

**Markku Riihimäki, Erkki Lehtinen,
Martti Muroma, Taneli Häme &
Tapio Näkyvä**

Brandiajattelu kiinteistöalalla



Brandiajattelu kiinteistöalalla

Markku Riihimäki & Erkki Lehtinen

VTT Rakennustekniikka

Martti Muroma & Taneli Häme

Vaasan yliopisto

Tapio Näkyvä

Grey Matter Oy



ISBN 951-38-5029-3 (nid.)

ISSN 1235-0613 (nid.)

ISBN 951-38-5030-7 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

ISSN 1455-0857 (URL: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/>)

Copyright © Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) 2001

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT), Vuorimiehentie 5, PL 2000, 02044 VTT
puh. vaihde (09) 4561, faksi (09) 456 4374

Statens tekniska forskningscentral (VTT), Bergsmansvägen 5, PB 2000, 02044 VTT
tel. växel (09) 4561, fax (09) 456 4374

Technical Research Centre of Finland (VTT), Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland
phone internat. + 358 9 4561, fax + 358 9 456 4374

VTT Rakennustekniikka, Rakentaminen ja kiinteistöhallinta, Hermiankatu 8 G, PL 1802, 33101 TAMPERE
puh. vaihde (03) 316 3111, faksi (03) 316 3497, (03) 316 3445

VTT Byggnadsteknik, Byggnade och fastighetsförvaltning, Hermiankatu 8, PB 1802 G, 33101 TAMMERFORS
tel. växel (03) 316 3111, fax (03) 316 3497, (03) 316 3445

VTT Building Technology, Construction and Facility Management,
Hermiankatu 8 G, P.O.Box 1802, FIN-33101 TAMPERE, Finland
phone internat. + 358 3 316 3111, fax + 358 3 316 3497, 358 3 316 3445

Toimitus Kerttu Tirronen

Otamedia Oy, Espoo 2001

Riihimäki, Markku, Lehtinen, Erkki, Muroma, Martti, Häme, Taneli & Näkyvä, Tapio. Brandiajattelu kiinteistöalalla [Brand concept in the real estate business]. Espoo 2001, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Julkaisuja - Publikationer 847. 86 s. + liitt. 18 s.

Keywords product brands, business brands, real estate, facilities management, services, marketing, Finland

Tiivistelmä

Tutkimuksen aiheena oli tutkia brandien ja brandiajattelun soveltumista kiinteistöalalle. Tutkimus on osa Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaa.

Kiinteistöliiketoiminta on Suomessa taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävää ja kiinteistöliiketoimintaan on sitoutuneena paljon pääomaa. Brandeihin liittyvä tutkimus ja kehitystyö on ollut kiinteistöalalla kuitenkin vähäistä sekä tutkimustietoa kiinteistöalalle luoduista brandeista ja niiden ominaispiirteistä on vähän.

Tutkimus on brandiajattelun systemaattisen kehittämisen avaus kiinteistöalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda teoreettinen pohja sille, miten brandeja ja brandiajattelua voidaan soveltaa ja kehittää kiinteistöalalla. Tarkastelussa kiinnitettiin erityisesti huomiota brandiajattelun nykyiseen soveltamiseen alalla sekä tietoisemmän brandiajattelun ja -hallinnan mukanaan tuomiin etuihin.

Tutkimuksessa selvitettiin brandin olemusta, siihen liittyviä merkityksiä ja brandin rakentamisen organisatorisia näkökohtia. Lisäksi selvitettiin kiinteistöalan liiketoimintaympäristöä ja suomalaisia brandauskokemuksia kiinteistöalalla, jota varten haastateltiin alalla toimivia ammattilaisia ja etsittiin joitain esimerkkejä kiinteistöalan brandeista. Näiden pohjalta pohdittiin brandiajattelun mukanaan tuomia mahdollisuuksia kiinteistöalalle tulevaisuudessa.

Brandiajattelu kiinteistöalalla -julkaisu on opas kiinteistöalan yrityksille ja toimijoille brandiajatteluun. Toiveemme on, että julkaisu herättää usean yrityksen tarkastelemaan uudella tavalla omaa työtään ja toimintatapojaan. Julkaisu antaa tietoa brandin olemuksesta, hyödyistä ja brandin rakentamisprosessista. Varsinainen brandin rakentaminen jää yritysten tehtäväksi. Julkaisussa esitetyt ajatukset brandin olemuksesta ja yleiset toimintatavat auttavat myös muiden kuin kiinteistöalan yrityksiä brandinrakentamisessa.

Riihimäki, Markku, Lehtinen, Erkki, Muroma, Martti, Häme, Taneli & Näkyvä, Tapio. Brandiajattelu kiinteistöalalla [Brand concept in the real estate business]. Espoo 2001, Technical Research Centre of Finland, VTT Julkaisuja - Publikationer 847. 86 p. + app. 18 p.

Keywords product brands, business brands, real estate, facilities management, services, marketing, Finland

Abstract

The aim of the study was to research the brand and brand concept in the real estate business. The study is part of Rembrand – A Real Estate Management Technology Programme.

The real estate business is of economic and social consequence in Finland. In addition, the real estate business has a large amount of invested capital. Brand related research and development in the real estate business is minor and research knowledge about real estate brands and their characteristics is even less.

The study is the opening of the systematic development of the brand concept in the real estate business. The aim of the study was to generate a theoretical base for how the brand concept could be applied in the business. The study focused on the current application and increasing awareness of the brand concept in the business and brand control participative benefits.

In the study, the nature and meaning of brand and brand building from the organisational view was studied. Also studied were the real estate's business environment and the Finnish branding experiences in the real estate business. Because of this real estate business experts were interviewed and examples of real estate brands were sought. Based on these studies future prospects of the brand concept in real estate business were considered.

The Brandiajattelu kiinteistöalalla (Brand concept in the real estate business) publication is a guide for the brand concept for companies in the real estate business. Our hope is that this publication will awaken companies to consider their strategy and working in the new way. The publication presents knowledge of the nature, meaning and building process of brand. But, the building of a specific brand must be done by the company itself. The thoughts in the publication about the nature and building process of brand is also helpful to companies outside of the real estate business.

Alkusanat

Tämä tutkimus kuuluu osana Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaan. Tutkimus on brandiajattelun systemaattisen kehittämisen avaus kiinteistöalalla, ja siinä etsitään teoreettista pohjaa sille, miten brandeja ja brandiajattelua voidaan soveltaa ja kehittää kiinteistöalalla.

Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelman tavoitteena on nostaa kiinteistöklusterin palvelutarjonta kansainvälisesti korkealle tasolle sekä kasvattaa ja monipuolistaa kiinteistöklusterin palvelumarkkinoita – kysyntää ja tarjontaa. Lisäksi tavoitteena on edellytysten luominen kiinteistöosaamisen viennille.

Luvuista 1 ja 2 ovat vastanneet pääosin Markku Riihimäki ja Erkki Lehtinen VTT Rakennustekniikasta. Luvut 3–6 ovat pääosin laatineet Martti Muroma ja Taneli Häme Vaasan yliopiston markkinoinnin laitokselta. Luvut 7 ja 8 sekä kappaleet 6.3 ja 6.4 ovat pääosin Tapio Näkyvän (Grey Matter Oy) laatimia. Kirjoittajien yhteiset johtopäätökset on esitetty yhteenvedossa. Julkaisun on toimitanut tutkija Markku Riihimäki VTT Rakennustekniikasta Tampereelta.

Tutkimuksen johtoryhmän muodostivat Jorma Ahokas (NCC Finland Oy), Kaj Hedvall (Rakli), Erkki Lehtinen (VTT Rakennustekniikka), Martti Muroma (Vaasan yliopisto), Tapio Näkyvä (Grey Matter Oy), Ilpo Santala (Innopoli) ja Tiina Tanninen-Ahonen (Tekes).

Tampereella tammikuussa 2001

Pekka Pajakkala
tutkimuspäällikkö

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	3
Abstract.....	4
Alkusanat	5
1. Johdanto.....	9
1.1 Tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja sisältö	9
2. Kiinteistöalan toimintaympäristö.....	11
2.1 Kiinteistö- ja rakennusklusteri.....	11
2.2 Kiinteistöala yhteiskunnassa	13
2.3 Kiinteistöalan näkökulma	14
2.4 Kiinteistöalan tulevaisuuden haasteet.....	16
3. Mitä tarkoitetaan brandilla?.....	19
3.1 Brandi käsitteenä	19
3.2 Minkä takia brandeilla on merkitystä?	21
3.3 Brandien tuottamisen mahdollisuuksia ja näkökohtia	23
3.3.1 Konkreettisten tuotteiden brandien laatiminen.....	24
3.3.2 Palvelubrandit	25
3.3.3 Maantieteelliset paikat.....	26
3.3.4 Business-to-business-brandit.....	27
3.3.5 Brandin ja organisaation suhde, yritysbrandi	28
3.3.6 Brandin laajennus	30
4. Brandin rakentaminen.....	31
4.1 Menestyksekkään brandin rakentaminen.....	31
4.2 Brandin rakentamisen vaiheet	31
4.3 Taustatekijät	32
4.3.1 Markkinatutkimukset	32
4.3.2 Brandin identiteetin määrittäminen	33
4.3.3 Segmentointi	34
4.3.4 Positointi	35

4.4	Brandin varsinainen rakentaminen	36
4.4.1	Brandielementtien valinta	36
4.4.2	4 P -päätökset	37
4.4.3	Sekundaarien mielikuvien hallinta	38
4.5	Brandin tunnettuus ja imago brandipääoman lähteinä.....	39
5.	Brandeja rakentava organisaatio	41
5.1	Yrityskulttuuri	41
5.2	Vastuunjako.....	42
5.3	Käytännön toimia brandin hallintaan	43
6.	Kokemuksia ja mahdollisuuksia kiinteistöalan brandin rakentamisessa	45
6.1	Minkä takia kiinteistöalalla ei juurikaan ole brandeja?	45
6.2	Brandiajattelun tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa	48
6.2.1	Yritysbrandi.....	49
6.2.2	Tuote- ja palvelubrandit	50
6.2.3	Kiinteistöbrandien mahdollisuuksia	51
6.3	Kansainvälistyminen	54
6.3.1	Klusterin teollisuusstrateginen merkitys	54
6.3.2	Kansainvälistymisen strategisia mahdollisuuksia	54
6.4	Brandin rakentamisen merkitys alan kehitykselle	56
7.	Kiinteistöalan brandin rakentaminen ja markkinointistrategiat	57
7.1	Kiinteistöbrandin kehittämisen taustaa.....	57
7.2	Brandin ominaispiirteet ja arvokäsitteet	59
7.3	Brand Management	61
7.4	Miten brandi käytännössä rakennetaan?.....	62
7.4.1	Brandistrategian määrittely	62
7.4.2	Käytännön apuvälineitä strategian määrittelyyn	63
7.5	Brandin sisällön määrittely	67
7.6	Kiinteistöbrandin luomisen yleiset virheet	70
7.6.1	Strategiset virheet.....	71
7.6.2	Markkinointiosaamisen ja -suunnittelun virheet	72
7.6.3	Virheet markkinoinnin toteutuksessa	74
8.	Brandiajattelun kehitysnäkymiä kiinteistöalalla	76
8.1	Muutokset työympäristössä	76
8.2	Muutokset kulutuskysynnässä	77

9. Yhteenveto.....	79
Lähdeluettelo	84

LIITTEET

Liite A: Entré

Liite B: Honka

Liite C: Hermia

Liite D: Hartwall Areena

Liite E: NCC Business Parks

Liite F: Innopoli

Liite G: Kansainvälinen esimerkki

Liite H: Brandistrategian laatiminen

Liite I: Terve talo -brandin sisältö

Liite J: Maailman arvokkaimmat brandit

1. Johdanto

1.1 Tausta

Tutkimuksen aiheena oli tutkia brandiajattelun teoriaa ja soveltumista kiinteistöalalle sekä suomalaista kiinteistöalaa markkinoinnin lähtökohdista. Tarkastelussa kiinnitettiin erityishuomiota brandiajattelun nykyiseen soveltamiseen alalla sekä tietoisemmän brandiajattelun ja -hallinnan mukanaan tuomiin etuihin. Tutkimus on osa Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaa.

Tutkimuksen aiheena oleva kiinteistöliiketoiminta on taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävää. Kiinteistöliiketoimintaan sitoutuneena oleva pääoma on erittäin suuri. Tästä huolimatta brandeihin liittyvä tutkimus ja kehitystyö on ollut kiinteistöalalla hyvin vähäistä sekä tutkimustietoa kiinteistöalalle luoduista brandeista ja niiden ominaispiirteistä on vähän.

Kiinteistöjen omistusta ja ylläpitoa on pidetty perinteisesti ydinliiketoiminnan taustatekijänä. Alalla on kuitenkin 1990-luvulta lähtien elänyt muutos, jonka myötä toissijainen kiinteistöomistus on korvautumassa aktiivisella kiinteistöliiketoiminnalla. Muutoksen takana on kiristynyt taloudellinen kilpailu, ja tilojen käyttäjät ovat kilpailuttaneet palvelujen tarjoajia. Kilpailuttaminen ja kilpailun kiristyminen tehostavat asiakaskaslähtöistä toimintaa, jolloin yritysten täytyy ennistä enemmän panostaa tunnettavuuteen, imagoon ja jälkimarkkinoiden hoitoon. Brandin rakentamisen prosessista on tähän suurta hyötyä kiinteistöalan yrityksille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja sisältö

Tutkimusongelmana on, miten brandiajattelua voidaan hyödyntää kiinteistöalalla.

Tavoitteena on luoda edellytyksiä kiinteistöalan menestystuotteiden ja brandien kehittämiseksi. Lisäksi tuodaan esiin niitä strategioita, joilla brandeja ja brandiajattelua voidaan kiinteistöalalla toteuttaa sekä arvioidaan brandien tuomia mahdollisuuksia kiinteistöalan oman identiteetin muodostamisessa. Tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää myös yhteistyötä monitieteisen yhteistyöverkoston kanssa.

Tutkimus on brandiajattelun systemaattisen kehittämisen avaus kiinteistöalalla. Tutkimuksen tavoitteena on luoda teoreettinen pohja sille, miten brandeja ja brandiajattelua voidaan soveltaa ja kehittää kiinteistöalalla. Tutkimuksen tulokset antavat ajateltavaa kiinteistö- ja rakennusklusterin yrityksille niiden omissa brandeihin tähtäävissä kehitystoimissa.

Tutkimuksessa selvitetään brandin olemusta ja merkityksiä. Lisäksi selvitetään mitä brandikäsitteellä tarkoitetaan, esitellään erilaiset brandityypit, käsitellään brandien laatimisesta koituvia hyötyjä ja brandiin liittyviä näkökulmia sekä perehdytään brandin rakentamisessa huomioon otettaviin seikkoihin. Tarkastelussa keskitytään kiinteistöalaan kiinteimmin liittyviin business-to-business-brandeihin ja palvelujen brandien tuottamiseen.

Brandeista tunnetuimpia ovat kuluttajabrandit ja luodut branditeoriat pohjautuvat paljolti tähän näkökulmaan. Sana kuluttaja toistuu usein myös tässä tekstissä, mutta se voidaan (ja tulee) ymmärtää laajasti tuotteen ja palvelun hankkijana tai ostajana. Myös sana tuote on ymmärrettävä laajasti kiinteistöalalla.

Tutkimuksessa edetään seuraavasti:

- Tutkimusongelmaan haetaan vastausta selvittämällä brandin olemusta, siihen liittyviä merkityksiä ja brandin rakentamisen organisatorisia näkökohtia. Tarkastelussa käsitellään erityisesti palveluun liittyviä piirteitä.
- Lisäksi selvitetään kiinteistöalan liiketoimintaympäristöä ja suomalaisia brandauskokemuksia kiinteistöalalla. Näitä varten haastatellaan myös alalla toimivia ammattilaisia. Lisäksi esitetään joitain esimerkkejä kiinteistöalan brandeista.
- Näiden tekijöiden pohjalta pohditaan brandiajattelun mukanaan tuomia mahdollisuuksia kiinteistöalalle tulevaisuudessa.

2. Kiinteistöalan toimintaympäristö

2.1 Kiinteistö- ja rakennusklusteri

Suomen talouden peruspilareiksi mielletään usein vain kansainvälisesti kilpailukykyiset metsä-, metalli- ja tietotekniikkaklusterit. Kuitenkin kiinteistö- ja rakennusala on kooltaan maamme merkittävin toimialakokonaisuus.

Kiinteistö- ja rakennusklusterin pääoma-arvo on yli 2 200 miljardia markkaa, ja sen liiketoiminnassa liikkuu noin 250 miljardia markkaa vuodessa. Kiinteistö- ja rakennusklusteri työllistää suomalaisia puolen miljoonan henkilötyövuoden verran vuosittain. (Rakli 1998)

Kiinteistö- ja rakennusklusteri toimii rakennetun ympäristön ja sen käyttöön liittyvien palvelujen tuottamisessa, kehittämisessä ja ylläpidossa. Alan toimialueena on siis koko rakennettu ympäristö ja palvelut, joilla rakennettua ympäristöä voidaan hyödyntää. (Rakli 1998)

Kiinteistö- ja rakennusklusterin keskeiset toimialat ja rakenne voidaan havainnollistaa jakamalla se perinteisesti rakennusalaan ja kiinteistöalaan, jossa rakennusala on tuotantopainotteinen ja kiinteistöala taas palvelupainotteinen (kuva 1). Liiketoiminnallisuuden lisääntyessä klusterin kahtiajaon oletetaan vähenevän ja toiminnan siirtyvän kohti kokonaistaloudellista elinkaariajattelua, jolloin tuotanto on yksi osa kiinteistöalan palveluverkosta.

Useat kiinteistö- ja rakennusklusterin toimialat kuuluvat myös muihin klustereihin kuten esimerkiksi teräsrakenneteollisuus sekä rahoitus- ja vakuutustoimialat. Tulevaisuudessa kiinteistöala onkin siis yhä enemmän toimialarajat ylittävä laaja yhteistoimintaverkosto, jossa on runsaasti tuotteiden ja palveluiden tarjoajia ja näiden välisiä verkostoja.



Kuva 1. Kiinteistö- ja rakennusklusterin toimijat (VTT Rakennustekniikka).

