä valmistajia ja sellaiset ehdokkaat, joiden arvot ovat jotenkin ristiriidassa yhtiön omien arvojen kanssa, suljetaan heti aluksi pois. Myös organisaatiokulttuureiden samankaltaisuus helpottaa uuden allianssin rakentamista ja parantaa suhteen laatua (Bucklin & Sengupta, 1993; Spekman ym., 1996; Sarkar ym., 2001). Kuten arvoja, myöskään kumppanin sosiaalisia tapoja ei etukäteen arvioitu, mutta niistä saadaan kuitenkin käsitys allianssia koskevissa alustavissa neuvotteluissa, joissa on voitu tarkkailla esimerkiksi toisen päätöksentekoprosessia ja –nopeutta sekä tiedustella tulevista vastuuhenkilöistä ja viestinnän säännöllisyydestä.

Toinen viitekehyksessä mainittu yhteistyökumppaneiden ominaisuus on allianssikompetenssi. Sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä löytää, kehittää ja ylläpitää yhteistyösuhteita, ja se on esimerkiksi Lamben ym. (2002) mukaan yksi merkittävä yhteistyön onnistumiseen vaikuttava tekijä. Se tarkoittaa sekä aikaisempaa kokemusta tietyistä kumppanista että kokemusta alliansseista yleensä (Spekman ym., 1996; Kale ym., 2002; McCutchen ym., 2008). Tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä usealla oli aikaisempaa kokemusta nykyisen kumppanin kanssa toimimisesta, minkä lisäksi niillä on tai on ollut myös muita kumppanuuksia. Kaikki osasivat myös nimetä tiettyjä kriteerejä, vaikkakin epävirallisia, joita mahdollisen yhteistyökumppanin tulee täyttää, jotta sen kanssa voidaan ryhtyä allianssiin. Nämä seikat osoittavat, että sekä jäätelönvalmistajilla että brändin lainaajilla on yhteisbrändäyksen onnistumiseen tarvittavaa allianssikompetenssia.

Vision, arvojen ja kulttuurin sekä allianssikompetenssin lisäksi viitekehyksessä tuotiin esiin resurssit kolmantena allianssin onnistumiseen vaikuttavana yhteistyökumppanin ominaisuutena. Tutkimuksen kohteina olevilla yrityksillä on kullakin vaadittavat resurssit allianssin perustamiseen, minkä lisäksi ne ovat vahvoja sen tuotteen tai toiminnon tuottamisessa, jonka ne jakavat allianssikumppanin kanssa. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti yhteistyön onnistumiseen (Bleeke & Ernst, 1994). Lisäksi, kuten Anand ja Khanna (2000) esittävät, allianssikumppaneiden keskenään erilaiset ja toisiaan täydentävät voimavarat tuottavat arvoa yhteistyössä: toinen osapuoli on keskittynyt laadukkaan jäätelön valmistamiseen, kun taas toinen tuo allianssiin tunnetun brändinsä ja sen ydinlupauksen, ja nämä tekijät yhdistämällä voidaan valmistaa sekä kumppaneille että kuluttajille arvoa tuottavia jäätelötuotteita.

Viitekehyksessä esitetyistä yhteistyökumppanin ominaisuuksista korostuivat siis visio, allianssikompetenssi ja resurssit. Myös arvot ja kulttuurit todennäköisesti vaikuttavat yhteisbrändäyksen onnistumiseen, mutta kuten aikaisemmin mainittiin, niitä ei erikseen analysoida ennen allianssiin ryhtymistä ja ne vaikuttavat ennemminkin yhteistyön taustalla esimerkiksi kumppaninvalintaprosessissa. Edellä esitettyjen tekijöiden lisäksi myös kumppaneiden tuotekehitystoimintojen ja tuotantolaitosten sijaitseminen toistensa lähellä vaikuttaa helpottavan yhteisbrändätyn tuotteen käytännön toteutusta: brändiallianssiin osallistuvien yritysten sijaitessa samalla alueella niiden on helpompi järjestää tapaamisia ja kuljettaa testikappaleita toisilleen, kuin jos esimerkiksi tuotekehityksestä vastaavat henkilöt työskentelisivät eri maissa. Koska tutkimuksen kohteena oli kuitenkin vain sellaisia yrityksiä, joilla on toimintaa Suomessa, tuloksia ei voida tässä verrata sellaiseen allianssiin, jonka osapuolet toimivat eri maissa.

Yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät

Edellä esitetyn loogisen mallin (kuvio 17) mukaan jäätelöbrändialliansseille ominaisia yhteistyöhön liittyviä tekijöitä ovat selkeät yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen, kunnioitus ja luottamus, sitoutuminen, johdon tuki, tietyt toteutuksesta vastuussa olevat henkilöt, säännöllinen yhteydenpito, henkilökemiat, standardit ja prosessit sekä vastuiden ja roolien jakaminen. Niitä verrataan tässä viitekehyksen toiseen osaan eli yhteistyöprosessiin liittyviin tekijöihin, jotka jaetaan kolmeen osaan: arvon luomiseen, suhteeseen sekä organisaation toimintaan ja rakenteeseen.

Kuten esimerkiksi Day (1995) on todennut, allianssin on tarkoitus luoda arvoa yhteistyökumppaneille. Tutkimuksen kohteina olleet jäätelöbrändiallianssit ovat luoneet arvoa yhteistyökumppaneille mahdollistamalla edellä esitettyjen visioiden toteutumisen: Jäätelönvalmistajat ovat laajentaneet omia tuoteportfolioitaan ja kohderyhmiään, saaneet lisämyyntiä olemassa olevia tuotemerkkejä hyödyntämällä ja tarjonneet säännöllisesti jäätelöuutuuksia kuluttajille. Tunnettuja brändejä hyödyntämällä vältetään täysin uuden tuotemerkin lanseeraaminen, joka on erittäin kallista. Brändin lainaajat puolestaan ovat saaneet lisänäkyvyyttä sekä uusia tuotekategorioita ja käyttöyhteyksiä omille vahvoille brändeilleen. Allianssikumppaneiden yhdessä asettamat tavoitteet ovat olleet pääasiassa myynnillisiä, ja ne on kaikissa alliansseissa saavutettu. Mikäli visiot eivät olisi toteutuneet, kumppanit eivät

todennäköisesti olisi tyytyväisiä yhteistyöhön, joten arvon tuottamista voidaan pitää tärkeänä brändiallianssin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Visioiden toteutumisen lisäksi arvoa luovat myös yhteistyön aikana kehitetyt erityisresurssit. Huntin ym. (2002) mukaisesti jäätelöbrändialliansseissa voidaan katsoa kehitetyn sekä aineellisia että aineettomia erityisresursseja: aineellisia ovat tehtaiden linjainvestoinnit ja aineettomia allianssin toteutukseen osallistuvien henkilöiden työpanos ja siitä seuranneet ideat, uudet tuotteet ja osaamisen lisääntyminen. Näistä selkeästi enemmän painotettiin aineettomien erityisresurssien merkitystä: allianssikumppanit ovat käyttäneet huomattavan määrän aikaa ja osaamista allianssin onnistumiseksi, eikä linjainvestointeja jouduttu kaikissa tapauksissa tekemään.

Sekä jäätelönvalmistajat että brändin lainaajat sanoivat voivansa luottaa allianssikumppaniinsa ja että kumppani on selvästi sitoutunut yhteiseen projektiin, mikä koettiin erittäin tärkeäksi hyvän yhteistyösuhteen kannalta. Tämä tukee esimerkiksi Morganin ja Huntin (1994) sekä Sarkarin ym. (2001) käsitystä siitä, että molemminpuolinen luottamus ja yhteistyöhön sitoutuminen ovat tärkeimmät suhteeseen liittyvät osatekijät yhteisbrändäyksen onnistumisessa.

Viitekehyksessä esitettyjä organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi allianssityöryhmän perustaminen, johdon tuki, säännöllinen viestintä, arviointi- ja ongelmanratkaisuprosessit sekä yhteistyöhön liittyvien tehtävien koordinointi. Kuten Dyer ym. (2001) on aikaisemmin esittänyt, myös jäätelöbrändiallianssien tapauksessa allianssityöryhmien perustaminen on helpottanut yhteistyön käytännön toteutusta. Kaikissa kolmessa tapauksessa tietyt henkilöt ovat vastuussa projektien operatiivisesta toteuttamisesta, joten voidaan sanoa, että yhteistyökumppanit ovat perustaneet virallisia allianssityöryhmiä. Esimerkiksi uusien tuotteiden kehittäminen sujuu todennäköisesti helpommin, kun osapuolet ovat koko ajan tietoisia siitä, kuka asiaa hoitaa ja keneen pitää olla yhteydessä. Lisäksi kunkin yrityksen johto on ollut mukana vähintäänkin aloittamassa yhteistyötä, joten alliansseilla voidaan sanoa olevan johdon tuki. Tämä vahvistaa esimerkiksi Huntin ym. (2002) käsityksen siitä, että ylimmän johdon tuki edistää allianssin onnistumismahdollisuuksia.