Kiinteistö- ja rakennusklusteri toimialana (kiinteistöala) on vapautumassa roolistaan yhteiskuntasääntelyn osana, joten alan liiketoiminta tapahtuu yhä enemmän markkinatalouden ehdoilla. Uuden kehityksen takia on kiinteistöalalle syntynyt voimakkaita muospaineita. Kiinteistöala kilpailee kansainvälisillä rahoitusmarkkinoilla pääomista, ja sen tehokkuus vaikuttaa merkittävästi kansainväliseen kilpailukykyymme. (Rakli 1998)

Kiinteistöalalle sitoutuneen pääoman ja alan merkityksen ymmärtäminen ovat johtaneet muun muassa alan pääoman tuottovaatimuksiin. Yksityisellä sektorilla kiinteistöala on muuttunut käyttäjäomistajan tukitoiminnasta keskeiseksi tuotantotekijäksi ja itsenäiseksi liiketoiminnan alueeksi, jonka tehokkuus ja tuottavuus ovat keskeisiä kaikelle toiminnalle ja kilpailukyvyille. (Rakli 1998)

2.2 Kiinteistöala yhteiskunnassa

Suomi siirtyi 1990-luvulla selvästi avoimempaan ja kansainvälisempään markkinatalouteen. Julkinen valta oli siihen saakka ohjannut ja säännellyt voimakkaasti keskeisiksi määrittelemiään toimialoja. Kiinteistöala oli yksi merkittävimpiä toimialoja, jossa vahva yhteiskunnallinen ote säilyi viime vuosikymmenelle saakka. Useat muut liiketoiminta-alat vapautuivat yhteiskunnan sääntelystä aiemmin. Keskeisiä tekijöitä yhteiskunnallisen otteen vähenemisessä olivat muun muassa rahoitusmarkkinoiden vapautuminen, vuokrasääntelystä luopuminen ja verotuskäytännön uudistaminen

Kiinteistö- ja rakennusalan kehitys Suomessa voidaan jakaa erilaisiin kausiin. (Rakli 1998)

Ensimmäisen kauden muodostavat sodanjälkeinen jälleenrakennus ja siirtolaisten asuttaminen. Yhteiskunnan vaikutus oli merkittävä niukkoja voimavaroja jaettaessa ja ohjattaessa. Investointitoiminnan nopeuttamiseksi ja parantamiseksi kehitettiin sekä aineellista tuotantoa että palvelutoimintoja. Suunnittelu- ja palvelutoimintoja eriytettiin ja tähdättiin massatuotteiden valmistukseen. (Rakli 1998)

Toisen kauden muodostaa vilkas aluerakentamisen kausi. Aluerakentaminen ja rakennusliikevetoisten asumalähiöiden synty olivat tyypillisiä tuolle ajalle. Rakennusyrietykset, rakennustuoteteollisuus (erityisesti elementtiteollisuus), kunnat sekä valtion asuntorahoitus ja muut rahoitusmekanismit saivat yhdessä aikaan mittavan asuntojen tehotuotannon. Kausi päättyi energiakriisin seuraamuksiin sekä kysynnän vähittäiseen tyrehtymiseen ja kansalaisten tyytymättömyyteen. Tällä kaudella rakentamisella oli keskeinen rooli yhteiskunnassa. Yhteiskuntapolitiikassa rakentamista käytettiin suhdanne- ja työllisyysohjaukseen sekä lisäksi myös asunto- ja sosiaalipolitiikkaan. Kiinteistö- ja rakennusalan yhteiskunnallinen rooli korostui vielä suurten muuttoliikkeiden aikana aluepolitiikan keskeisenä välineenä. (Rakli 1998)

Taitekohdan muodosti 1990-luvun syvä lamakausi ja sen seurauksena syntyneet arvo-ongelmat eri muodoissaan. Kiinteistöalan toimintaympäristön muutos on jatkunut yhteiskunnan sääntelyn vähenemisestä lähtien koko yhdeksänkymmentäluvun. Lamavuosien pakottamat yhteiskunnan rakennemuutokset ovat yhdessä

kiinteistöalan sisäisten muutospaineiden kanssa vieneet alan selvään murroskauteen. Kiinteistöala hakee edelleen uutta asemaansa yhteiskunnassa. (Rakli 1998)

Mainitut kaksi ensimmäistä kautta sisälsivät aluksi ripeän kasvun ja tehokkaan etenemisen aallon. Jossain vaiheessa eteneminen kuitenkin pysähtyi eräänlaiseen kyllästymiseen, jonka jälkeen oli muututtava uusien tavoitteiden vaatimaan suuntaan ja kehityttävä. (Rakli 1998)

2.3 Kiinteistöalan näkökulma

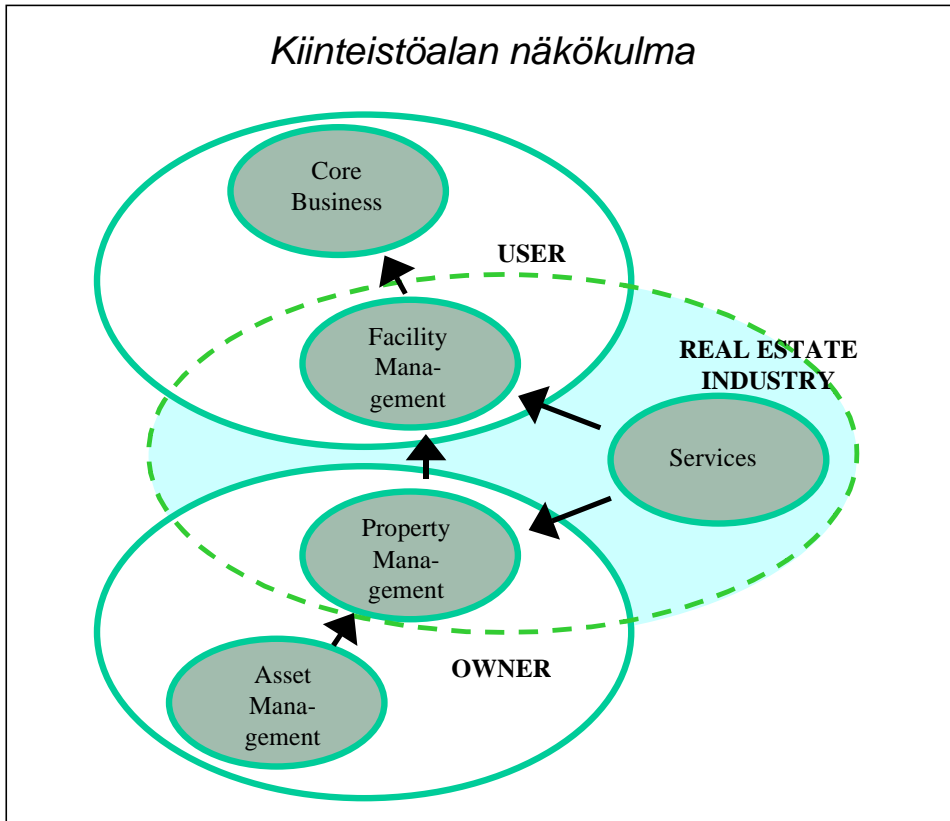
Kiinteistöalan tehtävänä on rakentaa, kehittää ja ylläpitää taloudellisen toiminnan, asumisen ja vapaa-ajanvieton puitteita. Kuten edellä todettiin (ks. 2.1) on näihin puitteisiin – rakennuksiin, teihin, verkostoihin ja taajama-alueisiin – sidottu noin 2 200 miljardia markkaa, joka on noin 75 prosenttia Suomen kiinteästä kansallisvarallisuudesta.

Aiemmin tilat ja tiloissa tapahtuva toiminta liitettiin kiinteästi toisiinsa. Rakennusten teknistyminen ja toisaalta liiketoiminnan sekä julkisten palvelujen tuottamisen haasteet ovat eriyttäneet kiinteistönpidon yritysten ja yhteisöjen ydinliiketoiminnoista.

Kiinteistöalalla erotetaankin nykyisin kolme päätehtävää: kiinteistöjen omistaminen, kiinteistöjen käyttö ja näiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen. Kiinteistöpalveluita tuottavat sekä rakentamiseen että kiinteistöpittoon erikoistuneet toimijat. Kullekin kiinteistöalan osa-alueelle on muodostunut oma ydinliiketoimintansa. Nämä osa-alueet voivat olla samassa organisaatiossa, vaikkakin nykyään ne on silti useasti erotettu omiksi tulosityksiköikseen. Erikoistumiseen johtavan kehityksen tavoitteena ovat osaamisen ja tehokkuuden lisääminen sekä kiinteistötoimintojen kannattavuuden parantaminen. Tällainen rakennemuutos on käynnissä Suomessa ja myös muualla maailmassa. Kiinteistöjen omistajat vaativat sitoutuneelle pääomalleen vertailukelpoisen tuoton, mutta myös asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja ympäristön muutokset nopeutuneet (kuva 2). (VTT 2000, Rakli 1998.)

Uusiin palvelukonsepteihin on siirrytty jonkin verran myös vanhoissa kiinteistöissä. Yritykset – kiinteistön käyttäjät – ovat keskittäneet ydinliiketoimintansa

ja ulkoistaneet kiinteistönpidon ulkopuolisille palveluyrityksille tai verkottuneille toimittajille. Asiakkaan tarpeiden mukaan konseptoiduilla palveluilla pyritään pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Palvelujen konseptointi on usein kansainvälistä liiketoimintaa ja tuo Suomen kiinteistöalalle kansainvälisiä vaikutteita ja brandeja. (VTT 2000)



Kuva 2. Kiinteistöalan näkökulma (VTT Rakennustekniikka).

Kiinteistöalan eri osapuolten liiketoiminta voidaan määritellä seuraavasti:

"Asset management" on suomeksi kiinteistösijoitusjohtaminen ja kiinteistöomaisuuden hoito. "Asset management on sijoittajan näkökulma kiinteistöjohtamiseen. Asset management korostaa pääomanäkökulmaa ja sen pääpaino on kiinteistövarallisuuden omistamisen taloudellisen kannattavuuden turvaamisessa. Yleisellä tasolla asset managementiä käytetään sijoittajien keskuudessa yleisterminä, jolla tarkoitetaan yhden varallisuuslajin – assetin – johtamista. Rahoitus-

markkinoilla asset management -termiä käytetään myös kuvaamaan palvelua, jolla johdetaan ja hallinnoidaan sijoittajan varallisuutta joko yhden tai usean varallisuuslajin osalta. Kiinteistösektorin Asset Manager (kiinteistöjohtaja, -päällikkö, kiinteistöjohtaja) vastaa kiinteistöjen strategioiden luomisesta, tekee pida/myy- ja investointi- ja markkina-analyysseja, seuraa kohteiden kannattavuutta jne." (Rakli 2000)

"Property Management" on suomeksi kiinteistöhallinto, kiinteistön hallinta ja hoito. "Property management on Suomessa perinteisesti ymmärrettyä kiinteistöjohtamista, lähinnä kiinteistön taloudelliseen ja tehokkaaseen ylläpitoon tähtäävää toimintaa. Property managementissa lähtökohtana on kiinteistötaso. Kansainvälisessä käytännössä property managementin toimintakenttään luetaan lähinnä kiinteistöjen teknisen ja taloudellisen isännöinnin tehtävät laajennettuna kiinteistöjen vuokraukseen ja käyttöasteeseen liittyvillä vastuilla. Property managementin tehtäväkentästä huolehtivat suomalaisissa yrityksissä tyypillisesti kiinteistö- tai kohdepäällikkö-nimikkeellä toimivat henkilöt." (Rakli 2000)

"Facility Management" on suomeksi operatiivinen toimitilajohtaminen, toimitilapalvelut (-johtaminen). "Facility management voidaan luonnehtia käyttäjälähtöiseksi toimitilajohtamiseksi, mikä käsittää hyvin laajasti sekä itse tilojen että niihin liittyvien palvelujen ja järjestelmienkin johtamisen. Termin käytön laajuus ja sisältö vaihtelee runsaasti: laajimmillaan FM-toimintoihin sisällytetään kaikki toimitilojen ja niiden käyttöön liittyvien palvelujen johtamisen ja tuottamisen toiminnot." (Rakli 2000)

"Services" tarkoittaa kiinteistöalan palveluita. Kiinteistöalan palveluihin kuuluvat niin käyttö-, kunnossapito- kuin tuotantotoiminnot ja toimialat. Kiinteistöalan vuosittaisesta liiketoiminnasta huomattava osa koostuu erilaisista palveluista, ylläpidosta ja tuotannosta.

2.4 Kiinteistöalan tulevaisuuden haasteet

Kiinteistöala toimi pitkään suljetuilla kotimaanmarkkinoilla. Monet tekniset ja organisatoriset ratkaisut muodostuivat itsestään selvyyksiksi. Suomen liittyminen Euroopan unionin sisämarkkinoiden osaksi, vilkastunut ulkomaankauppa ja julkisen sektorin organisatoriset muutokset muuttivat kuitenkin tilanteen. Tule-

vaisuudessa kiinteistöalan suuria haasteita ovat muun muassa määrällisten ja toiminnallisten tarpeiden muutokset, uusi talous, väestön ikääntyminen Suomessa, muuttoliike, Euroopan talouden kehitys ja yhteinen raha sekä ympäristökysymykset.

Teollistuvassa ja kaupungistuvassa yhteiskunnassa rakentamista ohjasivat määrälliset tarpeet. Nykyään tyydytetään enemmän toiminnallisia ja laadullisia tarpeita. Rakennettua ympäristöä on jatkuvasti kehitettävä vastamaan yhteiskunnan ja talouden tarpeita. Alan lopputuotteiden – tilat, rakenteet ja palvelut – kilpailukyky ei perustu jatkossa enää lisääntyvälle tuotannolle, vaan siihen, kuinka onnistumme lisäämään tuotteisiin tietoa, joka hyödyntää tuotteiden käyttäjiä. Tämä tuo uusia innovaatioita kiinteistöalalle. (VTT 2000, Rakli 1998.)

Suomen väestö alkaa vähentyä vuoden 2015 jälkeen. Väestön vanhenemisesta aiheutuvat muutokset väestörakenteessa näkyvät selvästi vuoden 2010 jälkeen. Nykyinen rakennettu ympäristö sekä siinä toimiva vähentyvä ja vanheneva väestö eivät edellytä enää yhtä mittavia uusinvestointeja kuin aiempina vuosikymmeninä. Olemassa olevien rakennusten ja infrastruktuurin yllä- ja kunnossapidossa on sen sijaan enenevästi tehtävää. Nyt rakennettavat talot ja infrastruktuuri ovat olemassa vielä 50 vuoden kuluttua. (VTT 2000)

Väestökasvun keskittyminen muutamille suurille kaupunkiseuduille ja niiden ympärille (Pääkaupunkiseutu ja kehyskunnat, Tampere, Turku, Jyväskylä sekä Oulu) on painottanut sinne myös vilkkaimman kiinteistöliiketoiminnan. Mikäli muuttoliikkeen ja väestönkasvun keskittyminen tietyille alueille jatkuu edelleen, aiheutuu uudisrakentamistarvetta kasvukeskuksissa sekä asuntojen ja muiden kiinteistöjen tyhjilleen jääntiä muuttotappioalueilla.

Kasvukeskusten syntymistä näille alueille ovat auttaneet muun muassa vahvat yliopistot ja korkeakoulut sekä uuden teknologian yritykset. ITC-teollisuuden tarpeisiin on rakennettu runsaasti uusia toimi- ja teollisuustiloja, mikä on osaltaan auttanut luomaan kiinteistöalalle uusia toimintatapoja ja malleja. Nopeat tilatarpeet ovat haastaneet kiinteistöjen omistajat ja rakentajat uudenlaisiin liiketoimintakonsepteihin. Mikäli taloudelliset edellytykset ja yritysten kilpailukyky säilyvät, näiden alojen työpaikat lisääntyvät lähitulevaisuudessakin. (VTT 2000)

Ympäristönäkökohtien laaja huomioonottaminen korostuu tulevaisuudessa. Rakennusten, rakenteiden, tilojen ja verkostojen tarkasteluajajänne pidentyy niiden elinkaaren mittaiseksi. Luonnonresurssien käytössä ja kuormittamisessa on tarkasteluajajänne ulotettava tulevaisuuteen seuraaville sukupolville. Tätä silmällä pitäen muun muassa uudessa rakennuslaissa korostetaan rakennusten pitkäikäisyyttä, monikäyttöisyyttä, muunneltavuutta ja huollettavuutta. Varsinkin liike- ja toimitiloille on tyypillistä, että niiden käyttötarkoitus vaihtuu useasti. Kiinteistön tilat on jaettu useille eri yrittäjille ja käyttäjät vaihtuvat kiinteistön elinkaaren aikana. Kiinteistön rakenteet ja palvelut on voitava jakaa pysyviin, käyttäjästä riippumattomiin sekä käyttäjän tarpeiden mukaan muokattaviin osiin. (VTT 2000.)

Eurooppa on siirtymässä yhteiseen rahajärjestelmään – EMU –, jonka yhtenä tavoitteena on tehostaa sisämarkkinoiden toimintaa. Pitkällä aikavälillä inflaation ja korkojen odotetaan pysyvän matalina sekä parantavan talouselämän kilpailukykyä ja alentavan kuluttajahintoja. Suomessa ei enää pystytä kansallisesti säätelemään kustannus- ja hintatasoa oman korkotason muutoksilla vaan korkotaso määräytyy EMU-alueen kansantalouksien talouskehityksen perusteella. Tällöin rakentamisenkin hintojen kehityksen tulee pysyä maltillisena ja normaalin inflaation puitteissa. (VTT 2000.)

Kiinteistöihin liittyvistä investoinneista ja käyttövaiheen palveluista on päätetty yleensä erikseen ja toisistaan riippumattomasti. Investointivaiheessa on optimoitu hankintakustannukset ja käyttövaiheessa erikseen kohteen käyttökustannukset. Kiinteistöjen erottaminen yritysten pääasiallisesta liiketoiminnasta itsenäiseksi liiketoiminnaksi edistää elinkaaritaloudellisuutta päätöksenteon kriteerinä. (VTT 2000.)

Joihinkin kiinteistöalan tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata hyvin soveltamalla brandiajattelua ja brandien rakentamisprosessia. Yrityksen toiminnan tehostamisessa ja siitä viestittämisessä on varmasti suurta hyötyä brandiajattelusta. Lisäksi brandit nostavat koko kiinteistöalan imagoa.

3. Mitä tarkoitetaan brandilla?

3.1 Brandi käsitteenä

Brandi samaistetaan usein nimeen, logoon ja muihin ulkoisiin symboleihin jotka ovat tunnusomaisia tuotteelle ja erottavat sen muista saman ryhmän kilpailevista tuotteista. Näitä identifioivia ja muista tuotteista erottavia komponentteja (nimi, merkki, symboli, logo, pakkaus design jne.) kutsutaan brandin elementeiksi (Keller 1998, s. 2). Brandi on kuitenkin paljon enemmän kuin sen pelkät ulkoiset ominaisuudet. Vaikka brandista puhutaan lähes jokaisessa markkinointiin liittyvässä yhteydessä on käsitteen yksiselitteinen sanallinen määrittäminen sen moniulotteisuuden ja abstraktiivisuuden takia vaikeaa. Brandia on markkinoinnin kirjallisuudessa kuvailtu mm. seuraavilla tavoilla (Hague & Jackson 1994, s. 44–45):

- jotain, mitä kuluttaja pyytää sen nimellä
- nimi, jota asiakkaat käyttävät keskustellessaan tuotteesta muiden kanssa
- kun ihmiset ajattelevat nimeä tuotteen sijasta
- jotain, jolle on kehittynyt oma persoonallisuutensa, joka on enemmän kuin pelkkä tuote
- jotain, josta ihmiset maksavat enemmän kuin nimettömästä tuotteesta.

”Brandi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen. Merkitön tuote on vain hyödyke. Kun brandi ei pysty tarjoamaan kuluttajalle parempaa etua kuin kilpailijat, se muuttuu hyödykkeeksi. Hyödykkeiden kohtalon määrää markkinahinta.” (Laakso 1999, s. 22.)

”Syvällisemmin nähtynä brandi on valikoima myyjän asettamia odotuksia, jotka kerran toteuduttuaan muodostavat sopimuksen ostajien kanssa. ’Brandisopimus’ on epäsuorasti ilmaistu takuu siitä että ostajat saavat sen mitä odottavatkin.” (Upshaw 1995).

Brandi verrattuna tuotteeseen

Brandi-käsitteen ymmärtämistä helpottaa sen vertailu tuotteen kanssa. Maailman kenties tunnetuimman markkinointigurun, amerikkalaisen Philip Kotlerin, mukaan tuotteilla tarkoitetaan kaikkea, mitä voidaan tarjota markkinoilla kulutukseen, käyttöön tai hankintana ja joka saattaa tyydyttää jonkin tarpeen tai halun. Tuotetta ei tällöin rajata koskemaan pelkästään fyysisiä tavaroita. Se voi olla myöskin palvelu, vähittäiskauppa, henkilö, organisaatio tai idea.

Kotler määrittelee tuotteelle viisi tasoa:

1. *Core benefit level* (ydinhyöty taso) on perustavaa laatua oleva tarve tai halu jonka kuluttajat tyydyttävät kuluttamalla tuotteen tai palvelun.
2. *Generic product level* (yleinen tuotetaso) on riisuttu versio tuotteesta, ”perustuote” joka sisältää vain ne ominaisuudet, jotka ovat toiminnallisesti välttämättömiä.
3. *Expected product level* (odotettu tuotetaso) on se joukko ominaisuuksia ja ominaispiirteitä, jota ostajat normaalisti odottavat hankkiessaan tuotetta.
4. *Augmented product level* (korkeampi tuotetaso) sisältää ne yrityksen lisäämät tuoteominaisuudet tai tuotteeseen yhteydessä olevat palvelut, jotka erottavat tuotteen kilpailijan tarjoamista vaihtoehdoista.
5. *Potential product level* (potentiaalinen tuotetaso) sisältää kaikki ominaisuudet ja muunnokset, jotka ko. tuotteelle ovat mahdollisia tulevaisuudessa.

Kotler huomioi, että useimmat firmat pystyvät menestyksekkäästi tarjoamaan odotetulla tuotetasolla olevia tuotteita. Tämän vuoksi menestys kilpailussa ei niinkään riipu tuotannosta vaan pikemminkin siitä- mitä erityistä tuotteeseen pystytään lisäämään pakkauksen, palvelujen, mainonnan, kuluttajaneuvonnan, rahoituksen ja muiden asiakkaalle arvoa tuottavien keinojen avulla.

Brandi on siis tavallaan tuote, mutta sellainen joka sisältää kuluttajalle arvokkaita merkityksiä ja eroja, jotka erottavat sen muista tuotteista jotka on suunniteltu tyydyttämään samoja tarpeita. Nämä erot voivat olla joko rationaalisia ja käsin-

kosketeltavia (brandin suorituskykyyn liittyviä) tai symbolisia ja vaikeasti käsiteltäviä (liittyvät siihen, mitä brandi edustaa). (Keller 1998, s. 3)

On huomattava, että pelkästään brandin tunnusmerkkien (esim. nimi tai logo) lisääminen tuotteeseen ei tee siitä brandia. Brandiin liittyy aina asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa tuottavia merkityksiä kuten lupaukset ja niiden pitäminen.

3.2 Minkä takia brandeilla on merkitystä?

Brandien rooli kuluttajalle

Brandien merkitystä kuluttajalle voidaan lähestyä tuotteiden hankintaan liittyvien riskien avulla. Ostopäätökset voivat usein näyttää järkiperaisilta, mutta kuluttajan mielessä tunteilla on suuri rooli. Kun kuluttajalta kysytään, miksi he ostivat tietyn tuotteen, päätös voi kuulostaa harkitulta ja analyyttiseltä. Todelliset syyt ovat usein tunnevaltaisempia ja liittyvät usein päätöksentekoon liittyviin riskeihin. Kuluttajat käsittelevät näitä ostamiseen liittyviä riskejä monilla tavoilla, mutta varmasti yksi suosituimmista varsinkin tärkeiden päätösten yhteydessä on ostaa hyvin tunnettuja brandeja, etenkin sellaisia joiden käytöstä on aikaisempia hyviä kokemuksia. Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet, kuten sijainnin keskeinen merkitys, epälikvidisyys ja puutteellinen markkinoilta saatava informaatio tekevät siitä asiakkaalle erityisen riskikkään.

Kulutuspäätöksiin liittyviä riskejä:

1. Funktionaalinen riski: Tuote ei toimi halutulla tavalla. (Vuokrattu toimitila ei vastaa haluttuja tarpeita.)
2. Fyysinen riski: Tuote aiheuttaa riskin käyttäjän tai jonkun muun fyysiselle hyvinvoinnille (esim. sähkölaitteet, hometalot).
3. Taloudellinen riski: Tuote ei ole hintansa arvoinen. (Ostettu toimitila ei olekaan hintansa arvoinen (esim. vuokra, hintakehitys).)
4. Sosiaalinen riski: Tuotteen käyttö johtaa sosiaalisesti noloon tilanteeseen. (Toimitila ei ole yrityksen arvon mukaisessa ympäristössä tai arkkitehtuuri herättää hilpeyttä.)

5. Psykologinen riski: Tuote haittaa käyttäjänsä sielunelämää. (Huono asuinympäristö lapsille.)
6. Aikaan liittyvä riski: Huonon tuotteen ostaminen johtaa ajan hukkaamiseen ja/tai mahdollisuuden menettämiseen hyvän tuotteen ostoon.

Brandi tuo ilmi tuotteen valmistajan tai lähteen. Tämän seurauksena kuluttaja saa lisää tietoa tuotteesta ja kokee, että valmistaja tai jakelija ottaa tuotteesta vastuun liittäessään siihen nimensä. Tunnettu brandi toimii myös tuotevalinnan helpottajana ja etsintäkulujen pienentäjänä. Hyväksi havaittu tuote on turvallinen ja nopea valita, brandin olemassaolo sinänsä on merkki laadusta. Aikaisempien brandiin liittyvien hyvien kokemusten perusteella brandin ja kuluttajan välille muodostuu tavallaan side. Kuluttajat tietävät tällöin mitä ominaisuuksia ja hyötyjä voivat tuotteelta odottaa ja miten paljon he voivat tuotteeseen luottaa.

Riskien hallinnan lisäksi monet menestyvät ja vahvat brandit pystyvät tarjoamaan kuluttajalle rationaalista ja konkreettista hyötyä. Tämä konkreettinen hyöty on kuitenkin lähes aina liittynyt brandiin liitettyihin mielikuvatekijöihin. Kuluttajat pystyvät brandien avulla ilmaisemaan itseään, ne toimivat symbolisina tunnuskuvin jostakin kuluttajien arvostamasta asiasta. Voidaankin sanoa, että ihmiset tarvitsevat tuotteita, mutta brandeja halutaan. Tietynlaiset brandit yhdistetään niihin sopiviin ihmisiin, näiden brandien kuluttaminen heijastaa tiettyjä kyseiseen brandiin liittyviä asenteita ja ominaisuuksia. Siten brandit auttavat ihmisiä viestimään toisille, minkälaisia ihmisiä he haluaisivat olla. Brandia rakentavan markkinoinnin on kuitenkin huomioitava, että tulkinta saattaa vaihdella hyvin paljon brandia arvioivan ihmisen mukaan. (Keller 1998, s.7–9, de Charnatony & McDonald 1998, s. 57, 105.)

Brandin merkitykset yrityksille

Rahat yritykseen tulevat sen myyntitoiminnan kautta. Onnistuneen myyntitoiminnan edellytyksenä on tuotteiden ja palvelujen markkinointi, joka tuottaa yrityksen tuotteita uudelleen käyttäviä, toimintaan tyytyväisiä asiakkaita. Brandien käyttäminen markkinointistrategian osana saa yrityksen tekemään juuri niitä tuotteita ja palveluja, jotka saavat aikaan tyytyväisiä kuluttajia. Pitkäjänteinen brandien rakentaminen ohjaa yritystoiminnan järjestelmällistä kehittämistä ja

johtamista. Brandien rakentaminen on siis samalla koko liiketoiminnan rakentamista. (Laakso 1999, s. 22.)

Etenkin markkinointiviestinnästä brandimarkkinointi tekee tehokkaampaa ja pelkistetympää, yritys osaa sen avulla painottaa viestinnässään kuluttajalle tärkeitä asioita. Onnistunut brandimainonta jää myös paremmin ihmisten mieleen.

Kuluttajille brandi tarkoitti muun muassa merkkiä laatutasosta, lisäksi brandien ja kuluttajien välillä todettiin olevan usein hyvin persoonallinen side. Korkeammaksi arvioitu laatumielikuva mahdollistaa korkeammat hinnat ja on yritykselle yksi kilpailuedun lähde, joskin abstrakti ja mielikuvallinen. Kuluttajan ”inhimillinen” suhtautuminen brandiin tekee hänestä lojaalimman tuotetta kohtaan. Siksi vahva brandi tarjoaa yritykselle puskurin epäonnistumisia, virheitä ja kilpailua vastaan. (Keller 1998, s. 9.)

Brandi tarjoaa yritykselle myös mahdollisuuden uniikkien tuoteominaisuuksien oikeudelliseen suojaamiseen. Brandin nimi voidaan suojata rekisteröidyllä tavaramerkillä, valmistusprosessi voidaan suojata patentein ja pakkausdesignin pystyy suojaamaan tekijänoikeudella. Näiden immateriaalioikeudellisten keinojen ansiosta yritys pystyy rauhassa investoimaan brandinsa kehittämiseen ja saa täyden hyödyn tekemästään työstä. (Keller 1998, s. 9.)

Parhaiten menestyneet, maailman arvokkaimmat brandit on arvioitu ne omistaville yrityksille miljardien arvoiksi. Vuonna 2000 Coca Cola -brandin arvoksi laskettiin noin 72 miljardia dollaria (ks. Liite J). Suomessa hyvä esimerkki on Amer-yhtymä, joka kirjasi taseensa käyttöomaisuuteen vuonna 1996 aineettomia hyödykkeitä yli miljardilla markalla. Erä koostuu lähinnä yhtiön omistamien Atomic- ja Wilson-brandien arvoista. Ehkä vähemmän merkkituotteeksi koetun Ilta-Sanomat -lehden brandi mitattiin vuonna 1995 yli sadan miljoonan arvoiseksi. (Laakso 1999, s. 26–29.)

3.3 Brandien tuottamisen mahdollisuuksia ja näkökohtia

Brandeja ajateltaessa ei tule rajoittua pelkästään fyysisten tuotteiden tai edes palvelujen ympärille. Brandi voi olla myös tuoteryhmä, yritys, tapahtuma, urheilija,

taiteilija, poliitikko, tv-kanava tai muu media. Brandiksi voi nousta myös jonkin tuotteen alihankkija.

3.3.1 Konkreettisten tuotteiden brandien laatiminen

Brandit yhdistetään perinteisesti käsin kosketeltavien tuotteiden, erityisesti kulu- tushyödykkeiden markkinointiin. Tyypillinen esimerkki tällaisesta tuotteesta on virvoitusjuoma tai tupakka. Näissä tuoteryhmissä ovatkin maailman vahvimmat ja vanhimmat merkkituotteet. Brandiajattelu on tehokkuutensa ja lisääntyneen kansainvälisen kilpailun vuoksi levinnyt yhä enemmän viime vuosikymmeninä teollisten tuotteiden ja business-to-business-tuotteiden markkinointiin. Konkreet- tiset tuotteet on seuraavassa jaettu hyödykkeisiin ja korkean teknologian tuottei- siin. (Keller 1998, s. 10.)

Hyödykkeet

Hyödykkeinä voidaan pitää tuotteita, joiden välillä kuluttajan on vaikea, ellei mahdoton, huomata fyysistä eroa. Ennen pelkästään hyödykkeinä pidetyistä tuotteista on kuitenkin kehitetty vahvoja brandeja, joista kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän (esim. Chiquita-banaanit).

Markkinoijat ovat opettaneet kuluttajaa tunnistamaan brandituotteissa piilevät merkittävät erot ja edut merkittämiin tuotteisiin nähden. Nämä erot ovat joko to- dellisia tai pelkästään mielikuvallisia, useimmiten kyseessä on niiden yhdistel- mä. Todelliset erot liittyvät esim. laadunvalvontaan, tuotantotapaan tai makuvi- vahteisiin. Pelkät tuotteen imagoon ja siitä syntyvään mielikuvaan liittyvät erot näkyvät räikeimmillään pullotettujen vesien toisistaan poikkeavissa hinnoissa. (Keller 1998, s. 11.)

Huipputeknologian tuotteet

High-tech-tuotteita on totuttu myymään tuotteiden ylivermaisella laadulla ja inno- vatiivisuudella. Kiristyneen kilpailun ja uusien tuotteiden nopean vyöryn seu- rauksena on huomattu, ettei pelkkä hyvä ja innovatiivinen tuote aina riitä. Yri- tyksen markkinointitaidot ovat osoittautuneet yhä merkittävämmäksi kuluttajan hyväksynnälle ja tuotteen menestymiselle. Tämän seurauksena hyödykemarkki- noiden markkinointikeinoja on alettu soveltaa tehokkaasti huipputeknologian

tuotteissa. Esimerkiksi kännyköitä markkinoidaan nykyään elämäntapavälineinä ja brandeina, ei pelkästään teknisesti kehittyneinä laitteina. Huipputeknologian tuotteiden markkinoinnin kehittyminen on vaikuttanut myös alan tuotteiden kehittämiseen. Tietokoneiden suunnittelussa otetaan nykyään entistä enemmän huomioon käyttäjä, jolloin tuloksena on helppokäyttöisempiä ja paremmin muotoiltuja laitteita. (Keller 1998, s. 11–12.)

3.3.2 Palvelubrandit

Palvelusektori on nykyään kehittyvimpiä ja merkittävimpiä talouden alueita vanhoissa teollisuusmaissa. Suuri osa uusista työpaikoista tulee juuri tälle sektorille. Taloudellisen merkityksen lisäksi innovatiiviset palveluyritykset ovat paikoin muuttaneet perinteisen tavan tehdä kauppaa.

Palveluala on saanut perustan ja virikkeen nousulle maailmanlaajuisista trendeistä, tietotekniikan kehitymisestä, säännösten poistamisesta, yksityistämisestä ja globalisaatiosta. (de Chernatony & McDonald 1998, s. 199–205.)

Lisääntynyt kilpailu on tuonut myös brandiajattelun palvelualalle. Hyödyke-markkinoinnissa hyväksi koettujen menetelmien käyttö palveluja tarjoavien yritysten käytössä ei ole kuitenkaan sujunut ongelmitta. Tästä on osoituksena pankki- ja vakuutusala, jolla yritysten ja niiden tuotteiden välillä on hankala havaita eroja suurista markkinointiponnisteluista huolimatta. Onnistujiakin löytyy: lentoyhtiöiden välillä on ihmisten mielissä selkeitä eroja, jotka on saatu osaksi aikaan tietoisella brandin ja yrityskuvan hallinnalla.

Palveluiden markkinoinnin ongelma brandinrakentajalle on palvelutuotteiden ai-neettomuudessa ja väkisin vaihtelevassa laatutasossa. Mitä monimutkaisempi ja vaativampi palvelutehtävä on, niin sitä enemmän se riippuu suorituksen tekeväs-tä palveluhenkilöstä (esim. konsultointipalvelut vs. pikaruuan myynti). Brandin avulla pystytään toisaalta vähentämään palvelutuotteiden poikkeavuutta ja tason vaihtelua, brandi ohjaa henkilökunnan toimintaa halutulle tasolle. Lisäksi palvelubrandien rakentaminen auttaa yritystä tunnistamaan ja järjestämään tarjoaman-sa palvelut sekä karsimaan mahdollisesti turhia toimintoja. Kuluttajan kannalta brandi tekee palveluyrityksen toiminnasta helpommin hahmoteltavan ja kiinnostavamman, palvelubrandin olemassaolo sinänsä saattaa tehdä palvelusta erityisen. (Keller 1998, s.14, de Chernatony & McDonald 1998, s. 205–229.)

Menestyvän palvelubrändin rakentamisen katsotaan edellyttävän seuraavia seikkoja (de Chernatony & McDonald 1998, s. 209):

Yritysjohdon sitoutuneisuus brandinrakentamiseen. Hyödykebrändin pystyy rakentamaan pitkälti medioiden avulla. Sen sijaan palvelubrändi perustuu enemmän asiakkaan kokemuksiin itse yrityksestä.

Näkemyks tulevaisuudesta, visio. Kaikkien työntekijöiden täytyy ymmärtää ja olla sitoutunut ”brandivisioon”, siis siihen mihin yritys pyrkii.

Tuloskeskeisyys. Visio tulisi kääntää selkeiksi, saavutettavissa oleviksi päämääriksi työntekijöille.

Kilpailuhenkisyys. Yrityksen tulisi verrata palvelunsa laatua sekä oman alansa että muiden sektorien parhaimpiin yrityksiin.

Teknologian hyväksikäyttö. Uuden teknologian käyttö on kilpailuedun lähde. Edellytyksenä on, että työntekijät osaavat käyttää laitteita tehokkaasti ja että laitteet ovat tarkoituksenmukaisia.

Kuluttajakokeskeisyys. Kuluttajan tarpeiden tulisi olla kaiken toiminnan lähtökohtana.

3.3.3 Maantieteelliset paikat

Ihmisten ja liiketoiminnan suurempi liikkuvuus on lisännyt maantieteellisten paikkojen markkinointia. Maat, alueet, kaupungit ja kaupunginosat mainostavat itseään markkinointiviestinnän keinoin. Niiden tavoitteena on nostaa paikan imago ja tunnettavuutta sekä houkutellessa siten muuttajia tai liike-elämää. Kehitetyn brändin nimi on tällöin tekemisissä alueen nimen kanssa. Ihmiset tulevat tällöin tietoiseksi markkinoidun paikan sijainnista ja yhdistävät sen houkutteleviin mielleyhtymiin (esim. Puutarhakaupunki Tapiola, Euroopan kulttuuripääkaupunki Helsinki). (Keller 1998, s. 19.)

3.3.4 Business-to-business-brandit

Kuluttaja- ja business-to-business-markkinointi (b-to-b) erotetaan tavallisesti toisistaan. Tällöin kuluttajamarkkinointi keskittyy tuotteiden markkinointiin niiden loppukäyttäjälle, brandit tyydyttävät siten ostajien omia tai perheiden tarpeita. Sitä vastoin b-to-b-markkinoinnin kohteena on tuotteiden ja palvelujen hankkiminen organisaatioille, jotka puolestaan jalostavat niitä edelleen ja markkinoivat muodossa tai toisessa edelleen kuluttajille. Yritysten välisen kaupan päätöksenteko koetaan usein erittäin rationaaliseksi ja pelkästään funktionaalisiin tekijöihin perustuvaksi. Tällöin brandeja pidetään helposti vain hyödykkeinä, joiden päälle on lätkäisty nimi. Tällainen ajattelutapa johtaa mahdollisuuden hukkaamiseen ja voimavarojen heikkoon käyttöön. Brandit ovat tehokas työväline myös b-to-b-markkinoilla. Siitä ovat osoituksena useat brandiajattelua menestyksekkäästi soveltaneet yritykset. (de Chernatony & McDonald 1998, s. 146–151.)

B-to-b-markkinoilla on kuluttajamarkkinoihin verrattuna ominaispiirteitä, jotka brandimarkkinoijan tulee ottaa huomioon (de Chernatony & McDonald 1998, s. 152–155):

Ostopäätökseen vaikuttavat useat ihmiset

- Ison päätöksen tekemiseen vaikuttavat monien päälliköiden ja johtajien mielipiteet. Markkinoijalle ei riitä pelkästään päätöstentekijöiden tietäminen, vaan pitää selvittää myös mistä ominaisuuksista he ovat kiinnostuneita. Rahoituksesta vastaava henkilöä kiinnostavat eri asiat kuin tuotantojohtajaa. Siksi heille pitää mahdollisesti korostaa tuotteen eri ominaisuuksia.

Ostajat ovat hintatietoisempia, päätöksiin liittyy suurempi riski

- Organisaatioiden hankinnat edellyttävät isoja taloudellisia sijoituksia ja sisältävät enemmän riskejä kuin tavalliset kuluttajan tekemät ostokset.

Päätöksiin käytetään enemmän aikaa

- Organisaatiot eivät tee tärkeätä päätöstä nopeasti, vaan kaupantekoon kuuluu useita tapaamisia ja enemmän harkintaa. Siten brandin pitää pystyä tukemaan päätöstä kauemmin kuin esim. vähittäistavarakaupassa.

Lojaalimmat käyttäjät

- Kuluttajamarkkinoilla ostajat saattavat kokeilla uutta tuotetta vain vaihtelun vuoksi. Sen sijaan b-to-b-markkinoilla ostajien tavoitteena on useimmiten pitkäaikainen liikesuhde. Siirtyminen uuden brandin käyttäjäksi vaatii enemmän työtä ja sopeutumista.

Segmentointi

- Kuten kuluttajamarkkinoinnissa niin myös b-to-b-markkinoinnissa segmentointi on tehokkaan viestinnän edellytys. B-to-b-markkinoinnissa segmentointiperusteet voivat olla luonteeltaan esimerkiksi funktionaalisia.

Ostajat ovat rationaalisempia

- B-to-b-kaupanteko on paljon rationaalisempaa kuin kuluttajien kanssa käyty kauppa. Tämän vuoksi markkinoinnissa ja brandin rakentamisessa kannattaa usein korostaa funktionaalisia puolia. Emotionaaliset seikat saattavat kuitenkin vaikuttaa ratkaisevasti menestymiseen toimimalla esimerkiksi kilpailijan samankaltaisista palveluista ratkaisevasti erottavana seikkana.