Viestintä allianssikumppaneiden ja erityisesti työryhmien välillä on ollut säännöllistä ja avointa, mikä esimerkiksi Spekmanin ym. (1996) ja Sarkarin ym. (2002) mukaan on hyvin tärkeä organisaation toimintaan liittyvä tekijä. Kuten Sivadas ja Dwyer (2000) ovat todenneet, tehokas viestintä mahdollistaa yhteisten tavoitteiden tarkentamisen, tehtävien jakamisen sekä organisaatioiden välisen oppimisen. Sen sijaan viitekehyksessä esitetty epämuodollinen kanssakäyminen allianssikumppaneiden välillä (Hunt & Morgan, 1994) ei tullut millään tavalla esiin tutkimuksen kohteina olleissa brändialliansseissa. Henkilökohtaisten suhteiden ja ”henkilökemioiden” toimivuus kuitenkin mainittiin keskusteluissa, mikä mukailee Inkpenin ja Lin (1999) väitettä, että allianssiin osallistuvat henkilöt tulisi valita erityisen huolellisesti.

Vaikka jäätelönvalmistajat ja brändin lainaajat eivät itse käytä termejä ”arviointi-” ja ”ongelmanratkaisuprosessit”, ne kuitenkin seuraavat yhteistyön edistymistä säännöllisesti ja yhdessä sovittuja mittareita käyttäen. Mahdollisten ongelmien ratkaisemisesta vastaavat pääasiassa allianssityöryhmien jäsenet. Tutkimuksen kohteena olleet allianssikumppanit toivat esille myös yritysten valmiit prosessit ja standardit, jotka sujuvoittavat yhteisbrändäysprosessia. Voidaan siis sanoa, että tulokset vahvistavat esimerkiksi Spekmanin ym. (1996) esittämän väitteen, että tehokkaat prosessit edesauttavat yhteistyön onnistumista.

Tutkimuksen tulosten perusteella kaikki viitekehyksessä esitetyt yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät - arvon luominen, suhde sekä organisaation toiminta ja rakenne - vaikuttavat yhteisbrändäyksen onnistumiseen. Arvon luomisen osalta painottuivat erityisesti visioiden toteutuminen sekä aineettomat erityisresurssit. Luottamus ja yhteistyöhön sitoutuminen eli suhteeseen liittyvät tekijät ovat hyvin tärkeitä osatekijöitä hyvän allianssin syntymisessä ja sitä kautta myös yhteisbrändäyksen onnistumisessa. Myös organisaation toimintaan ja rakenteeseen liittyvät tekijät vaikuttavat suuresti yhteisbrändäysprosessin ja erityisesti yhteisbrändin käytännön toteutuksen onnistumiseen. Epämuodollisen kanssakäymisen puuttumisen ei havaittu heikentävän onnistumismahdollisuuksia.

Alkuperäisten brändien ominaisuudet

Kuten edellä esitetystä loogisesta mallista (kuvio 17) ilmenee, tutkimuksen tulosten perusteella allianssikumppaneiden brändit ovat keskenään yhteensopivia ja laadukkaita. Tämä on yhdenmukainen Dickinsonin ja Heathin (2006) väitteen kanssa, että jotta yhteisbrändäys

voisi onnistua, siihen osallistuvien alkuperäisten brändien on oltava yhteensopivia sekä tuoteryhmien että niiden synnyttämien mielikuvien osalta. Lisäksi laadukkaina pidettyjen brändien tekemät yhteisbrändit onnistuvat yleensä paremmin kuin muiden (Dickinson & Heath, 2006).

Vaikka tutkimuksen kohteena olevat yritykset eivät varsinaisesti analysoineet toistensa yhtiöbrändejä ennen yhteistyöhön ryhtymistä, brändimielikuvat eivät ole keskenään ristiriidassa, vaan ne sopivat hyvin yhteen ja täydentävät toisiaan: kaikki painottavat tuotteidensa korkealuokkaisuutta ja brändin herättämiä laatumielikuvia, kun taas esimerkiksi kestävä kehitys ja eettisyys täydentävät toisiaan. Myös kumppaneiden tuoteryhmät ovat yhteensopivia: makeiset, keksit ja virvoitusjuomat sopivat nautittaviksi jäätelön kanssa. Kuten arvot ja yrityskulttuurit, myös alkuperäisten brändien ominaisuudet tuntuvat vaikuttavan lähinnä kumppanivalintaprosessin taustalla: potentiaalisiksi allianssikumppaneiksi valikoituu todennäköisesti vain sellaisia yrityksiä, joiden brändit ovat yhteensopivia yhtiön oman brändin kanssa. Tuotteiden laatua sen sijaan tarkkaillaan jatkuvasti. Lisäksi, kuten aikaisemmin jo mainittiin, jäätelövalmistajat haluavat yhteistyökumppaneiksi sellaisia yrityksiä, joilla on erityisen vahvoja tuotemerkkejä. Tämä vahvistaa Völcknerin ja Sattlerin (2006) käsityksen siitä, että tuotemerkkien tunnettuus ja vahvuus edesauttavat brändilaajennuksen onnistumista.