3.3.5 Brandin ja organisaation suhde, yritysbrandi

Yksi vaihtoehto kilpailukyvyyn lisäämisessä on perustaa brandin identiteetti kokonaan tai osittain brandin takana olevan organisaation nimeen ja maineeseen. Brandi osana suurempaa kokonaisuutta on yleensä tehokkaampi kuin ollessaan yksin. Tämän edellytyksenä on organisaatio, josta syntyvät mielikuvat ovat kuluttajalle positiivisia ja tuotteen kannalta merkityksellisiä. Mielikuva voi liittyä organisaation arvoihin, toimintatapaan, kulttuuriin, asiakkaisiin, tavoitteisiin tai muihin tuotteisiin. Nämä organisaatiolle ominaiset piirteet saattavat tarjota perustan asiakassuhteelle tai brandin differoinnille. (Barwise & Robertson. 1992, s. 277–283, Aaker 1996, s. 115.)

Brandin nimen ja identiteetin liittämällä yhtiön nimeen on monia etuja. Siten uudet tuotteet saavat heti käyttöönsä vuosien aikana yhtiön nimelle syntyneen suosion. Näin uusien tuotteiden on helpompi saavuttaa kuluttajien nopea hyväksyntä, koska ne yhdistetään aiemmin syntyneeseen positiiviseen perintöön. Tuot-

teen tulee kuitenkin olla riittävän yhdenmukainen yrityksen imagon kanssa, jotta uskottavuus kuluttajien silmissä säilyisi. Vaikka brandi nojaisikin vahvasti yhtiön nimen ja maineeseen, sille on kyettävä luomaan myös oma identiteettinsä. (kuva 3) (de Chernatony & McDonald 1998, s. 79–81.)

Tuotteen nimi itsenäisenä	Yhtiön nimen heikko vaikutus tuotteen nimeen	Yhtiön nimen vahva vaikutus tuotteen nimeen	Yhtiön nimi tuotteen nimenä
---------------------------	--	---	-----------------------------

Taustaorganisaation merkitys kasvaa, mahdollisuus muokata imagoa pienenee

Kuva 3. Brandin nimeämisvaihtoehdot (de Chernatony & McDonald 1998, s. 79).

Vahvaan organisaatioon kytketty brandi-identiteetti auttaa yritystä suojautumaan matalalta hintapolitiikalta, jota vahvat vähittäiskauppiat ja markkinaosuuksista kamppailevat kilpailijat ajavat. Yritysbrandin merkitys korostuu erityisesti, kun kilpailevat tuotteet ovat hyvin samankaltaisia sekä tilanteessa, jossa uudet tuote-innovaatiot kopioidaan nopeasti. Tällöin tuotteiden erot syntyvät kuluttajalle erityisesti mielikuvatasolla.

Yrityksistä tai organisaatiosta muodostuva vahva mielikuva auttaa liittämään brandiin enemmän ja voimakkaampia mielikuvia, kuin jos brandi kilpailisi yksinään. Mikäli brandin takana oleva organisaatio koetaan luotettavaksi ja perinteisesti huippulaatua tarjoavaksi, kuluttajalla on tavallaan takuu hyvästä brandivallinnasta. Ongelmana yritys- ja tuotebrandin yhdistämisessä on yksittäisten tuotteiden epäonnistuminen, joka liitetään koko yritykseen ja sen muihin tuotteisiin. Yritysbrandi saattaa myös rajoittaa yksittäisen tuotteen imagoa. Kun brandi lanseerataan itsenäisenä, tuotetta voidaan vapaammin positioida halutuille segmenteille, mikäli ne poikkeavat suuresti yhtiön yleisestä linjasta. Täysin uutta brandia luotaessa on kuitenkin otettava huomioon, että imagon luominen tyhjästä saattaa olla hyvin kallista ja kannattamatonta. (de Chernatony & McDonald 1998, s. 81, Aaker 1996, s. 115, 131–133.)

3.3.6 Brandin laajennus

Brandin laajennuksella tarkoitetaan olemassa olevan brandin hyväksikäyttöä uuden tuotteen lanseerauksessa. *Linjan laajennus* tarkoittaa, että yritys käyttää kuluttajille tuttua brandia lanseeratakseen uusia tuotevariantteja kategoriaan, jossa yrityksellä on jo markkina-asema. *Kategorian laajennus* puolestaan tarkoittaa alkuperäisen brandin hyväksikäyttöä laajennettaessa tuotevalikoimaa kategoriaan, jossa yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut tuotteita (esimerkiksi Swiss Army –kellot). (Keller 1998, s. 450, 453.)

Brandin laajennus on luonnollinen strategia yritykselle, joka pyrkii kasvuun käyttämällä hyväksi jo olemassa olevia varojaan. Nämä varat ovat tässä tapauksessa yrityksen jo aikaisemmin rakentamia vahvoja brandeja. Brandin laajennuksen perusedellytyksenä on, että kuluttajat muistavat emobrandin ja liittävät siihen positiivisia mielikuvia, jotka ovat ainakin osaksi siirrettävässä lanseerattavaan tuotteeseen. Lisäksi laajennuksessa ei tulisi siirtyä tai syntyä negatiivisiä mielikuvia brandia kohtaan. (Aaker 1992, s. 52–54, Keller 1998, s. 495.)

4. Brandin rakentaminen

4.1 Menestyksekkään brandin rakentaminen

Doyle (1989, s. 6) mukaan menestyksekkäs brandi voidaan määritellä seuraavasti: nimi, symboli, malli tai näiden yhdistelmä, joka erottelee selkeästi yrityksen tuotteen pysyvään differentietuun perustuvaksi. Differentietu tarkoittaa, että kuluttajalla on syy valita juuri kyseinen brandi, brandilla on siis kilpailuetu. Pysyvyys puolestaan viittaa siihen, että kilpailijoiden on vaikea kopioida brandia.

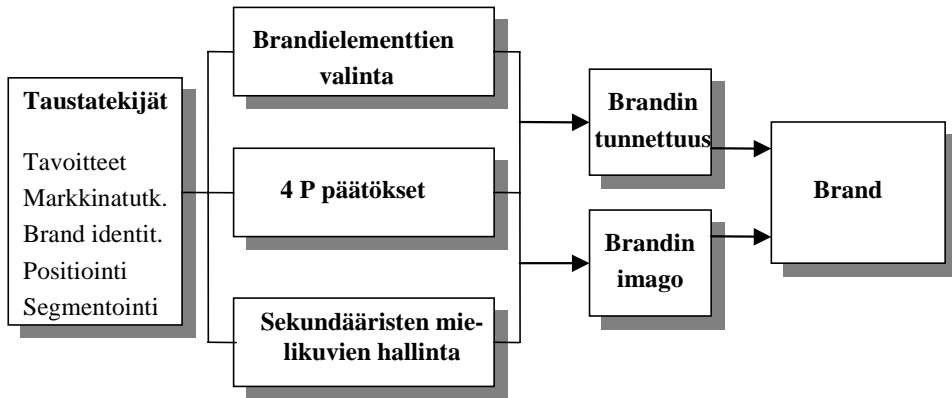
Aaker (1992, s. 17) ja Keller (1998, s. 45, 69) ovat luetelleet tekijöitä, jotka luovat brandille arvoa, brandipääomaa (brand equity). Aakerin mukaan arvokkaan brandipääoman osatekijöitä ovat asiakasuskollisuus, hyvä tunnettuus, brandiin liitettävät positiiviset ja toivottavat mielikuvat ja asiakkaan kokema korkea laatu. Kellerin mukaan brandin arvokkuus riippuu kahdesta seikasta: brandin tunnettuudesta sekä kuluttajan brandiin liittämien mielikuvien vahvuudesta, sopivuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Näiden tekijöiden olemassaolo ja laatu vaikuttavat siihen, miten kuluttaja reagoi tuotteen markkinointiin. Brandilla voidaan katsoa olevan positiivista arvoa, kun kuluttajat reagoivat sen markkinointiin suotuisammin kuin tekaistun nimen omistavan tai merkittömän tuotteen markkinointiin.

Srivastava ja Shocker (1991) erottavat brandin vahvuuden ja sen taloudellisen arvon toisistaan. Vahvuus pohjautuu heidän mukaansa kuluttajan käsityksiin ja käyttäytymiseen brandia kohtaan. Ne mahdollistavat pysyvän kilpailuedun saavuttamisen. Taloudellinen arvo puolestaan riippuu yritysjohdon kyvystä hyödyntää brandin vahvuutta päätöksenteossa ja toiminnassa. Menestyksekkään brandin rakentamisen voidaan siten katsoa edellyttävän vahvan brandin rakentamista ja tämän vahvuuden tehokasta hyödyntämistä yrityksen toiminnassa.

4.2 Brandin rakentamisen vaiheet

Kellerin (1998, prologi) mukaan brandin rakentamiseen liittyy aina luovuutta ja yksilöllisyyttä. Pelkkä teorian täsmällinen hallinta ei takaa onnistumista. Hänen mukaansa menestys tai epäonnistuminen riippuu paljon siitä, miten tehokkaasti markkinoija saa teorian ohjeet sisällytettyä strategiaansa ja miten hyvin tämä strategia saadaan toteutettua yrityksen käytännön toiminnassa.

Seuraavassa on käsitelty brandin rakentamista Kellerin (1998, s. 69) kehittämän Customer Based Brand Equity -mallin pohjalta (kuva 4). Kuva selkeyttää rakentamisen eri vaiheiden ja niiden seurauksien hahmottamista. Kuvaan on lisätty Kellerin mallista puuttuva taustatekijöiden selvittäminen, ja sitä on myös hieman yksinkertaistettu.



Kuva 4. Brandin rakentaminen (Keller 1998, s. 69 mukaellen).

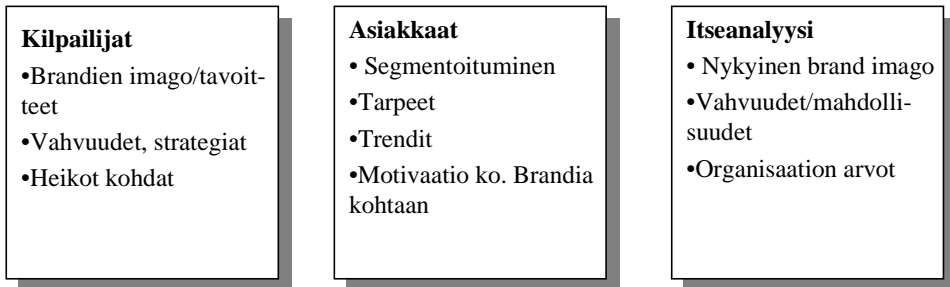
4.3 Taustatekijät

4.3.1 Markkinatutkimukset

Laakson (1999, s. 77) ja Aakerin (1996, s. 177) mukaan brandin rakentaminen alkaa brandiin liittyvien analyysien tekemisellä. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi analysoida kilpailijat, kuluttajat sekä mahdollisesti jo olemassa oleva brandi ja sen taustalla oleva organisaatio. Tutkimuksen tuloksista syntyvien analyysien tavoitteena on Laakson (1999, s. 79, 82) mukaan parantaa brandiin liittyvän päätöksenteon laatua.

Analyysit luovat hyvän pohjan brandiin liittyvälle strategiselle päätöksenteolle ja auttavat markkinoijaa ymmärtämään paremmin toimintakenttää ja kohderyhmää, jonka näkemykset saattavat poiketa merkittävästi brandin rakentajan arvioinnesta. Analyysien käyttäminen ei saisi hänen mielestään kuitenkaan tehdä päätöksistä täysin mekaanista, markkinoijan oman talonpoikaisjärjen ja vaistot sivuut-

tavaa toimitusta. Aakerin (1996, s. 177) suosittelimia analysoitavia seikkoja on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Brandin liittyviä analyyseja (Aaker 1996, s. 177).

4.3.2 Brandin identiteetin määrittäminen

Brandin identiteetti on ainutlaatuinen joukko brandiin liittyviä mielleyhtymiä, joita brandin rakentaja pyrkii luomaan ja ylläpitämään. Nämä mielleyhtymät edustavat sitä, minkä vuoksi brandi on olemassa ja sisältävät lupauksen kuluttajille brandin takana olevalta organisaatiolta. Identiteetin tehtävänä on siten määrittellä brandin tavoitteet, tarkoitus ja omakuva. Ennen kuin kuluttajille ryhdytään viestimään tiettyä kuvaa brandista, täytyy tietää mitä ja miten halutaan viestiä. Brand identiteetin määrittäminen voi toimia perustana kaikelle brandiin liittyvälle päätöksenteolle.(Aaker 1996, s. 68)

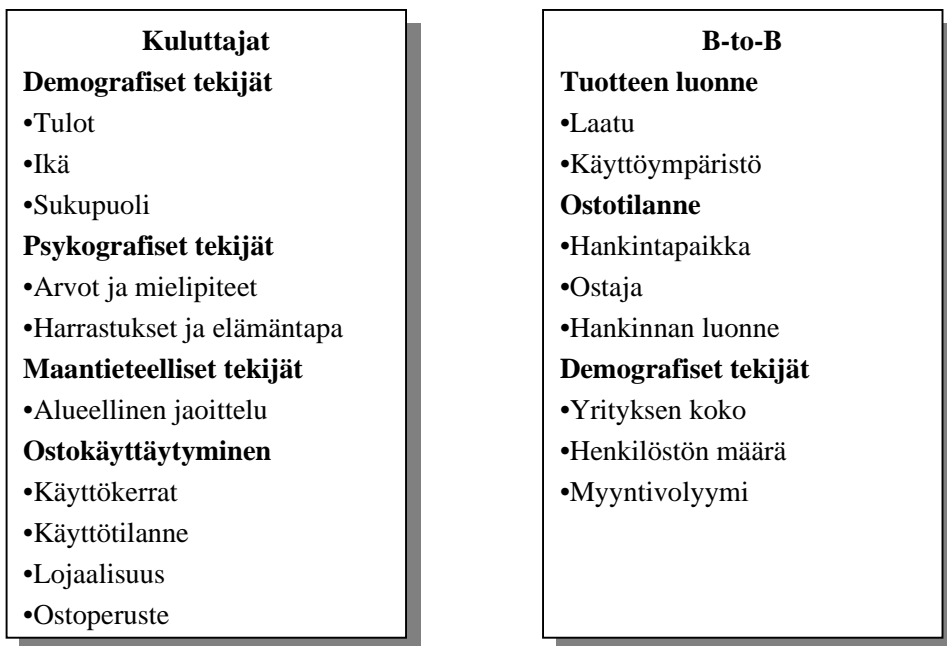
Kapferer (1997, s. 91–92) esittää seuraavia kysymyksiä brandi-identiteetin ja rakenteen määrittämiseksi:

- Mikä on brandin erityinen olemassaolon tarkoitus ja päämäärä?
- Mikä tekee siitä erilaisen?
- Minkä kuluttajan tarpeen brandi tyydyttää?
- Mitkä ovat sen arvot?
- Miten brandi on tunnistettavissa?

Aakerin (1996, s. 141–142, 177) mukaan identiteetillä on neljä ulottuvuutta, joihin sen suhde tulisi määrittää. Jotta identiteetti tulisi täydellisesti määritettyä, brandia tulisi hänen mielestään tarkastella tuotteena (tuoteattribuutit, käyttöyhteys, käyttäjät), organisaationa (brandin suhde organisaation ominaisuuksiin ja arvoihin), persoonana (persoonallisuus, brandin ja kuluttajan suhde) ja symbolina. Brandin persoonallisuus (brand personality) tarkoittaa Aakerin mukaan brandiin yhdistettyjä, ihmisluontoon liittyviä miellelyhtymiä. Esimerkiksi tupakkamerkki Marlboro koetaan hyvin maskuliiniseksi brandiksi.

4.3.3 Segmentointi

Tuotteen markkinoiden voidaan katsoa koostuvan kaikista kuluttajista, joilla on riittävä motivaatio, maksukyky ja tilaisuus hankkia kyseinen tuote. Kuitenkin vain harvoin pystytään toteuttamaan markkinointikampanjaa, joka tavoittaa tehokkaasti kaikki markkinoiden kuluttajat. Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista toisistaan selkeästi erottuviin ryhmiin homogeenisia kuluttajia tai yrityksiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja kuluttajakäyttäytyminen ja jotka voidaan tavoittaa samanlaisin markkinointiviestinnän keinoin. Mitä tarkemmin rajattu segmentti, sitä todennäköisemmin yritys pystyy toteuttamaan markkinointikampanjan, joka parhaiten vastaa segmentin tarpeita. Mitä pienempiin ryhmiin kuluttajat tai yritykset on jaettu, sitä kalliimmaksi markkinointitoimet koko markkinoiden osalta tulevat. Siten markkinasegmenttien määrittelyssä joudutaan tekemään kompromissi jaottelun tarkkuuden ja markkinointiviestinnästä koituvien maksujen kesken (Keller 1998, s. 111). Kuvassa 6 on lueteltu mahdollisia markkinoiden segmentointiperusteita kuluttaja- ja business-to-business-markkinoiden osalta.



Kuva 6. Markkinoiden segmentointiperusteita (Keller 1998, s. 112).

Kohdesegmenttien ja tavoitemarkkinoiden valinnassa tärkein kriteeri on luonnollisesti segmentin tuottoisuus. Muita yleisesti käytettyjä valintaperusteita ovat segmentin selkeys, koko ja saavutettavuus sekä se, kuinka hyvin markkinointiohjelma pystytään kohdistamaan segmentille. (Keller 1998, s. 114.)

4.3.4 Positiointi

Laakson (1999, s. 138) mukaan positioinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä brandin nimi kuluttajalle tarkoittaa. Kun kuluttajat tuotteen nimen kuullessaan pystyvät kertomaan, että jokin tietty piirre tai ominaisuus erottaa sen muista toimialan tuotteista, positioinnin päämäärä on saavutettu. Aakerin (1996, s. 71) määritelmä on käytännönläheisempi. Aakerin mukaan positioinnilla tarkoitetaan sitä osaa brandi-identiteetistä, josta viestitään aktiivisesti kuluttajille ja joka osoittaa edun kilpaileviin brandeihin nähden. Keller (1998, s. 77) on samoilla linjoilla: hänen mielestään brandipositio on saavutettu, kun brandilla on kestävä kilpailuetu, jonka perusteella kuluttajilla on kiinnostava syy valita juuri tämä brandi. Brandin identiteetin, imagon ja positioinnin suhteita on selvitetty kuvassa 7.

Yritys pyrkii siis liittämään positiointilla kuluttajan mielessä brandiin tiettyjä toivottuja mielikuvia, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen. Positiointipäätökset käsittelevät kohdemarkkinoiden määrittelyn, kilpailutilanteen selvittämisen valituilla markkinoilla ja sen määrittelyn, miltä osin kuluttajien mielikuvien brandistä tulisi olla samanlaisia ja miltä osin kilpailijoista erottuvia.



Kuva 7. Brandin imagon, identiteetin ja positiointin suhteet (Aaker 1996, s. 71).

4.4 Brandin varsinainen rakentaminen

4.4.1 Brandielementtien valinta

Brandielementeillä tarkoitetaan visuaalista tai verbaalista informaatiota, joka identifioi tuotteen ja erottelee sen kilpailijoista. Tavallisimpia brandielementtejä ovat nimi, logo, symboli, slogan ja pakkaus. Kuten edellä todettiin (ks. kuva 4) brandi syntyi tunnettuuden ja imagon perusteella. Brandin rakentamisen näkökulmasta elementtien tulisi siis olla helposti tunnistettavia ja muistettavia sekä kuluttajalle toivottuja merkityksiä sisältäviä. Kellerin (1998, s. 131) elementtien valinnassa käytettävistä kriteereistä kaksi ensimmäistä ovatkin muistettavuus ja merkityksellisyys. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan hänen mukaansa sitä, että elementtien tulisi olla brandin tuotekategoriaa ja samalla haluttua imagoa kuvaavia. Muut kolme – eivät niinkään brandin rakentamiseen liittyvät kriteerit – ovat siirrettävyys (brandia laajennettaessa tai markkinoissa toiselle alueelle), muokautuvaisuus ja suojattavuus.

Jotta mielikuvien ja tunnettuuden rakentaminen olisi tehokasta, markkinoijan tulisi sekoittaa eri brandielementtejä asettamalla niille toisistaan poikkeavat tavoitteet. Jonkun elementin tehtävänä tulisi siis olla huomion herättäminen ja toisen

vastaavasti mielikuvien luominen. Toisaalta elementtien tulisi samalla vahvistaa yhtenäistä kokonaiskuvaa brandista. (Keller 1998, s. 166.)