Tulokset ovat siis yhdenmukaisia tutkimuksen viitekehityksen kanssa, mutta erityisen tärkeäksi tekijäksi nousi laatu: alkuperäisten brändien ja tuotteiden laatu on hyvin merkittävä tekijä yhteisbrändäyksen onnistumisessa, koska korkealuokkaisen yhteisbrändin valmistamiseksi tarvitaan laadukkaat ainekset ja prosessit. Tämä poikkeaa esimerkiksi Washburnin ym. (2000) väitteestä, että vahva brändi voisi ikään kuin lainata uskottavuuttaan kumppanin heikommalle brändille. Toinen viitekehityksessä mainituista alkuperäisten brändien ominaisuuksista, yhteen-sopivuus, puolestaan vaikuttaa lähinnä kumppanin valinnassa.

Yhteisbrändin ominaisuudet

Viitekehityksen mukaan yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavia yhteisbrändin ominaisuuksia ovat johdonmukaisuus ja lisäarvo. Kuten edellä esitetty looginen malli (kuvio 17) osoittaa, tulosten perusteella jäätelöbrändi toimii uudessa tuotteessa laadun takeena, kun

taas kumppanin brändi määrittää sen muut ominaisuudet kuten maun ja ulkomuodon. Muita jäätelöyhteisbrändiin liittyviä tekijöitä ovat brändilupausten lunastaminen, välitön tunnistettavuus sekä lisäarvo kuluttajalle. Tässä osiossa näitä tekijöitä verrataan viitekehyksen neljänteen osaan eli yhteisbrändin ominaisuuksiin.

Viitekehyksessä mainitulla johdonmukaisuudella tarkoitetaan alkuperäisten brändien ja uuden yhteisbrändin yhteensopivuutta, uuden tuotekategorian johdonmukaisuutta sekä yhteisbrändin ja uuden tuotteen välistä johdonmukaisuutta. Nämä johdonmukaisuuden ulottuvuudet käydään tulosten valossa yksitellen läpi. Tutkimuksen kohteena olleet yhteisbrändätyt jäätelötuotteet täyttävät ensimmäinen johdonmukaisuuden vaatimuksen: Tunnetun jäätelönvalmistajan nimen käyttäminen tuotteessa antaa kuluttajalle lupauksen laadukkaasta alkuperäisestä, ja tämän lupauksen täytyminen taataan tiukoilla laatustandardeilla sekä jatkuvalla valvonnalla. Sen lisäksi, että yhteisbrändit ovat yhdenmukaisia alkuperäisten jäätelöbrändien kanssa, ne ovat yhteensopivia myös kumppaneiden alkuperäisten brändien kanssa. Esimerkiksi kääreet on suunniteltu vastaamaan alkuperäisten makeisten, keksien tai juomien pakkausten visuaalista ilmettä. Lisäksi jäätelötuotteissa on käytetty samoja ainesosia kuin alkuperäisissä tuotteissa. Tulokset ovat siis yhdenmukaisia esimerkiksi Hadjicharalambousin (2006) sekä Völcknerin ja Sattlerin (2006) väitteen kanssa, että onnistuakseen brändilajennuksen on oltava yhteensopiva alkuperäisten brändien kanssa.

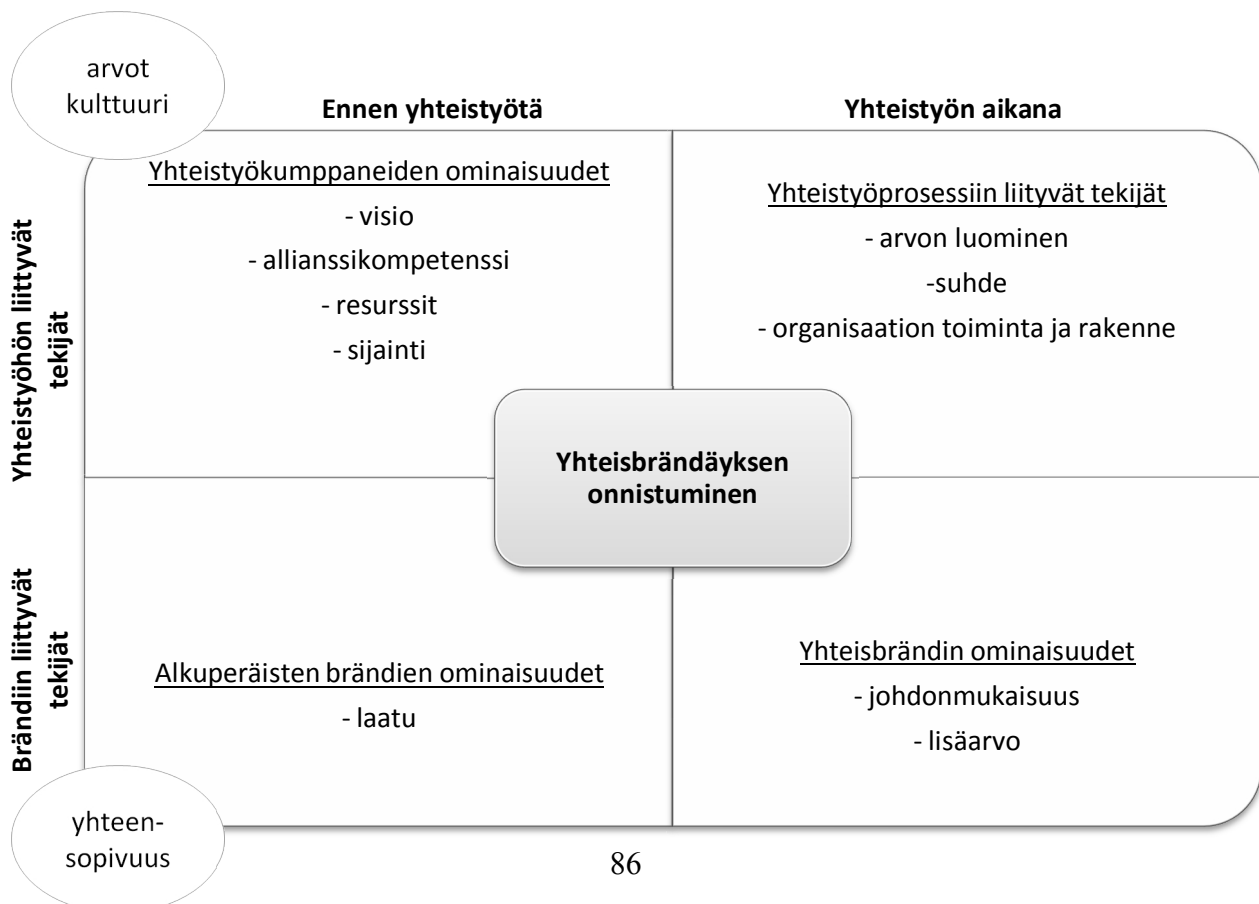
Myös toinen johdonmukaisuuden vaatimus täyttyy: kuten jo aikaisemmin mainittiin, esimerkiksi makeiset, keksit ja virvoitusjuomat sopivat hyvin yhteen jäätelön kanssa, ja niiden valmistajien on mahdollista ymmärtää myös jäätelöalaa, koska tuotekategoriat ovat samantyyppiset ja tuotteita käytetään usein samaan tarkoitukseen. Voidaan siis sanoa, että tulokset vahvistavat esimerkiksi Dacinin ja Smithin (1994) väitteen, että uuden yhteisbrändin tuotekategorian on oltava yhteensopiva alkuperäisten tuotekategorioiden kanssa.

Jäätelöyhteisbrändit ovat yhteensopivia myös varsinaisten fyysisten tuotteiden kanssa, eli ne täyttävät kolmannenkin yhteensopivuuden vaatimuksen. Jäätelönvalmistajan ja esimerkiksi keksivalmistajan tuotemerkkien yhdistäminen samaan tuotteeseen antaa kuluttajalle lupauksen laadukkaasta makunautinnosta, josta brändin lainaajan tuote on helposti tunnistettavissa. Kuten loogisesta mallista (kuvio 17) ilmenee, tutkimuksen kohteena allianssikumppanit pitivät brändilupausten lunastamista ja välitöntä tunnistettavuutta erittäin tärkeinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä. Esimerkiksi virvoitusjuomabrändätyn

jäätelötuotteen on siis maistuttava alkuperäiseltä juomalta. Jos taas tuotteessa on jäätelönvalmistajan ja makeisvalmistajan brändit, kuluttaja odottaa saavansa alkuperäistä makeista muistuttavaa jäätelöä eikä esimerkiksi jäätelöä, jonka mukana tulee makeisia. Näin ollen tulokset vastaavat Hadjicharalambousin (2006) esittämää väitettä, että yhteisbrändin on myös itse oltava yhteensopiva varsinaisen uuden tuotteen kanssa.