4.4.2 4 P -päätökset

Kellerin (1998, s. 176) mukaan brandi pääoman syntyyn vaikuttavat eniten brandiin liittyvät käytännön markkinointitoimet ja niiden pohjalta syntyvä markkinointiohjelma. Tässä luvussa tarkastellaan tuote-, hinta-, jakelukanava- ja viestintästrategioita (Product, Price, Place ja Promotion = 4 P) brandin rakentamisen näkökulmasta. Tässä yhteydessä tuotteesta voidaan käyttää Kotlerin (1992, s. 5) määritelmää: se on mitä tahansa, mitä voidaan tarjota jollekulle tarpeen tai halun tyydyttämiseksi.

Tuote itsessään on brandin keskeisin osa. Saavuttaaksen kuluttajien lojaaliuden tuotteen on täytettävä vähintään kuluttajien siihen liittämät laatuominaisuudet. Näitä ominaisuuksia konkreettisella tuotteella ovat mm. toimivuus, luotettavuus, kestävyys, design ja helppokäyttöisyys. Palvelun laadun ulottuvuuksia puolestaan ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus. Jotta yritys pystyisi tarjoamaan asiakkaiden korkealaatuisiksi kokemia tuotteita, sen on tiedettävä mitä laatu kuluttajalle kyseisessä tuoteluokassa merkitsee. (Keller 1998, s. 176, Grönroos 1990, s. 69–70.)

Tuotteeseen yhteydessä olevien toimintojen (suunnittelu, valmistus, myynti, oheispalvelut) on osaltaan vastattava ja vahvistettava halutun brandi-imagon asettamia laatuvaatimuksia. Niiden avulla voidaan myös luoda symbolisia ja itse funktionaalisen tuotteen ympärille muodostuvia mielikuvia. (Keller 1998, s. 181.)

Yksi tärkeimpiä brandin rakentamiseen houkuttelevia tekijöitä yrityksen kannalta on tunnetun ja imagoltaan hyvän brandin mahdollistama korkeampi hintapolitiikka. Kuluttajat puolestaan ryhmittelevät brandeja hinnan perusteella ja saattavat pitää hintaa indikaattorina laadun ilmaisijana. Siten hintastrategia on suunniteltava tukemaan brandin rakentamisen muita osia, eikä hintapäätöksiä tule perustaa pelkästään kustannus- ja kannattavuuslaskentaan. Hintastrategian tulisi käsittää hinnoittelumetodin valinta sekä päätöksen vaikutus myynninedistämiskampanjoihin ja alennuksiin. Onnistuneiden päätösten kannalta on oleellista, että

markkinoijat ymmärtävät, minkälaisin perustein kuluttajat arvioivat omaa ja kilpailevia brandeja. (Keller 1998, s. 72, 181–190.)

Jakelukanavastrategia käsittää jakeluverkon suunnittelun ja johtamisen. Jakelukanava vaikuttaa brandiin sekä tunnettuutta lisäämällä että mielikuvien kautta. Brandin rakentamisen kannalta strategian laatimisessa on kolme huomioon otettavaa seikkaa. Ensinnäkin itse jakelukanavaan liitetyt assosiaatiot yhdistyvät kuluttajan mielessä itse brandiin. Tyypiesimerkkinä tästä on laatukosmetiikan myynti pelkästään erikoisliikkeissä ja tavarataloissa. Toiseksi jakeluportaan brandille antama tuki voi vaikuttaa kuluttajan ostopäätöksiin. Siten markkinoijan kannattaa ehkä käyttää väliportaalle suunnattuja push-kampanjoja, joilla pyritään tekemään brandin myynti loppukäyttäjälle houkuttelevammaksi. Kolmas huomioon otettava seikka koskee itse jakelukanavien rakennetta. Rakentaakseen vahvemman suhteen kuluttajiin tuottajan kannattaa markkinoida tuotettaan usein itse suoraan kuluttajille tai ottaa käyttöön oma vähittäiskauppa. (Keller 1998, s. 73.)

Markkinointiviestinnän tehtävänä on informoida ja muistuttaa brandin olemassaolosta kuluttajalle sekä vaikuttaa hänen mielikuviinsa ja käyttäytymiseensä brandia kohtaan. Yritykselle markkinointiviestintä on tavallaan brandin ääni, keino, jonka avulla voidaan viestiä ja rakentaa suhdetta kuluttajan kanssa. Tavallisia markkinointiviestinnän keinoja mainonnan ohella ovat myynninedistämiskampanjat, suhdetoiminta, sponsorointi, julkisuus, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö.

Yrityksen tulisi arvioida kaikki käytettävissä olevat vaihtoehdot sen perusteella, miten tehokkaasti kullakin viestintäkeinolla voidaan vaikuttaa kuluttajan tietoisuuteen ja mielikuviin brandista. Kuten brandielementtien niin myös eri markkinoinnin sekavaihtoehdoilla on omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa brandin rakentamisessa. Siten eri viestintäkeinoille tulisi asettaa toisistaan poikkeavat tavoitteet. Silti keinojen pitäisi tukea toisiaan ja viestiä samaa yhdenmukaista mielikuvaa. (Keller 1998, s. 255–258.)

4.4.3 Sekundaarien mielikuvien hallinta

Kolmas ja viimeisin brandipääoman rakentamisen keino on sekundaarien mielikuvien hallinta. Sekundaareilla assosiaatioilla tarkoitetaan sellaisia brandiin liittyviä mielikuvia, joiden alkuperä on jossakin toisessa kokonaisuudessa ja siitä

kuluttajille syntyvissä mielikuvissa. Sekundaarien mielikuvien lähteitä ovat esimerkiksi tuotteita valmistavat yritykset, tuotteen alkuperämaa, muut brandit tai ihmiset. Lähtökohtana on, että jos brandi liitetään vaikkapa sen alkuperämaahan, niin kuluttajien alkuperämaahan liittämät positiiviset mielikuvat yhdistetään myös brandista syntyviin mielikuviiin. Coca Cola pyrkii markkinointiviestinnässään korostamaan amerikkalaisuutta, ja urheiluvälineitä valmistavat yritykset hyödyntävät markkinoinnissaan yleisesti apuna tuotteitaan käyttäviä huippu-urheilijoita. Sekundaarien mielikuvalähteiden hyväksikäyttö on kannattavaa, mikäli niiden lähteet ovat tarpeeksi tunnettuja ja kuluttajien arvostamia. Lähteiden tulisi olla myös helposti linkitettävissä itse brandiin, sillä kuluttajan mielikuvat brandista jäävät syntymättä, jos yhteys tuntuu kaukaa haetulta. Sekundaarien mielikuvien liittämässä on myös riskejä. Markkinoijan kontrolli brandista heikenee, koska mielikuva syntyy tällöin osaksi muualla. Lisäksi kaikki brandiin sekundaarien assosiaatioiden perusteella liitettävät mielikuvat eivät välttämättä ole suotuisia ja haluttuja. Karkeana esimerkkinä on Valion maitopoika Ben Johnsonin doping-käry. (Keller 1998, s. 74–75, 304.)

4.5 Brandin tunnettuus ja imago brandipääoman lähteinä

Kellerin mallin mukaan brandin pääoma rakentuu siitä tiedosta, jonka kuluttaja liittää brandiin, siis brandin tunnettuudesta ja brandiin liitettävien mielikuvien laadusta eli imagosta. Alhaisen sitoutuneisuuden ostotilanteissa pelkkä brandin tunnettuus voi vaikuttaa myönteisesti kuluttajan valintaan. Tällöin kuluttaja valitsee tuotteen, jonka merkin hän tunnistaa kilpailijoiden joukosta. Muissa tapauksissa brandivalintaan vaikuttavat ratkaisevasti brandiin liitetyt mielikuvat. Tunnettuus on kuitenkin silloinkin edellytyksenä muiden assosiaatioiden luomiselle ja hallinnalle. Se mahdollistaa brandin pääsyn kuluttajan mahdollisten vaihtoehtojen joukkoon.

Tunnettuutta on kahta tyyppiä, tunnistaminen (recognition) ja muistaminen (recall). Tunnistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa aikaisempi brandille altistuminen muistetaan, kun brandi esimerkiksi nähdään. Muistaminen puolestaan viittaa siihen, että brandi osataan yhdistää esimerkiksi tiettyyn tuoteryhmätyyppiin tai käyttötilanteeseen.

Tunnettuutta luodaan tunnistamisen osalta millä tahansa markkinointiviestinnän keinolla, joka saa kuluttajan altistumaan brandielementeille. Muistaminen puolestaan edellyttää brandin linkittämistä viestinnällä tuotekategoriaan. Usein yhteyteen sopivan sloganin tai tunnusmelodian käyttö mainoksessa lisää merkittävästi brandin nimen muistamista. (Keller 1998, s. 50–51, 88, 92.)

Imago voidaan määritellä kuluttajan käsitykseksi brandista (ks. kuva 7). Käsitys perustuu kuluttajan muistissa oleviin mielleyhtymiin. Brandiassosiaatioita on kolmea tyyppiä: ominaisuuksia, hyötyjä ja asenteita. Ominaisuudet on jaoteltavissa tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin ja ominaisuuksiin, jotka eivät liity itse fyysiseen tuotteeseen, kuten hintaan ja tuotteen käyttöyhteyteen. Hyödyt puolestaan voivat olla brandin käyttöön liittyviä toiminnallisia kokemuksia tai symbolisia kuten muodikkaus. Kaikkein abstrakteimmat assosiaatiot, asenteet brandia kohtaan, muodostuvat kuluttajan kokemien hyötyjen ja brandille mieltämien ominaisuuksien perusteella. Ne voidaan kuvata kuluttajan kokonaisvaltaisiksi arvioiksi brandista. Asenteet ovat tärkeimpiä assosiaatioita, ja ne ovat useimmiten kuluttajan ostokäyttäytymisen takana. (Keller 1998, s. 93–100)

Brandin rakentamisen kannalta on huomionarvoista että brandista kuluttajalle syntyvät assosiaatiot ovat voimakkaita, suotuisia ja ainutlaatuisia, ja nimenomaan tässä järjestyksessä. Toisin sanoen ainutlaatuisilla brandiassosiaatioilla ei ole merkitystä, mikäli ne eivät ole kuluttajan suosimia eikä kuluttajan suosimilla assosiaatioilla ole merkitystä, jos kuluttajat eivät muista niitä. (Keller 1998, s. 102.)

5. Brandeja rakentava organisaatio

Strategioiden suunnittelu on vasta askel kohti menestyksestä markkinointia. Hyvistä suunnitelmista ei ole apua, jos yritys epäonnistuu niiden asianmukaisessa toteuttamisessa. Markkinoinnin toteuttamisen (marketing implementation) tulisi olla prosessi, joka muuttaa markkinoinnin strategiat ja suunnitelmat tavoitteisiin tähtääviksi käytännön toimiksi. Markkinointisuunnitelmien vastatessa kysymyksiin *mitä* ja *miksi*, toteuttamissuunnitelmien tulisi osoittaa vastaukset kysymyksiin *kuka*, *missä*, *milloin* ja *miten* (Kotler 1996, s. 55).

Viisi tekijää vaikuttavat Kotlerin (1996, s. 55–56) mukaan toteutuksen onnistumiseen. Ensiksi yritys tarvitsee toimintasuunnitelman, joka kokoaa kaikki prosessiin tarvittavat ihmiset ja toiminnot. Toimintasuunnitelma osoittaa, mitä pitää tehdä, kuka tekee sekä miten vastuut ja toiminnot tulee koordinoita, jotta markkinoinnin päämäärät saavutetaan. Toiseksi yrityksen muodollisella organisaatiorakenteella on suuri merkitys toteuttamisen onnistumiselle. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa toteutukseen, ovat yrityksen käytännön menettelytavat eli tottumukset ja tavat, jotka ohjaavat suunnittelua, budjetointia, päätöksentekoa, palkitsemista ja muita toimia. Jos esimerkiksi yrityksen palkitsemisjärjestelmä kannustaa työntekijöitä pelkästään lyhyen aikavälin tuloksenteeseen, niin he kiinnittävät useimmiten vähän huomiota pitkän aikavälin päämääriin. Menestyksekkäs toteutus edellyttää myös tarkkaa työntekijöiden valintaa. Tehtävää hoitavien ihmisten taitojen, motivaation ja luonteenlaadun tulisi vastata toiminnon vaativuutta ja luonnetta. Viimeiseksi yrityksen kulttuurin tulisi sopia yhteen valittun markkinointistrategian kanssa.

Yrityksen kulttuuri ja vastuunjako ovat erityisen tärkeitä brandien rakentamisen kannalta. Niitä käsitellään lähemmin seuraavissa luvuissa. Lisäksi luvussa 5.3 esitellään käytännön toimia, jotka helpottavat brandin hallintaa.

5.1 Yrityskulttuuri

Yrityksillä, jotka ovat hyviä brandin rakentamisessa, on todettu olevan vahva brandikulttuuri. Kulttuurin onkin todettu olevan tärkeämpi kuin muodollisen organisaatiorakenteen ja toimintamallien. Brandin rakentamiselle suotuisa yrityskulttuuri sisältää selkeästi kuvaillut arvot ja normit, joiden perusteella työntekijät

osaavat toimia. Lisäksi brandin rakentaminen on hyväksytty koko organisaatiossa. Hyväksyminen tarkoittaa myös sitä, että brandit ovat yrityksen prioriteettien listalla, eivät pelkästään yhtenä markkinoinnin osana. Ellei brandin rakentaminen kuulu yrityksen tärkeimpiin päämääriin sen on vaikea ratkaista aiheeseen liittyviä monimutkaisia ongelmia.

Toinen menestyksekkäitä brandeja rakentaneiden organisaatioiden kulttuuria yhdistävä tekijä on pyrkimys jatkuvaan kilpailuedun etsintään. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä ja halua kehittää tuotteisiin jotakin erityistä, joka tuottaa kilpailuedun. (Aaker 1996, s. 342–343, Seth 1998, s. 202–204.)

5.2 Vastuunjako

”Brandi kuuluu kaikille” -sanonta pitää paikkansa. Kaikki organisaation työntekijät rakentavat osittain brandia. Toisaalta sanonta sisältää myös monien organisaatioiden ongelman. Kukaan ei ole varsinaisesti vastuussa brandin hallinnasta. Aakerin (1996, s. 340–344) mukaan on oleellista, että joku henkilö tai ryhmä johtaa brandin identiteetin ja positioinnin kehittämistä sekä markkinointiohjelman toteuttamista juuri suunnitellulla tavalla. Kehittämistä ja taktisten ohjelmien koordinoimista ohjaava brandin identiteetti on hänen mukaansa tärkein edellytys brandin rakentamiselle. Identiteetillä tulisi olla täsmällisesti määritelty ydin (brandin olemassaolon perusta), jonka perusteella yritys voi määrittää brandin ja kuluttajien suhteen. Ongelmana on usein, että identiteettiä ei ole selkeästi ja yksityiskohtaisesti määritelty, eikä siitä silloin ole apua toiminnan kehittämisessä ja rajaamisessa. Yhtenä syynä tähän on juuri vastuullisen henkilön puuttuminen.

Vastuun organisoinnissa on menestytty useilla tavoilla. Joissain yrityksissä toimitusjohtaja vastaa brandista, toisissa tätä tehtävää hoitaa erityinen Brand Manager. Yrityksissä, joissa samaa brandia käytetään useilla toimialoilla, saattaa olla Range Brand Manager. Hän katsoo toiminnan vastaavan brandin olemusta kaikilla toimialoilla. Category Manager puolestaan vastaa tietyntyyppisestä tuoter ryhmästä, pyrkimyksenä on että yrityksen samankaltaiset tuotteet eivät turhaan kilpaile keskenään. (Aaker 1996, s. 344–347.)

Ongelmana vastuiden jakamisessa on strategisten ja taktisten päätösten yhteensovittaminen sekä toisaalta ylemmän johdon ajan riittävyys ja kyky brandia kos-

kevaan päätöksentekoon ja kehittämiseen. Seth (1998, s. 201–203) esittää ylimmän johdon tehtäväksi ennen kaikkea sellaisen kulttuurin synnyttämisen, jossa asiakkaan ymmärtäminen on etusijalla. Päätöksenteossa kokoneiden johtajien tulisi olla mukana aina, kun asiat koskevat pitkän ajanjakson menestystä ja visioita. Toisaalta yrityksessä pitäisi olla myös työntekijöitä, joilla on vapaus kehittää ja innovoida brandia eteenpäin avoimessa ilmapiirissä. Seth korostaa brandien olemuksen muuttuvan ajan kuluessa. Siten jatkuva kehittäminen on edellytys sille, että brandi pysyy tuoreena.

5.3 Käytännön toimia brandin hallintaan

Kellerin (1998, s. 388–391) mukaan monien brandien ongelmana on, että niistä päätöksiä tekevät markkinoijat hoitavat brandia vain lyhyen aikaa. Tämän seurauksena päätökset tehdään vain lyhyellä aikavälillä, ymmärrys ja arvostus brandia kohtaan jäävät samalla usein puutteellisiksi. Näiden ja muiden organisaatioiden sisältä tulevien uhkien vastakeinoksi Keller esittää brandin järjestelmällistä johtamista kolmen käytännön toimenpiteen avulla. Nämä toimenpiteet lisäävät brandin ymmärtämistä yrityksessä ja helpottavat itse toteutuksessa.

Ensimmäinen toimenpide on kirjoittaa yrityksen näkemys brandista viralliseen muotoon. Yrityksen tulisi siis laatia brandin perustamiskirja, joka ohjaa sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella (esim. mainostoimistossa) olevia työntekijöitä päätöksenteossa. Perustamiskirjan tulisi olla riittävän täsmällinen, jotta siitä olisi hyötyä. Yleisellä tasolla liikkuvat korulauseet eivät hyödytä ketään.

Toiseksi toimenpiteeksi Keller ehdottaa säännöllisen raportointijärjestelmän käyttämistä. Raportoinnin tulisi sisältää tiedot siitä, mitä brandille tapahtuu ja miksi. Olennaisia seikkoja ovat esimerkiksi hintamuutokset ja kilpailutilanteen muuttuminen. Raportoinnin ansiosta johdolla olisi käytössään jäsenettyä tietoa päätöksenteon tueksi.

Kolmantena toimenpiteenä Keller mainitsee jo edellisessä luvussa käsitellyn vastuiden yksiselitteisen jakamisen.

Työntekijöiden rekrytointi kulutushyödykemarkkinoilla toimivista yrityksistä

Monilla toimialoilla, kuten kiinteistö-, tietotekniikka- ja terveydenhoitoaloilla, järjestelmällisellä brandien rakentamisella on vielä lyhyt historia. Sitä vastoin kulutushyödykemarkkinoilla toimivissa yrityksissä brandiajattelua on harrastettu jo vuosikymmeniä. Kellerin (1998, s. 392) mukaan tehokas tapa lisätä brandin rakentamisen ammattitaitoa kehittyvillä aloilla on rekrytoida työntekijöitä kulutushyödykemarkkinoiden yrityksistä.

Mainostoimiston käyttäminen kumppanina

Yksi keino ratkaista yrityksen brandistrategian ongelmia on toimia kiinteässä yhteistyössä mainostoimiston kanssa. Mainostoimistoissa on kokemusta sekä brandin rakentamisen strategiasta että toteutuksesta. Niihin hakeutuu myös töihin henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita brandeista ja markkinoinnista. Etuna pitkäkestoisessa kumppanuussuhteessa mainostoimiston kanssa on lisäksi brandin ymmärryksen säilyminen mainostoimistossa, vaikka yrityksessä brandista päättävä henkilö vaihtuisikin. (Aaker 1996, s. 348–349.)