Johdonmukaisuuden ohella toinen viitekehyksessä esitetty yhteisbrändin ominaisuus on lisäarvo. Sharpin (1993) mukaan yhteisbrändin on onnistuakseen luotava jotakin lisäarvoa kuluttajalle. Jäätelöyhteisbrändit antavat kuluttajalle mahdollisuuden uudelleenlaisen makunautintoon ja ne vähentävät ostamiseen liittyvää riskiä tuttujen brändien viestiessä laadusta sekä tuotteen koostumuksesta ja mausta. Ostaja siis todennäköisesti kokee yhteisbrändin mielekkääksi ja lisäarvoa tuovaksi, aivan kuten Aaker ja Keller (1990) sekä Dickinson ja Heath (2006) ovat esittäneet. Lisäarvoa luo myös se, että tuotteet ovat Dickinsonin ja Heathin (2006) mukaisesti vaikeita valmistaa, eli allianssikumppanit eivät pystyisi valmistamaan niitä yksin. Viitekehyksessä esitetyistä yhteisbrändin ominaisuuksista siis sekä johdonmukaisuus että lisäarvo vaikuttavat yhteisbrändäyksen onnistumiseen.

Kuvio 18. Muokattu viitekehys.



Kuviossa 18 on tulosten perusteella muokattu viitekehys yhteisbrändäyksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Yhteistyökumppanin ominaisuuksiin on lisätty kumppaneiden fyysinen sijainti. Arvot ja kulttuurit on siirretty nelikentän ulkopuolelle, koska ne vaikuttavat prosessin taustalla. Yhteistyöprosessiin liittyvät tekijät ovat ennallaan, tosin kuten johtopäätöksistä kävi ilmi, niissä painotettiin joitakin seikkoja enemmän kuin muita: esimerkiksi arvon luomisessa korostuivat visioiden toteutuminen ja aineettomat erityisresurssit. Alkuperäisten brändien ominaisuuksista tärkeimmäksi nousi laatu, kun taas yhteensopivuus on arvojen ja kulttuurien tavoin siirretty nelikentän ulkopuolelle. Yhteisbrändin ominaisuudet, johdonmukaisuus ja lisäarvo, ovat samat kuin alkuperäisessä kuviossa.

Tulosten yleistettävyyttä rajoittavat kuitenkin tutkittujen tapausten määrä ja esimerkkien valitseminen samalta alalta. Aihetta voisi tutkia vielä useampien tai muilla aloilla toimivien yritysten näkökulmasta. Eri aloilta saatuja tuloksia olisi myös mielenkiintoista vertailla keskenään ja tutkia, poikkeavatko edellä esitetyt tulokset esimerkiksi yhteisbrändäytyjen luottokorttien tai lelujen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi kvalitatiiviseen tutkimuksen tueksi voisi suorittaa myös joitakin kvantitatiivisia tutkimuksia kuten kyselytutkimuksen yhteisbrändäysprosesseihin osallistuneille yritysten edustajille tai yhteisbrändin kohderyhmää edustaville asiakkaille.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. (1990), "Brand extensions: The good, the bad, and the ugly", *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 4, s. 47-56
- Aaker, D.A. & Keller, K.L. (1990), "Consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, s. 27-41
- Amaldoss, W., Meyer, R.J., Raju, J.S. & Rapoport, A. (2000), "Collaborating to compete", *Marketing Science*, Vol. 19, No. 2, s. 105-126
- Anand, B.N. & Khanna, T. (2000), "Do firms learn to create value? The case of alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks, s. 295-315
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, s. 42-58
- d'Astous, A., Colbert, F. & Fournier, M. (2007), "An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 4, s. 231-240
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1994), "Collaborating to compete", *Directors and Boards*, Vol. 18, No. 2, s. 7-11
- Bridges, S., Keller, K.L. & Sood, S. (2000), "Communication strategies for brand extensions: enhancing perceived fit by establishing explanatory links", *Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 4, s. 1-11
- Broniarczyk, S.M. & Alba, J.W. (1994), "The importance of the brand in brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, s. 214-228
- Bryman, A. & Bell, E. (2003), *Business Research Methods*, Oxford University Press, New York
- Bucklin, L.P. & Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, s. 32-46
- Cooke, S. & Ryan, P. (2000), "Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies", *Irish Marketing Review*, Vo. 13, No. 2, s. 36-41

- Cravens, D.W., Shipp, S.H. & Cravens, K. (1993), "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 1, s. 55-70
- Dacin, P.A. & Smith, D.C. (1994), "The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, s. 229-242
- Dawar, N. & Anderson, P.F. (1994): "The effects of order and direction on multiple brand extensions", *Journal of Business Research*, Vol. 30, s. 119-129
- Day, G.S. (1995), "Advantageous alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, s. 297-300
- Day, G.S. (2000), "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, s. 24-30
- Desai, K.K. & Keller, K.L. (2002), "The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, s. 73-93
- Dickinson, S. & Heath, T. (2006), "A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings", *Brand Management*, Vol. 13, No. 6, s. 393-406
- Dickinson, S. & Heath, T. (2008), "Cooperative brand alliances: How to generate positive evaluations", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 16, No. 2, s. 22-38
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, s. 11-27
- Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. (2001), "How to make strategic alliances work", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, s. 37-43
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008), *Qualitative Research in Business Studies*, Sage, London
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 7. painos, Vastapaino, Jyväskylä
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, s. 1-19

- Hadjicharalambous, C. (2006), "A typology of brand extensions: Positioning cobranding as a sub-case of brand extensions", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 10, No. 1, s. 372-377
- Hillyer, C. & Tikoo, S. (1995), "Effect of cobranding on consumer product evaluation", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, s. 123-127
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008), *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus, Helsinki
- Hunt, S.D. (1997), "Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, s. 431-445
- Hunt, S.D., Arnett, D.B. & Madhavaram, S. (2006), "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, s. 72-87
- Hunt, S.D., Lambe, C.J. & Wittmann, C.M. (2002), "A theory and model of business alliance success", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, s. 17-35
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1994), "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, Vol. 3, No.1, s. 5-22
- Inkpen, A.C. & Li, K-Q (1999), "Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 4, s. 33-47
- James, D. (2005), "Guilty through association: brand association transfer to brand alliances", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, No. 1, s. 14-24
- Jap, S.D. (1999), "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, s. 461-475
- Jarratt, D.G. (1998), "A strategic classification of business alliances", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 1, No. 1, s. 39-49
- John, D.R., Loken, B. & Joiner, C. (1998), "The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, s. 19-32
- Kale, P., Dyer, J.H. & Singh, H. (2002), "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, s. 747-767

- Kandemir, D., Calantone, R. & Garcia, R. (2006), "An exploration of organizational factors in new product development success", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 5, s. 300-310
- Kauser, S. & Shaw, V. (2004), "International strategic alliances: Objectives, motives and success", *Journal of Global Marketing*, Vol. 17, No. 1, s. 7-43
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005), *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino*
- Kumar, P. (2005), "The impact of cobranding on customer evaluation of brand counterextensions", *Journal of Marketing*, Vol. 69, s. 1-18
- Lafferty, B.A. (2007), "The relevance of fit in a cause-brand alliance when consumers evaluate corporate credibility", *Journal of Business Research*, Vol. 60, s. 447-453
- Lambe, C.J., Spekman, R.E. & Hunt, S.D. (2002), "Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 2, s. 141-158
- Leong, S.M., Ang, S.H. & Liau, J. (1997), "Dominance and dilution: the effects of extending master brands", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 5, s. 380-390
- Levin, A.M., Davis, J.C. & Levin, I. (1996), "Theoretical and empirical linkages between consumers' responses to different branding strategies", *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, s. 296-300
- Loken, B. & John, R.D. (1993), "Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact?", *Journal of Marketing*, Vol. 57, s. 71-84
- McCutchen, W.W. Jr., Swamidass, P. & Teng, B-S (2008): "Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, s. 191-202
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, s. 20-38
- Möller, K.K. & Halinen, A. (1999), "Business relationships and networks: Managerial challenge of network era", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, s. 413-427
- Möller, K., Rajala A. & Svahn, S. (2004), "*Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonaluonti*", Teknologiateollisuus

- Nijssen, E.J. & Agustin, C. (2005), "Brand extensions: A manager's perspective", *Brand Management*, Vol. 13, No. 1, s. 33-49
- Norris, D.G. (1992), "Ingredient branding: A strategy option with multiple beneficiaries", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, s. 19-31
- Park, C.W., Jun, S.Y. & Shocker, A.D. (1996), "Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, s. 453-466
- Park, C.W., Milberg, S. & Lawson, R (1991), "Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 2, s. 185-193
- Rangaswamy, A., Burke, R.R. & Oliva, T.A. (1993), "Brand equity and the extendibility of brand names" *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 1, s. 61-75
- Rao, A.R. & Ruekert, R.W. (1994), "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, s. 258-268
- Rao, A.R., Qu, L. & Ruekert, R.W. (1999), "Signaling unobservable product quality through a brand ally", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, s. 258-268
- Reddy, S.K., Holak, S.L. & Bhat, S. (1994), "To extend or not to extend: Success determinants of line extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, s. 243-262
- Samu, S., Krishnan, H.S & Smith, R.E. (1999), "Using advertising alliances for new product introduction: Interactions between product complementarity and promotional strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 1, s. 57-74
- Sarkar, MB, Echambadi, R., Cavusgil, S.T. & Aulakh, P.S. (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, s. 358-373
- Sharp, B.M. (1993), "Managing brand extensions", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 3, s. 11-17
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1992): "Towards a theory of business alliance formation", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, No. 3, s. 71-87

- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (1995), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, s. 397-418
- Shocker, A.D. (1995), "Positive and negative effects of brand extension and co-branding", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, s. 432-434
- Simonin, B.L. & Ruth, J.A. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, s. 30-42
- Sivadas, E. & Dwyer, F.R. (2000), "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, s. 31-49
- Smith, D.C. & Park, C.W. (1992), "The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, s. 296-313
- Spekman, R.E., Isabella, L.A., MacAvoy, T.C. & Forbes III, T. (1996), "Creating strategic alliances which endure", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 3, s. 346-357
- Sullivan, M. (1990), "Measuring image spillovers in umbrella-branded products", *Journal of Business*, Vol. 63, No. 3, s. 309-329
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J. & Dubelaar, C. (1993), "The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, s. 23-45
- Tauber, E.M. (1981), "Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names", *Business Horizons*, Vol. 24, No. 2, s. 36-41
- Varadarajan, P.R. & Cunningham, M.H. (1995), "Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, s. 282-296
- Votolato, N.L. & Unnava, H.R. (2006), "Spillover of negative information on brand alliances", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, No. 2, s. 196-202
- Völkner, F. & Sattler, H. (2006), "Drivers of brand extension success", *Journal of Marketing*, Vol. 70, s.18-34
- Walchli, S.B. (2007), "The effects of between-partner congruity on consumer evaluation of co-branded products", *Psychology & Marketing*, Vol. 24, No. 11, s. 947-972

Ward, T. & Dagger, T.S. (2007), "The complexity of relationship marketing for service customers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 4, s. 281-290

Washburn, J.H., Till, B.D. & Priluck, R. (2000), "Co-branding: brand-equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, No. 7, s. 591-604

Washburn, J.H., Till, B.D. & Priluck, R. (2004), "Brand alliances and customer-based brand-equity effects", *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 7, s. 487-508

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Sage

Elektroniset lähteet

Armani Samsung Phone 15.11.2009

www.armanisamsungphone.com

Baskin-Robbins 12.1.2010; 16.3.2010

www.baskinrobbins.com

Ben & Jerry's 9.11.2009; 16.3.2010

www.benjerry.com

Carlsson 22.3.2010

www.carlsson.de

Carte d'Or 16.3.2009

www.cartedor.fi

Disney Rewards 30.9.2009

www.disneyrewards.disney.go.com

Fazer Makeiset 16.3.2010

www.fazermakeiset.fi

Fujitsu 12.1.2010

www.fujitsu.com

GB Glace 15.11.2009

www.loveicecream.com

Hitti-Duo 16.3.2008

www.hittiduo.fi

Ingman 30.9.2009, 12.1.2010

www.ingman.fi

Leffapata 14.1.2010

www.leffapata.fi

LU 12.1.2010

www.lu-suomi.fi

McDonald's 5.11.2009

www.mcdonalds.fi

Oral-b 15.11.2009

www.oralb.com

Plussa 30.9.2009

www.plussa.com

Prada Phone by LG 18.1.2010

www.pradaphonebylg.com

Punainen Risti 5.11.2009

www.redcross.fi

Röllinsydän 15.11.2009

www.rollinsydan.com

Sonera 12.1.2010

www.sonera.fi

Teboil 29.3.2010

www.teboil.fi

Valiojätelö 30.9.2009, 12.1.2010

www.valiojaatelo.fi

LIITE

Haastattelurunko

A. Yhteistyö

1. Oma yritys

- Millaisia arvoja ja tavoitteita yhtiöllä on?
- Milloin ja miten yhteistyö alkoi?
- Miksi yhteistyöhön ryhdyttiin?
- Millaisia tavoitteita yhteistyölle asetettiin?

2. Näkemys kumppanista

- Millä perusteella yhteistyökumppani valittiin/hyväksyttiin?
- Miten kumppanin valinta eteni?
- Millainen näkemys teillä on yhteistyökumppanista?

3. Yhteistyö

- Miten on edistynyt?
- Minkälaisia resursseja yhtiöt ovat sitoneet allianssiin?
- Kuinka tyytyväinen olette yhteistyöhön?

B. Brändit

1. Oma brändi

- Miten kuvailisitte omaa brändiänne?

2. Kumppanin brändi

- Miten kuvailisitte kumppanin brändiä?
- Mitkä ominaisuudet kumppanin brändissä vaikuttavat yhteistyön aloittamiseen?

3. Yhteisbrändi

- Miten kuvailisitte yhteisbrändiä?