6. Kokemuksia ja mahdollisuuksia kiinteistöalan brandin rakentamisessa

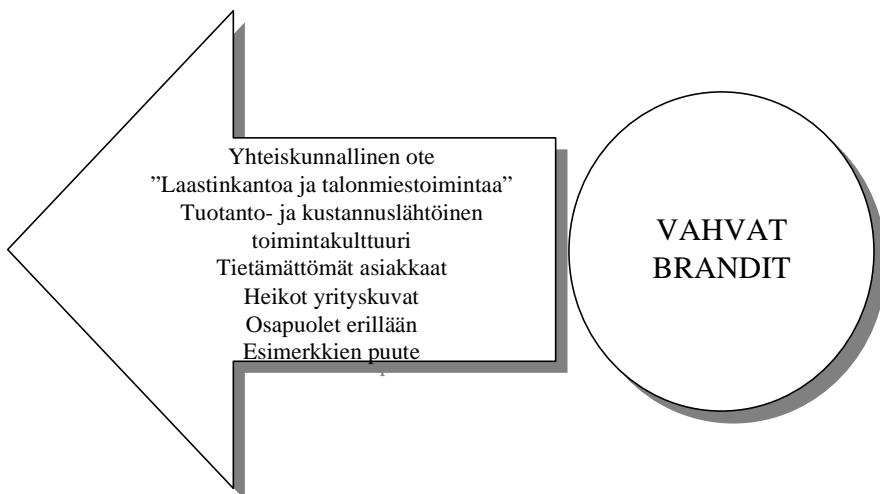
Raklin (1998) esiselvityksessä teknologiaohjelman käynnistämiseksi todetaan, että voimakkaat muutospaineet ovat syntyneissä kiinteistöalalle vasta nyt ja että kiinteistönpito liiketoimintana on vasta kehityksessä. Tämä ilmeni myös muusta kiinteistöalaa sivuavasta materiaalista sekä tutkimusta varten tehdyistä haastattelusta. Vanhat toimintamallit ovat väistymässä, valveutuneimmista yrityksistä mietitään ja kehitetään asiakkuuksia, uudenlaisia kumppanuuksia, verkottumista, tuote- ja palvelukonsepteja sekä brandeja.

Brandiajattelu on siis kiinteistöalalla vielä uutta. Osaksi tämän vuoksi vahvat kulluttajien tuntemat ja arvostamat brandit puuttuvat valtaosin. Suomessa on toki jo 1970-luvulta lähtien ollut nimettyjä kauppapaikkoja (esim. Heikintori), liikehuoneistokokonaisuuksia ja tuotteistettuja talokonsepteja joita voidaan tavallaan pitää brandeina (kts. 7.1). Ne eivät kuitenkaan ole juuri syntyneet varsinaisen brandiajattelun tuloksina. Ne ovat pikemminkin pitkälle kehitettyjä tuotteita, joihin on lisätty tai joihin on syntynyt itsestään joitakin brandin piirteitä.

Haastattelujen perusteella brandi käsitteenä ymmärrettiin ”laajennetuksi tuotteeksi”, siis ei pelkästään tuotteeksi, jolla on nimi. Myös brandituotteen edut verrattuna ”normaaliin” tuotteeseen tiedostettiin. Muuten tietämys ja käsitykset aihealueesta poikkesivat haastateltavien kesken niin paljon, että varsinaista vertailua tai yhtenäistä koostetta ei ole mielekäästä tehdä. Haastattelussa ilmenneet näkökohdat ja ideat on kuitenkin hyödynnetty seuraavien lukujen pohjana.

6.1 Minkä takia kiinteistöalalla ei juurikaan ole brandeja?

Kuvassa 8 on esitetty tekijöitä, jotka ovat haitanneet kiinteistöalan brandien muodostumista. Monet ongelmista ovat yleisiä kiinteistöalalla muissakin maissa ja Suomessa toisillakin toimialoilla.



Kuva 8. Tekijöitä joiden takia kiinteistöalalla ei juurikaan ole brandeja.

Yhteiskunnallinen ote

Yhteiskunta on perinteisesti vaikuttanut vahvasti kiinteistö- ja rakennusalaan. Toimintaympäristöä on muokannut valtion harjoittama verotus-, asunto-, sosiaali-, alue- ja suhdannepolitiikka. Näiden seikkojen takia toiminnan lähtökohta ei ole ollut pelkästään markkinoiden asettamissa liiketoiminta- ja tuottovaatimuksissa. Poliitiikan leimaama ympäristö ei ole rohkaissut markkinalähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen.

”Laastinkantoa ja talonmiestoimintaa”

Kiinteistöala on mielletty aikaisemmin pelkästään muiden toimialojen tukitoiminnaksi. Lisäksi ala ei ole kilpailut lahjakkaimmista työntekijöistä. Kiinteistöjen omistamista ja hoitoa on pidetty välttämättömänä pahana eikä olennaisena lisäresurssina, jolla on vaikutuksia yrityksen menestykseen.

Kiinteistöklusterin pääoma-arvo on 2 200 miljardia markkaa, ja se muodostaa 70 prosenttia Suomen kansallisvarallisuudesta. Omistaminen on kuitenkin ollut tähän asti valtaosin passiivista eikä aktiivista kehittämistä ja hallintaa. Omistajilta on puuttunut ammattitaito (esim. asunto-osakeyhtiöt) tai kiinteistöjen omistus ei ole ollut olennainen osa omistajien varsinaista liiketoimintaa (esim. pankit ja vakuutuslaitokset).

Heikot yrityskuvat

Huoltoyrityksiä, kiinteistöpalveluyrityksiä ja rakennusliikkeitä ei pidetä kovin nykyaikaisesti toimivina yrityksinä. Kiinteistöalalta on puuttunut kaikenlainen hoito, alan suurimmat yritykset eivät ole opiskelijoiden halutuimpien työnantajien joukossa. Kiinteistöklusteria sivuavat uutiset ovat useimmiten koskeneet esimerkiksi rakennusten laatuongelmia, työttömyyttä tai haluttomia työntekijöitä. Ihmisten kokemukset huolto- ja remonttimiehistä eivät ole myöskään aina lisänneet alan yritysten arvostusta.

Tuotanto- ja kustannuslähtöinen toimintakulttuuri

Muuttoliikkeiden ja nopeasti muuttuvan yhteiskunnan vuoksi kiinteistöjen tuotannon on pitänyt olla nopeaa ja kustannustehokasta. Tällöin suunnittelun lähtökohta ei ole ollut niinkään itse rakennusten loppukäyttäjissä ja käyttötarkoituksessa, vaan pikemminkin rakentamisen tehokkuudessa. Toimintamalli vaikuttaa yhä, vaikka alan yrityksissä mietitäänkin entistä enemmän asiakkuuksia.

Alalla on käytetty pääasiassa ”suunnittele ja kilpailuta” -tapaa, joka on kiinnittänyt yritysten huomion lähinnä kustannustehokkuuteen, ei niinkään hyvän tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Rakennuttaminen on ollut pitkälti projektiluontoista, uutta kohdetta on kerätty rakentamaan aina uusi porukka, joka on joutunut opettelemaan toiminnan alusta ja joka ei siten ole päässyt hyödyntämään aikaisempia kokemuksia.

Tuotanto- ja kustannuslähtöinen toimintakulttuuri on muokannut osaltaan yrityksistä tehokkaita insinööriyrityksiä, joissa on keskitytty enimmäkseen hintakilpailukykyyn. Tuotekehitys ei ole ollut kovin asiakaslähtöistä eikä markkinointiviestintään ole osattu kiinnittää huomiota. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat tulleet nykyään tärkeämmiksi, sillä rakennusyritykset eivät ole enää pelkästään tilausrakentajia, ja huoltopalveluitakin pystytään kilpailuttamaan.

Tietämättömät asiakkaat

Asiakkaat eivät ole osanneet vaatia tai odottaa kiinteistöalan yrityksiltä laadukasta palvelua tai laadukkaita tuotteita. Päätökset on opittu tekemään pelkästään

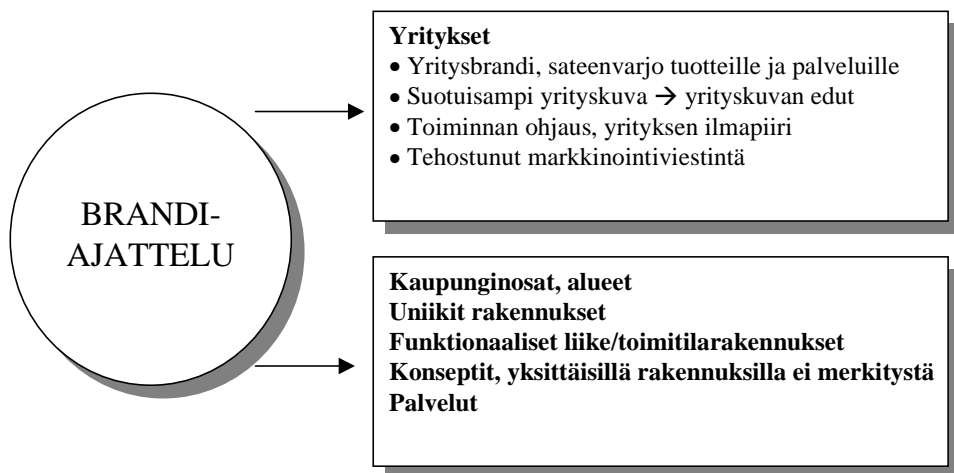
hinnan ja vanhan tavan mukaan. Muita perusteita päätöksille ei ole osattu etsiä, eikä pitkäkestoisia kumppanuuksia ole osattu arvostaa.

Erillään olevat suunnittelija, valmistaja ja käyttäjä

Kiinteistöalan toimintaympäristöä hankaloittaa myös rakennusten suunnittelijoiden, rakennuttajien, rakentajien ja loppukäyttäjien toimiminen toisistaan erillään. Tällöin muiden osapuolten näkökulmia ei osata huomioida päätöksiä tehdessä. Brandien rakentamisen kannalta on lisäksi hankalaa, jos kiinteistön rakennuttajat ja lopulliset omistajat ovat eri organisaatioita. Tällaisessa tapauksessa lopullisilla omistajilla ei välttämättä ole riittävää ammattitaitoa ja resursseja brandin hallintaan. Rakennuttajan brandin rakentaminen puolestaan on useimmiten lyhytnäköistä ja tähtää myymiseen, ei niinkään pitkän aikavälin kilpailukykyyn ja arvonnousuun.

6.2 Brandiajattelun tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa

Brandiajattelun hyötyjä ja mahdollisuuksia voidaan tarkastella itse kiinteistöalan yritysten sekä tuotteiden ja palvelujen kannalta (kuva 9).



Kuva 9. Brandiajattelun tuomia mahdollisuuksia.

Tässä luvussa on brandiajattelun kiinteistöalalla soveltamisen eri mahdollisuuksien yhteydessä mainittu esimerkkeinä joitain brandeja. Liitteissä A–G on lyhyt kuvaus joidenkin näiden brandien ja yritysten toiminnasta ja sisällöstä. Tiedot yritysten toiminnasta ja brandeista on kirjoitettu yrityksiltä saadun aineiston pohjalta.

6.2.1 Yritysbrandi

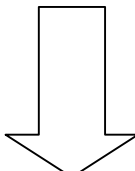
Brandeja rakentamaan pyrkivä organisaatio toimii väistämättä asiakaslähtöisesti ja pitkäjänteisesti. Siten toimintatapa ohjaa koko yritystoiminnan järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista markkinalähtöisesti. Kiinteistöalan haasteena on pidetty toiminnan uudenlaista hahmottamista, esimerkiksi funktionaalisilla ominaisuuksilla varustettujen rakennusten myymisen sijasta pitäisi valmistaa tietynlaista työ- tai asuinympäristöä valitulle kohderyhmälle. Brandiajattelu auttaa tämänkaltaisen ajattelutavan omaksumisessa ja sisällyttämisessä yrityksen toimintaan.

Kiinteistöalan Locus -lehden artikkelissa korostetaan brandin merkitystä yrityksen työntekijöiden toiminnan ohjaajana. Kuvattessaan toiminnan päämäärän brandi auttaa työntekijöitä toimimaan yritysjohdon suunnittelemana tavalla. Brandia rakentava ja asiakaslähtöisesti toimiva yritys koetaan myös viihtyisäksi työpaikaksi.

Kiinteistöalan yritysten yrityskuvissa on suuria heikkouksia. Edes suuria yrityksiä ei oikein tunneta tai eroteta toisistaan. Mikäli yritykset pitäisivät itseään enemmän ”yritysbrandina” ja panostaisivat enemmän yrityskuvansa kehittämiseen, ne pääsisivät hyötymään vahvan yrityskuvan eduista kuten helpottuneesta rekrytoinnista. Itse yrityksen mieltäminen brandiksi helpottaisi myös toiminnan fokuoiminnissa ja erilaistamisessa kilpailijoihin nähden. Hyviä esimerkkejä yrityskuvan kehittämistä ovat muun muassa Oulun Technopolis, joka on onnistunut merkittävästi lisäämään tuottojaan keskittymällä pelkästään uusteknologiayritysten palvelemiseen, sekä Honkarakenne, joka on panostanut paljon HONKA-brandiinsa (Liite B).

Vahva yritysbrandi voisi myös tukea yrityksen tuote- ja palvelukonsepteja. Niiden identiteetti voitaisiin joko kokonaan tai osittain perustaa taustalla olevaan organisaatioon. Tällöin kuluttajat liittäisivät yksittäiseen tuotteeseen jo olemassa olevan brandin mielikuvia, joten viestinnän taakka kevenisi ja mielikuvat olisivat voimakkaampia. Esimerkiksi yksittäisiä talokohteita vuokrattaessa jo pelkästään se, että ne olisivat jonkin arvostetun ja osaavan yrityksen tarjoamia, olisi taakku laadusta ja palvelutasosta.

Lisäksi lisääntynyt brandiajattelu tehostaisi ja parantaisi kiinteistöalan markkinointiviestintää. Alan markkinointiviestintä on perinteisesti keskittynyt itse tuotteeseen ja sen funktionaalsiin ominaisuuksiin. Ulkoasuun ja kekseliäisyyteen ei ole osattu kiinnittää huomiota. Tämän takia asiakkaille syntyneet mielikuvat tuotteesta ja asenteet tuotetta kohtaan ovat useimmiten jääneet heikoiksi. Tuotteita ei ole osattu pitää erityisinä eikä niistä siten ole oltu valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Brandimarkkinoinnilla pyritään rakentamaan vahvoja, suotuisia ja uniikkeja mielikuvia lähtien liikkeelle tuotteen käytännön merkityksestä kohderyhmälle. Tuotteen ominaisuudet syntyvine etuineen voivat olla tärkeä osa tätä mielikuvaa. Pääasiana ja tärkeimpänä viestinä on kuitenkin brandin käytännön merkitys kuluttajalle. Useimmiten liika tuotteen ominaisuuksista kertominen tekee viestistä sekavan eikä oleellinen asia jää kuluttajan mieleen. (kuva 10)

OMINAISUUS	ETU	KÄYTÄNNÖN MERKITYS
Uusi XZR-ainesosa hammastahnassa	Raikas hengitys	Itseluottamus kohdatessa ihmisiä
5e -luokan kuparikaapeli	Nopea tiedonsiirto	Mahdollisuus käyttää kaikkia tulevaisuuden verkkopalveluja
		
		Markkinoinnin pääviestiksi, mikäli tarpeeksi voimakas, kohderyhmän arvostama ja uniikki

Kuva 10. Markkinointiviestinnän argumentin valinta.

6.2.2 Tuote- ja palvelubrandit

Kiinteistöalan yrityksissä kehitetään erilaisia palvelu- ja tuotekonsepteja täyttämään asiakkaiden ja kilpailijoiden asettamia kasvaneita vaatimuksia. Palveluja

monipuolistetaan ja tuotteisiin lisätään uusia ominaisuuksia, jotka ovat esimerkiksi loppukäyttäjien virkistystiloja tai kiinteistöpalveluja. Ongelmana on, että uusien piirteiden lisääminen kasvattaa tuotantokustannuksia, eivätkä kaikki asiakasryhmät ole valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Brandien käyttäminen markkinointistrategian osana auttaa yrityksiä segmentoimaan asiakkaitaan kohderyhmiin, joille voidaan kehittää ja markkinoida samankaltaisia tuotteita tai palveluja. Tällöin tuotekehittämissä kiinnitetään myös paremmin huomiota niihin seikkoihin, jotka ovat kohderyhmälle tärkeitä. Lisäksi tuotteesta pystytään mahdollisesti karsimaan piirteitä, jotka ovat kuluttajille vähemmän merkityksellisiä.

Ruotsalainen huonekaluyritys Ikea on rakentanut menestyksekkään brandinsa toisaalta karsimalla rajusti palvelujaan ja toisaalta lisäämällä tuotteisiinsa piirteitä ja palveluja, joita ei aikaisemmin ole totuttu saamaan alhaisen hintaryhmän kalusteissa. Asiakkaat kokoavat ja hakevat Ikeasta ostamansa tuotteet varastosta itse. Toisaalta he saavat vastineeksi huolella suunnitellun myymäläympäristön, neuvoa sisustusasioissa, viimeistellyn kuvaston ja ennen kaikkea muodikkaita kalusteita edulliseen hintaan. Samankaltainen karsilistaa -järjestely toteutuu kiinteistöalalla Tennispalatsin viihdekeskuksessa. Elokvateatterikompleksin ja museon lisäksi tiloissa on ravintoloita ja kauppoja, yhdistelmä jota ei ole aikaisemmin Suomessa tehokkaasti toteutettu. Toisaalta Tennispalatsin sisätilat ovat valtaosin karun betoniset, jos niitä vertaa perinteisiin elokvateatterin odotustiloihin.

6.2.3 Kiinteistöbrandien mahdollisuuksia

Seuraavaksi on listattu brandiajattelun tuomia mahdollisuuksia erityyppisissä kiinteistökohteissa.

Kaupungit, kaupunginosat tai alueet

Esimerkkejä voisivat olla teknologiakylät ja uudet asuinalueet. Mikäli esimerkiksi kaupunginosa mielletään brandiksi, pystytään sen palveluja ja kehitystä ohjaamaan käyttäjiä (yritykset tai asukkaat) miellyttävään suuntaan. Tällöin myös alueella olevien kiinteistöjen houkuttelevuus ja arvo kasvaisivat. Tavoitteet voivat olla myös yhteiskunnallisia tai kulttuuriin liittyviä. Esimerkiksi Helsingin Arabianrannasta pyritään kehittämään ”muotoilun ja mediateknologian keskittymä, tietoyhteiskunnan koelaboratorio, jossa pyritään luomaan uutta kult-

tuurisiin innovaatioihin pohjautuvaa teollisuutta”. Myös monet teknologiakylät, kuten Hermia Tampereelta, ovat luoneet itselleen korkean teknologian ja palveluiden imagoa (Liite C).

Nykyisellään useimpien alueiden identiteetti on rakentunut itsestään tai ohjaus on ollut liian pienimuotoista ja hajanaista ollakseen tuloksekasta. Ongelmana on kiinteistökohteiden omistuksen hajautuminen useille omistajille. Kenen tulisi ottaa vastuu ja kenelle alueen pitkäjänteisestä kehittämisestä olisi tarpeeksi hyötyä? Kaupunginosien kohdalla vastaus on kaupunki ja alueen asukkaat itse. Heiltä puuttuu kuitenkin useimmiten riittävä asiantuntemus ja halu alueiden kehittämiseen.

Uniikki rakennus tai tila tai kiinteistö osa prosessia

Esimerkkejä voisivat olla pääkonttorit, tehtaat, yliopistot, urheilupaikat, lentokentät ja huvipuistot. Rakennuksen ulkomuoto ja suunnittelu vaikuttavat siellä toimivan organisaation työskentelytapaan ja ilmapiiriin. Lisäksi jo rakennus sinänsä viestii työntekijöille ja ulkopuolisille organisaatiosta. Ymmärtämällä kiinteistö resurssiksi ja tärkeäksi jo itsessään pystytään tiloja kehittämään ja suunnittelemaan entistä tarkoituksenmukaisemmin. Tällöin niistä tulee myös käyttäjille houkuttelevampia. Vaikeassa liiketoimintaympäristössä toimiva Stockmannin tavaraloketju on pärjännyt varmasti osaksi sen ansiosta, että yrityksessä ymmärretään kiinteistön viihtyvyyden tärkeys asiakkaille.

Tässä tapauksessa kiinteistö voi siis olla osa yrityksen brandia (yritys X:n nykyaikaisuutta ja inhimillisyyttä huokuva pääkonttori) tai brandi jo itsessään (esim. Hartwall Arena (Liite D)). Kolmas vaihtoehto on, että kiinteistö on osa yrityksen aktiivista markkinointia. Suomessa tällainen esimerkki on Sanomatalo, jossa on toimitus- ja hallintotilojen lisäksi näyttelytilaa ja palveluyrityksiä. Ylimääräiseltä helposti tuntuvat toiminnot luovat tehokkaasti yrityskuvaa Sanoma Osakeyhtiöstä. Toinen, vanhempi esimerkki, on Fiskarsin omistama teollisuusruukki läntisellä Uudellamaalla. Ulkomaisista yrityksistä amerikkalainen urheiluvälinevalmistaja Nike on kehittänyt ”Nike Town” -konseptin. Nike Towneissa on yrityksen tuotteiden lisäksi tarjolla multimediaesityksiä ja erilaisia yritykseen liittyviä näyttelyitä. Paikat eivät ole Nikelle pelkästään myyntitiloja. Niiden toinen tärkeä tehtävä on rakentaa yrityksen brandia ja toimia mainoksena (Keller 1998, 199–200). Samankaltainen ajattelu on leviämässä myös eurooppalaisiin yrityksiin.

Volkswagenin tehtaille Saksan Wolfsburgiin on rakennettu 25 hehtaarin Autostadt. Teemapuiston perusidea on, että halukkaat auton ostajat voivat ostamisen ohessa tutustua Volkswagenin tarjoamiin esityksiin. Puisto on ollut kävijämääränsä puolesta menestys (Pitzen 2000, s. 31). Suomessa tämänkaltainen markkinointi voisi olla tehokasta esimerkiksi tele- ja tietotekniikka-alan yrityksille (Nokia, Sonera ja Elisa).

Funktionaalinen liike- tai toimitilarakennus tai asunto

Useimmiten suomalaisia toimitiloja erottaa vain nimi ja sijainti. Arkkitehtuuri ja ominaisuudet samaan aikaan valmistuneissa rakennuksissa ovat samanlaisia. Tämä ei tee niistä huonoja rakennuksia tai toimitiloja. Brandia itse rakennuksista ei kuitenkaan useimmiten synny. Rakennuksissa ei ole mitään erityistä, joka erottaisi ne kilpailijoista ja loisi kilpailukykyä myös pitkällä aikavälillä. Rakentamalla toimitiloista jo suunnitteluvaiheessa tietyille rajatulle kohderyhmälle suunnattuja brandeja niistä tulisi entistä halutumpia ja aikaa paremmin kestäviä.

Brandiajattelu auttaisi kohderyhmien valinnassa sekä tarpeellisten piirteiden ja ominaisuuksien määrittämisessä. Mahdollisia kohderyhmiä voisivat olla esimerkiksi luovaa työtä tekevät (mainos- ja suunnittelutoimistot, graafikot), IT-alan yritykset tai pienyritykset. Myös asuntotuotannossa voitaisiin suunnitella asuntoja, jotka vastaavat nimenomaan tietyn rajatun kohderyhmän erityistarpeita ja vaatimuksia. Jo nykyisin valmistetaan asuntoja vanhuksille ja opiskelijoille. Kulluttajan tarpeista lähtevän brandiajattelun perusteella niissä tarvittavien ominaisuuksien päättäminen tulisi helpommaksi.

Konsepti

Neljäs mahdollisuus on rakentaa kiinteistöalan brandi konseptin pohjalle. Tällöin yksittäisillä rakennuksilla ei ole niin paljon merkitystä. Brandi pohjautuu kiinteistön mukana tuleviin palveluihin. Näiden palvelujen muoto voi olla lähes mitä tahansa, oleellista on vain, että kohderyhmä kokee ne itselleen tärkeiksi. Voi tarjota esimerkiksi kehittyville yrityksille apua toiminnan kehittämisessä (Innopoly, Liite F), ensiasunnon ostajille rahoitusmahdollisuuksia (Skanskan Entré, Liite A) ja vanhuksille sairaanhoitopalveluja.

Palvelut

Brandiajattelun suhdetta palvelualaan käsiteltiin luvussa 3.3.2. Palvelualalle koituvia hyötyjä olivat palvelujen rajaaminen ja järjestäminen, tietyn laatutason saavuttaminen, henkilökunnan toiminnan ohjaus sekä se, että jo brandin olemassaolo tekee palvelusta kuluttajalle erityisen. Kiinteistöalan palveluyrityksissä organisaation läpi vaikuttava brandiajattelu saattaisi johtaa työn uudelleen arvoistukseen ja eroonpääsyyn tiukasta hintakilpailusta. On eri asia lakaista lattiaita kuin huolehtia ihmisten työympäristön viihtyisyydestä. Ihmiset todennäköisesti myös maksavat jälkimmäisestä enemmän.

6.3 Kansainvälistyminen

6.3.1 Klusterin teollisuusstrateginen merkitys

Kauppa- ja teollisuusministeriön 1993 laatimassa Kansallista teollisuusstrategiaa koskevassa yhteenvedossa on rakennus- ja kiinteistöklusteri esitetty latenttina yritysclusterina, jonka mahdollisuudet kansainvälistyä nähdään sangen rajallisina. Vaikka kyseinen teollisuusstrateginen raportti tuotettiin voimakkaan laman jälkeisenä aikana, voidaan siinä esitettyä arviota pitää edelleen validina.

Sikäli kun rakentamisella tarkoitetaan perinteistä rakennusvientä tai yritysostoin etenevää kansainvälistymistä, ovat mahdollisuudet teollisten erikoiskohteiden ja harvojen erikoisbrandien (esim. Honkarakenne) lisäksi suppeat. Alalle on myös tunnusomaista melko vaatimaton panostus tutkimukseen ja tuotekehitykseen. On myös huomioitava, että maailmanmarkkinoilla menestyneille brandeille on tunnusomaista se, että niillä on vahva asema myös kotimarkkinoilla, jotka valtaosaltaan ovat suuremmat kuin Suomen kotimaan markkinat. Silti vain harvat brandit saavuttavat globaalia tai edes alueellista merkittävyyttä omassa kilpailuryhmässään.

6.3.2 Kansainvälistymisen strategisia mahdollisuuksia

Kansainvälistymisen kannalta keskeisimpiä mahdollisuuksia saattavat luoda muun muassa seuraavat strategiset vaihtoehdot:

- 1. Strategisten allianssien luominen niche-markkinoilla** ja yhteistyö jo kansainvälistyneiden toimialojen kanssa, jotka voivat omalla kompetenssillaan tuoda lisäarvoa rakennus- ja kiinteistöklusteriin. Suomen kansainvälisen kilpailukyvyyn kannalta mahdollisia yhteistyökumppaneita voivat edustaa telekommunikaatio-, ympäristö- tai hyvinvointiklusteri. Yhteistyön lopputavoitteena voisivat tällöin olla omaleimaiset ”Älykäs talo” -konseptit, ”Ekokiinteistöt” tai elämisen, työnteon ja asumisen, laatua parantavat konseptit.
- 2. Valitun asiakasalan edellyttämien kompetenssien yhdistäminen ja strategisen partnerin aseman saavuttaminen asiakkaan silmissä.** Tästä parhaana esimerkkinä voitaneen pitää suomalaisen telakkateollisuuden onnistumista maailmanlaajuisen risteilyalusmarkkinoiden eräänä päätoimittajana. Tämän kaltaisen aseman saavuttaminen on kuitenkin edellyttänyt monipuolisen osaamisen kehittämistä ohi perinteisen laivanrakennusteollisuuden. Koska laivanrakennusteollisuus on perinteisen rakennus- ja kiinteistöalan tapaan pääomavaltaista, edellyttää onnistuminen insinööriosaamisen ohella liiketoimintaosaamista, joka ohjaa kohteen suunnittelua ja jolla taataan ostajakonsortiolle tavoiteltu pääoman tuotto. Eli tällä osa-alueella onnistuminen perustuu yhtä paljon asiakkaan liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen osaamiseen kuin laivanrakennuksen osaamiseen.
- 3. Osaprojektien tai täydentävien konseptien luominen** liiketoiminta-alueilla, joilla suomalainen kilpailukyky on saavuttanut menestystä ja joissa rakennus- ja kiinteistöklusteri voi tuoda lisäarvoa co-branding-partnerina. Käytännössä onnistuneita yhteistyömuotoja on saavutettu lähinnä toimien ”win-win” -periaatteella, jossa molemmat osapuolet voivat tasapainoisesti hyötyä toisistaan ja joissa osapuolten riskit eivät kriittisesti poikkea toisistaan – ”ei vapaamatkustajia”.
- 4. Suunnittelu- ja järjestelmäosaamisen konseptointi,** jonka avulla voidaan nostaa suunnittelun, rakentamisen tai palveluiden laatutasoa, kustannustehokkuutta tai hankkia asiakkaille omaleimaista kilpailukykyä. Mahdollisia sovellusalueita voivat edustavat kiinteistösijoittamiseen tai kiinteistöomaisuuden hallintaan soveltuvat ohjelmistotuotteet ja niihin liittyvät koulutus- ja ylläpitopalvelut.

6.4 Brandin rakentamisen merkitys alan kehitykselle

Loppukäyttäjien saaman hyödyn ohella uusien brandikonseptien kehittamisestä odotetaan koituvan suurta hyötyä myös kiinteistöalan yrityksille ja henkilöstölle.

Parhaimmillaan alkanut kehitys saattaa merkitä murrosta kiinteistöalalle ja koko kiinteistökäsitteen uusiutumista. Nykyisen suuntauksen jatkumisen voidaan odottaa hyödyttävän kiinteistöalalla toimivia yrityksiä melko monipuolisesti:

- Uusien palvelukonseptien luominen pakottaa kiinteistöalan yritykset arvioimaan uudelleen strategiansa johtoajatusta ja monipuolistaa niiden kilpailutekijöiden arsenaalia.
- Palvelukonseptien sisällön monipuolistuminen edellyttää myös monitieteisen ja -teollisen kanssakäymisen kasvattamista uusien yhteistyökumppaneiden kanssa, mikä luo uutta osaamista kiinteistöalan sisälle.
- Brandien luomisella voidaan myös kasvattaa markkinaehtoisen rakentamisen ja kiinteistökehityksen osuutta, minkä tulee näkyä myös katetason kasvuna.
- Alalla toimivat yritykset joutuvat entistä tarkemmin analysoimaan kysynnän luonnetta ja perehtymään loppukäyttäjien erityistarpeisiin – teknisten detallojen ja menetelmien kehittämisen ohella – minkä voidaan odottaa parantavan tuotteiden ja palveluiden toiminnallista laatua.

Ennen kaikkea palvelukonseptien kehittäminen muuttaa alan toimijoiden ansaintarakennetta siten, että immateriaalisten palveluiden tuotto-osuus kasvaa ja monipuolistuu eli asiakas maksaa laadusta kiinteistön käytön asemesta.

7. Kiinteistöalan brandin rakentaminen ja markkinointistrategiat

7.1 Kiinteistöbrandin kehittämisen taustaa

Kuten jo edellä todettiin, markkinointi ja brandien rakentaminen nousi vasta 1990-luvulla kiinteistöliiketoiminnan keskeiseksi kehittämisalueeksi. Tästä huolimatta voidaan rakentamisessa ja kiinteistöliiketoiminnassa puhua brandeista tai niiden ”alkionkehitysvaiheista” jo pitemmältä ajalta, jos arviointikriteeriksi asetetaan kiinteistön luoma identiteetti tai mielikuva-arvo suuren yleisön ja erityisesti aktiivikäyttäjien keskuudessa.

Näiden kiinteistöbrandien kehitys on kuitenkin ollut sattumavaraista, eikä niiden luomiseen ole yleensä liitetty markkinoinnin tai pääoma-arvon kehityksen kannalta määriteltyä selkeää tavoitteellisuutta.

Pääosin nämä kiinteistöalan brandit liittyvät julkiseen tai liiketoimintaa palvelemaan rakentamiseen. Brandin arvo on synnynyt muun muassa seuraavin perustein:

1. Rakennusten suunnittelua ovat ohjanneet joko yhteiskunnalliset tai puhtaasti esteettiset arvot, joiden varmistamiseksi arkkitehtoniselle toteutukselle on asetettu korkeat vaatimukset.
2. Rakennuttaja tai kohteen käyttäjä on pyrkinyt hyödyntämään rakennuksen imago-arvoa kaupallisesti siten, että toteutus tukee sitä mielikuvaa, joka kohteessa toteutettavasta liiketoiminnasta halutaan luoda. (*Esim. pankkien pääkonttorit, postitalo ja julkishallinnon rakennukset*)
3. Rakennukseen vakiintuneen toiminnan kautta on syntynyt brandille arvo, joka on vastaisuudessa leimallisesti liitetty kiinteistöstä syntyneeseen mielikuvaan. (*Esim. apteekin talo ja työväentalo*)
4. Ketjumarkkinointia toteuttaneiden yritysten kiinteistöille on ollut tyypillistä kurinalaisuus ja hallittu niukkailmeisyys arkkitehtonisen monimuotoisuuden sijasta. Näiden kiinteistöjen suunnittelua ovat ohjanneet yritysten kau-

palliset intressit, joista päällimmäisenä liikepaikan tunnettuus ja sidoksisuus yrityksen pääbrandiin. (*Esim. huoltoasemaketjujen kiinteistöt ja Forum*)

Esimerkit asuinrakennuksista, joilla on brandiarvoa, ovat melko harvassa ja ne liittyvät pääosin kolmeen pääalueeseen:

1. Kaavoitukseen ja aluerakentamiseen liittyvät kohteet. (*Esim. Tapiolan keskustan toteutus, Puu-Käpylä ja rintamamiestalon*)
2. Kohteet, joiden korkeatasoinen arkkitehtoninen toteutus on ajan kuluessa luonut niille sekä vahvan identiteetin että usein myös vahvan arvon säilyvyyden.
3. Rakennuttajien omaan käyttöön suunnitellut kiinteistöt, jotka ovat usein sekä arkkitehtien että käyttäjien identiteetin muovaamia brandeja. (*Esim. Villa Maire ja Hvitträsk*)

Vaikka kuvatut esimerkit eivät kaikilta osin täytä – nykykäsityksen mukaan – brandin kaikkia tunnusmerkkejä ja vaikka kohteiden brandiarvon muodostuminen on usein ollut sattumanvaraista, osoittavat ne kuitenkin kiistattomasti mielikuva- tai brandiarvon merkityksen kiinteistöjen arvon mittarina kiinteistön elinkaarella.

Riippumatta siitä onko brandi syntynyt vakiomuotoisen kehitysprosessin tavoitteellisena lopputuloksena, on lähihistorian esimerkeistä tulkittavissa tämän päivän brandien kehittämiseen viitteeksi seuraavia seikkoja:

- Useimmille esimerkeille on tunnusomaista, että ne on suunniteltu tiettyyn käyttötarkoitukseen tai tietyn käyttäjäryhmän käyttötärpeen mukaisiksi, jolloin **ne sisältävät konseptin käyttäjälleen.**
- Näille kiinteistöille on ominaista myös se, että useat kohteista ovat **sekä arkkitehtonisesti että rakennusteknisesti laadukkaita**, joten ne ovat myös elinkaaritarkastelun perusteella esimerkillisiä.
- Näiden **kiinteistöjen brandien ”diskonttausarvo” on edelleen olemassa ja usein jopa kehittynyt myönteisesti.** Utta Forumia rakennettaessa liike-

paikan ja brandin tunnettuus katsottiin siinä määrin arvokkaaksi, että uusi liikekeskus jatkoi toimintaansa entisellä brandilla palvelukonseptin selkeästä ja merkittävästä laajentumisesta huolimatta.

”Suomalaiselle rockille kävi 1960-luvulla samalla tavalla, kuin suomalaiselle asuntorakentamiselle. Aikaisemmin asuntoja tehtiin asuttaviksi, mutta 1960-luvulta lähtien myytäväksi”. (Juice Leskinen tv-haastattelussa kysyttäessä, mitä suomalaiselle rockille on tapahtunut.)

7.2 Brandin ominaispiirteet ja arvokäsitteet

Edellä totesimme (ks. 3.1), että brandi samaistetaan usein nimeen, logoon ja muihin ulkoisiin symboleihin, vaikka brandi on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkät ulkoiset ominaisuudet. Brandi on tieto, kokemus ja mielikuva, joka asiakkaalla on tietystä tuotteesta tai palvelusta, ja jota pyritään kehittämään. Brandin todellinen arvo on näin ensisijaisesti asiakkaan päässä – mielikuvassa –, jonka hän on itselleen luonut. Brandi voi olla mikä tahansa organisaatio, yritys, tuote, tuoteryhmä, konsepti tai henkilö, joka omaa riittävän tunnettuuden halutussa kohderyhmässä. Tämän mielikuvan arvon ensimmäinen mittari on näin ollen brandin tunnistettavuus.

Yrityksen omaisuuden arvo koostuu aineettomasta omaisuudesta ja aineellisesta omaisuudesta. Aineettoman omaisuuden arvo on globaaleilla markkinoilla kasvamassa tärkeämmäksi tekijäksi. Aineetonta, henkistä omaisuutta (Intellectual Capital) ovat yrityksen osaamispääoma ja brandit. Brandeilla on siis – lasketta-
vissa oleva – liiketaloudellinen arvo. (Aaker & Joachimsthaler 2000)

Interbrand arvioi ja julkaisee vuosittain maailman arvokkaimmat maailmanlaajuiset brandit. Vuonna 2000 maailman arvokkaimmaksi maailmanlaajuiseksi brandiksi arvioitiin Coca-Cola (Liite J). Kahdenkymmenenviiden arvokkaimman brandin joukossa on teknologia-, ruoka ja juoma- sekä autoteollisuuden yrityksiä. (Interbrand)

Brandin arvoa ei pystytä täsmällisesti mittaamaan, mutta se voidaan arvioida – ainakin 30 prosentin tarkkuudella (Aaker & Joachimsthaler 2000). Brandin arvoa arvioidessa Interbrand toteaa muun muassa brandin tulojen määrän jokaisel-

ta merkittävältä markkina-alueelta. Tämän jälkeen nämä tulot jaotellaan – syntyperänsä mukaan – kiinteän omaisuuden, brandin ja muun aineettoman omaisuuden kesken. Tämän jälkeen brandin osuus tuloista muutetaan pääoma-arvoksi ja eri markkina-alueiden pääoma-arvot lasketaan yhteen, jolloin saadaan brandin pääoma-arvo. Interbrandin arviointiprosessi tarkastelee lisäksi kolmea aluetta: tulevaisuuden tuloja, joita brandiliiketoiminnan odotetaan tuovan, brandin roolia niiden tulevaisuuden tulojen tuotossa ja riskiprofiilia brandin odotetussa tuotossa. (Interbrand)

Koska brandi on abstrakti käsite, voidaan myös brandin arvo osoittaa usealla eri tavalla:

- laskennallisena arvona, jota voidaan kuvata muun muassa asiakkaalle käytöstä koituvina kustannussäästöinä tai takaisinmaksuajan pituudella
- odotusarvona, joka tulee esiin käytön myötä muun muassa alhaisina käyttö- ja kunnossapitokustannuksina tai maltillisina uusinvestointitarpeina
- markkina-arvona, jota voidaan kuvata arvon säilyvyydellä tai asiakasuskollisuudella ja korkealla käyttöasteella
- tuloksetekokykyinä, jota osoittavat sijoitetulle pääomalle saatu tuotto tai mahdollisuus kehittää uusia ansaintamuotoja
- potentiaaliarvona, jota kuvastaa kohteen realisointimahdollisuudet, tasearvo sekä strateginen kilpailuasema markkinoilla
- imago- tai symboliarvona, joka luo käyttäjälleen mahdollisuuden liittää yritykseensä tai henkilöönsä niitä identiteettiä luovia tekijöitä, jotka kasvattavat arvostusta
- omistaja-arvona, jota havainnollistavat alhaiset pääomakustannukset ja positiivisesti kehittyvä kassavirta.

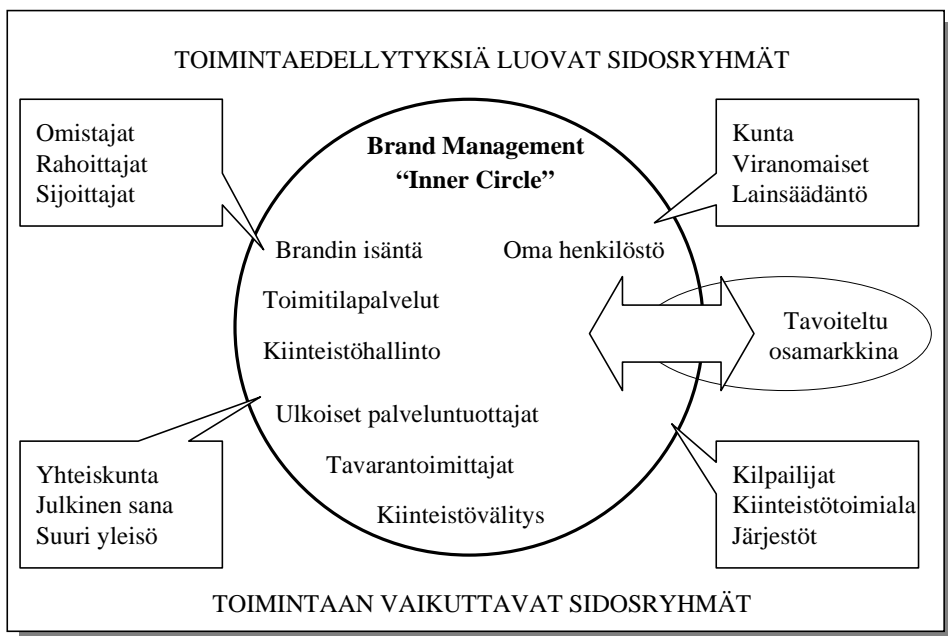
Yrityksen yhtenä päätehtävänä on hallita ja ohjata brandin arvon kehittymistä ja osoittaa brandin arvo kullekin sidosryhmälle sen odotuksia vastaavalla tavalla.

7.3 Brand Management

Brandikilpailun kasvaessa kiinteistöliiketoiminnassa yhä harvemmin kohde ja sen luomat käyttöominaisuudet yksin riittävät erottamaan kohteen tai konseptin edukseen siihen verrattavista kilpailijoista. Palvelukonseptien sisältövaatimukset ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet kasvavat monipuolistuvan tarjonnan myötä. Brandin isännän velvollisuuksiin kuuluu brandin arvon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä konseptien toimivuuden varmistaminen (brand management).

Käytännössä tämä kehitys kasvattaa alan osaamisvaatimuksia ja lisää tarvetta aikaisempaa kiinteämpiin yhteistyösuhteisiin eri palveluntuottajien kesken.

Kullakin brandilla on oltavat vastuullinen isäntä, joka pääasiallisesti esiintyy palvelukonseptin laatijana ja joka vastaa loppukäyttäjälle palvelun toimivuudesta. Brandin isännän tehtävänä on luoda yhteistyöryhmä, toteuttaa tarvittava koulutus sekä laatia pelisäännöt, jotka määrittävät kunkin osallisen roolit ja vastuun (kuva 11).



Kuva 11. Brand Managementin toteutuksen keskeinen toimintaympäristö (Grey Matter Oy).

7.4 Miten brandi käytännössä rakennetaan?

Luvussa 4 käsiteltiin brandin rakentamista Kellerin (1998) kehittämän Customer Based Brand Equity -mallin pohjalta, johon oli lisätty Kellerin mallista puuttuva taustatekijöiden selvittäminen (kuva 4).

Brandin rakentaminen alkaa brandiin liittyvien analyysien tekemisellä. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi analysoida kilpailijat, asiakkaat sekä mahdollisesti jo olemassa oleva brandi ja sen taustalla oleva organisaatio (kuva 5). Analyysit luovat hyvän pohjan brandiin liittyvälle strategiselle päätöksenteolle. (Laakso 1999, Aaker 1996)

7.4.1 Brandistrategian määrittely

Brandistrategian määrittely sisältää seuraavia tehtäviä ja päätöksiä: (liite H)

1. Brandistrategian määrittelemisen perustan muodostavat kehitysprojektille ja toiminnan lopputulokselle asetetut **tavoitteet**. Avainkysymyksiä ovat:
 - Pyritäänkö strategisen kilpailuaseman vahvistamiseen?
 - Onko tavoitteena myydä enemmän, nopeammin vai molemmat?
 - Ollaanko tyydyttämässä markkinoilla vallitsevaa kysyntää vai luomassa uutta kysyntää?
 - Mitkä ovat asetettujen tavoitteiden resurssi- ja kompetenssivaatimukset?
2. **Markkinoiden ja kysynnän luonteen analyysin** tavoitteena on arvioida markkinoiden kokonaispotentiaalia, vallitsevia kehitystrendejä sekä sitä, miten kysynnän luonne poikkeaa eri osamarkkinoilla.
 - Mitä odotetaan lähivuosien taloudelliselta kehitykseltä ja miten sen voidaan odottaa vaikuttavan toimintaedellytyksiin?
 - Skenaariovaihtoehtojen luominen ja niiden vaikuttavuuden arviointi.

- Mitä identifioitavia segmenttejä voidaan tunnistaa markkinoilta?
 - Onko näiden segmenttien kysynnän luonne yhdenmukaista vai poikkeako se segmenteittäin?
3. **Kilpailutilanteen analyysin** avulla pyritään analysoimaan suoran ja epä-suoran kilpailun vaikutuksia sekä arvioimaan kilpailutilanteen toiminnalle asettamia vaatimuksia.
- Käydäänkö markkinoilla useita eri kilpailuja ja mitkä ovat ne keskeiset kilpailutekijät, joihin tulee vastata?
 - Halutaanko ja onko olemassa resursseja osallistua niihin kaikkiin vai keskitytäänkö valituille alueille?
 - Benchmarking-analyysi kilpailijoiden toiminnan ja vahvuuksien arvioimiseksi eri kysyntäalueilla.

Edellä lueteltujen kysymysten huolellinen läpikäynti ja niistä tehdyt johtopäätökset auttavat määrittelemään ne suunnitteluoletukset, joiden varaan strategian laatimisessa tukeudutaan.

7.4.2 Käytännön apuvälineitä strategian määrittelyyn

Kun on kyse uusien palvelukonseptien lanseeraamisesta markkinoille, on tärkeää kyetä arvioimaan markkinoiden kypsyyttä eli sitä onko uudelle konseptille luonnollista kysyntää markkinoilla.

Pull-markkinointi

Pull-markkinointi perustuu asiakkaiden tunnistamaan tarpeeseen, joka ohjaa kysynnän kehittymistä markkinoilla. Tällöin tuote- tai palvelukonseptin kehittäminen tapahtuu analysoimalla vallitsevan kysynnän luonnetta, sen erityispiirteitä ja kehittämällä kysyntätrendeihin soveltuvia tuotteita ja palveluja.

Tässä markkinatilanteessa kilpaillaan olemassa olevista markkinoista, ja jotta onnistuisi, on voitettava markkinaosuutta, elleivät markkinat ole siinä määrin kasvavat, että osuus kasvusta täyttää asetetut tavoitteet.

Kilpailutilanteen ja pääkilpailijoiden toimintatavan analyysi on yksi brandistrategian kehittämisen painopistealueita pyrittäessä kehittämään omaleimainen palvelukonsepti kilpailuaseman vahvistamiseksi.

Päätehtävä on markkinaosuuden voittaminen brandin tunnettuuden ja arvostuksen kasvattamisella.

Push-markkinointi

Push-markkinointi puolestaan perustuu tilanteeseen, jossa asiakas ei itse tiedosta tarvettaan tai tarve esiintyy markkinoilla piilevänä. Esimerkkinä voidaan käyttää kehitteillä olevia ”Ekologinen talo” -konsepteja, joille voidaan olettaa olevan markkinoilla piilevää kysyntää. Potentiaaliset asiakkaat saattavat tunnistaa tarpeensa, mutta eivät osaa tunnistaa vaihtoehtoisia ratkaisumalleja tarpeensa tyydyttämiseen.

Tässä markkinatilanteessa tavoitteena on sellaisten palvelukonseptien luominen, jotka on osin kehitetty asiakkaan luonnollisten odotusten edelle. Tässä tilanteessa tavoitteena on kasvattaa kysyntää uusille ratkaisuille osoittamalla asiakkaille mahdollisuudet ratkaista heidän ongelmansa.

Päätehtävänä on luoda konsepteille uudet markkinat ja brandin kehittämisen ohella on kehitettävä asiakasta.

Uutta kysyntää luotaessa on huomioitava, että myös erikoisryhmiä palvelevien konseptien toteutuksessa on erotettava massaräätälöidyt tuotteet kapeita kysyntäsegmenttejä palvelevista erikoisratkaisuihin. Brandin markkinoitavuuden kannalta on tärkeää määritellä tuotteelle se tekninen laatu- ja varustelutaso, josta asiakas on valmis maksamaan pyydetyn hinnan.

Periaatteena tulisi olla, että brandikonsepti muodostetaan tietyn asiakassegmentin tarpeiden mukaan. Brandia voidaan tarpeen mukaan laajentaa uusien seg-

menttien erityisvaatimusten mukaisesti, kun se on saavuttanut markkinoilla vaikiintuneen aseman.

Koska push-markkinointi hyvin toteutettuna kasvattaa kokonaismarkkinoita, on varauduttava siihen, että uutta konseptia kopioivat kilpailijat pyrkivät hyödyntämään syntyneen uuden kysynnän. Koska konseptin palvelusisältö on suhteellisen helppo kopioida, tehokkaimman suojan antaa vahva yrityskuva sekä brandi, joka perustuu yrityksen tapaan toimia markkinoilla.

Kysynnän luonteen ja brandistrategian yhteensovittaminen

Kuvan 12 tarkoituksena on kuvata, miten kysynnän luonne vaikuttaa brandistrategian muodostamiseen ja lähinnä osoittaa se, mitä eri vaatimuksia kysynnän luonteessa esiintyvät erot asettavat omalle kompetenssivaatimukselle.

Kiinteistöalalla alkanut kehitys viittaa siihen, että yhä useammat alan edelläkävijöistä pyrkivät kasvattamaan tuottojaan siirtämällä tuotannon painopistettä massamarkkinoilta konseptimarkkinoihin. Samalla myös massamarkkinoilla pyritään kehittämään ”massaräätälöidyn” tuotannon osuutta.

Tuotto-odotukset luonnollisesti paranevat, mitä voimakkaammin siirrytään kohti ”one-to-one” -kysyntää.

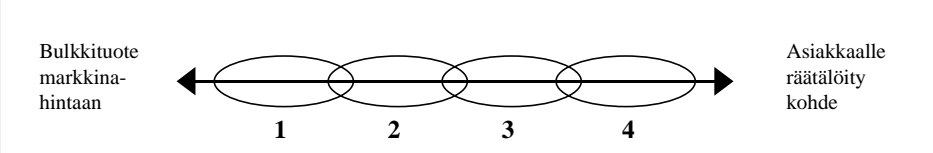
Siirryttäessä massamarkkinoilta (ruutu 3) konseptimarkkinoille (ruutu 1) havainnollistetaan asiakkaille, mitä arvoja konsepti tarjoaa ja siirryttäessä niche-markkinoille (ruutu 4), kasvatetaan asiakkaiden tarpeita.

ASIAKKAIDEN ARVOSTUKSET	Eroavat	1. Konseptimarkkina - Elämisen laatua parantavat konseptit - Avainasiakkaat	2. One-to-one -markkina - Räättälöidyt kohteet
	Yhtenevät	3. Massamarkkina - ”Massaräättälöinti”	4. Niche-markkina - Turvallisuuskonseptit - Terve talo -konsepti
		Yhtenevät	Eroavat
ASIAKKAIDEN TARPEET			

Kuva 12. Strategy Mapping (Peppers & Rogers, 1997 s. 55)

Onko olemassa kilpailuedellytyksiä vai joudummeko luomaan niitä?

Markkinat muodostavat toisistaan poikkeavia, luonnollisia kysyntäalueita, joilla toimiminen edellyttää yrityksiltä hyvin erilaisten kilpailutekijöiden hallintaa (kuva 13). Kysymys on siitä, hallitaanko nämä kilpailutekijät ja onko olemassa tarvittavat resurssit menestyksen luomiseen kullakin alueella vai tulisiko toimintaa fokusoida voimakkaammin.

	
Kilpailutekijät	Osaamisvaatimus
1. Kustannustehokkuus, volyyymi - Hintakilpailukyky, aikataulujen pitävyys ja virheetön rakentaminen. - Saatavuus ja hinta ovat asiakkaalle ratkaiseva ostopäätöskriteeri.	Rakentamistehokkuus, osto-osaaminen. RAKENTAJA
2. Laatu tavoitellulla kustannustasolla - Työn laatu ja kustannusten optimointi asiakkaan perustarpeiden tasolla. - Sijainti ja hinta/laatusuhde suhteessa alueelliseen kilpailuun.	Projektiosaaminen, maankäytön tehokas hallinta. MARKKINOIJA
3. Segmenttikohtainen lisäarvo - Segmenttikohtaisten erityispiirteiden eroavaisuuksien tunteminen ja hallinta. - Innovaatioiden ja ratkaisujen arvo segmentille (todennettava).	Suunnitteluosaaminen, ratkaisukyky - nopeus ja oikeellisuus. KONSULTTI
4. Asiakstarpeen ymmärtäminen - Kyky kuunnella ja ymmärtää asiakstarpeita. - Laatu, viihtyvyys ja symboliarvo/status, jonka lopputulos tuottaa.	Asiakasosaaminen, businessosaaminen. PARTNERI

Kuva 13. Kilpailutekijät eri kysyntäalueilla (Grey Matter Oy, Näkyvä)

7.5 Brandin sisällön määrittely

Brandin sisällön kehittämiseksi on vuosien varrella esitetty useita versioita, toiset akateemisia ja toiset käytännönläheisempiä. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että uusien brandien luomisen perustana on aina nykytilanneanalyysi, joka kattaa markkina- ja kilpailutilanteen sekä omien resurssien ja osaamisen evaluoinnin.

Skenaarioiden laatimisen merkitys

Brandin sisällön määrittelyn kannalta on hedelmällistä kyetä arvioimaan yhteiskunnallisen kehityksen havaittavissa olevia muutoksia, myös ”heikkoja signaaleja”, jotka vaikuttavat, voivat vaikuttaa, muuttavat tai uudistavat kysynnän luonnetta.

Toinen hyödyllinen tarkastelunäkökulma on analysoida vallitsevaa teknologiakehitystä ja sen luomia uusia mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat joko suoraan tai epäsuorasti liiketoiminta-alueen tulevaan kehitykseen.

Kiinteistöliiketoiminnan kannalta kiinnostavia saattavat olla esimerkiksi yhteiskunnan arvomaailmassa tapahtuvat muutokset, koska valtaosa kaikesta tekemisestä tapahtuu jonkin kiinteistön piirissä. Hyödyllistä on myöskin havainnoida eri alojen teknologisia murroksia, jotka muuttavat tapaa toimia, kuten telekommunikaation ja erityisesti Internetin mukanaan tuomat uudistukset.

Tämän skenaariotyyppisen työskentelyn avulla luodaan näkemykset niistä suunnitteluoletuksista, joiden varaan brandin sisällön suunnittelussa tukeudutaan. Nykytilanteen ja tulevaisuusmallin välisten eroavuuksien hahmottaminen luo pohjan myös brandin ansaintalogiikalle eli sen, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Mannermaa 1999, s. 122.)

Brandin määritteet

Tässä julkaisussa on aikaisemmin esitetty Kotlerin (1996) viisiportainen malli brandin sisällön määrittelystä, minkä hyödyntäminen luo riittävän syvyyden brandin konseptuaalisen ytimen luomiselle (ks. 3.1).

Koska brandiviestin vastaanottajat kuitenkin joutuvat ponnistelemaan yhä kasvavan tiedontarjonnan keskellä, on heidän entistä vaikeampi löytää tuoteperustein itselleen parasta ratkaisua. Emotionaalisen osuuden vaikutus päätöksentekoon näin ollen kasvaa, koska teknisiä ja laskennallisia vertailuja on vaikea tehdä tai se vaatii liikaa aikaa.

Voidaankin perustellusti väittää, että mitä tunnetumpi tai arvostetumpi on tuotteen taustalla oleva yritys, sitä useammin ihmiset ostavat tuotteen vertailematta. Tämä sama väite pitää paikkansa myös business-to-business-markkinoilla ja eri-

tyisesti silloin, kun muut kilpailutekijät kahden eri toimittajan välillä ovat yhteismitalliset: arvostetumpi saa kaupan aikaan.

Edellä mainitut seikat perustelevat sitä, että Kotlerin malli antaa kenties liian vähän arvoa brandin mielikuva-arvojen määrittelylle. Tämän vuoksi suositeltavaa on luoda brandille myös persoonallisuus ja se symboliarvo, jota brandi viestittää.

Useissa päätöstilanteissa brandin kovat arvot toimivat rationaalisina selityspersusteina ostokäyttäytymiselle, vaikka ostopäätös olisi todellisuudessa tehty lähes täysin tai yksinomaan emotionaalisiin perustein. Vaikka Mercedes-Benzin ostaja perustaisikin ostopäätöksensä siihen, että kyseinen brandi auttaa häntä ilmaisemaan omaa yhteiskunnallista asemaansa, hän sanoo kysyttäessä ostoperusteeksi todennäköisesti laadun, turvallisuuden tai arvon säilyvyyden.

Emotionaalisen sisällön määrittely

Brandin persoonallisuuden määrittely on oleellinen osa brandin identiteettiä ja luo perustaa myös brandin positioimiseksi markkinoille eli sille mikälaisena ”tyyppinä, henkilönä” halutaan brandin tulevan tutuksi.

Esimerkkinä Niken brandin sisällön määrittelystä voimme todeta, että Niken brandin eräs ydinarvo on ”suorituskyky, joka perustuu teknologiseen ylivoimaisuuteen”. Sen lisäksi Niken brandin persoonallisuutta kuvaavat termit jännittävä, kiihottava, innostunut, ”cool”, innovatiivinen ja aggressiivinen. (Aaker 1996, s. 91.)

Toinen emotionaalisuutta korostava osio brandin sisällön määrittelyssä on sen tarjoamat emotinaaliset hyödyt tai edut, jotka tuotteen omistaminen ja käyttäminen antaa.

Brandin emotionaalinen sisällönkuvaus on usein myös siitä toteutetun viestinnän keskeistä ohjausvoimaa ja osa brandin ulkoista ilmettä, semioottista sisältöä.

Yhteenveto brandin sisällön keskeisistä määrittelyistä

Tuotteen ominaisuudet vastaanottajan näkökulmasta katsottuna – tuotteen ominaisuus, etu jonka ominaisuus tuo ja edun käytännön merkitys vastaanottajalle.

Kommunikaation sisällössä tulee käytännön merkityksen korostua ominaisuuksien luettelemisen sijasta.

Toiminnalliset hyödyt eli tuotteen keskeinen konseptuaalinen sisältö, jonka käyttäjä itselleen saa.

Emotionaaliset hyödyt, jotka kuvaavat tunnetasolla tuotteen tai konseptin mielihyvää tai käyttäjän roolikuvaa vahvistavia ominaisuuksia.

Brandin persoonallisuus, joka kuvastaa sitä, minkälaiseen sekundaariin mielikuvaan halutaan opettaa asiakkaat tuotteen heijastamaan.

Asiakkaan saamat arvot eli se miten brandin käyttäminen tukee hänen omaa arvomaailmaansa tai toteuttaa sitä. Kiinteistöliiketoiminnassa tämä tulee esille voimakkaasti esimerkiksi ekologisesti huolella suunnitelluissa kohteissa.

Esimerkki brandin sisällön määrittelystä ”Value Proposition”, Terve talo (liite I).

7.6 Kiinteistöbrandin luomisen yleiset virheet

Kiinteistöbrandien luomisessa on pääosin keskitytty tietyn kiinteistökohteen ominaisuuksien ja sijainnin markkinointiin sekä kohteen nimeämiseen konseptuaalisen brandin kehittämisen sijasta. Tämä epäkohta johtunee käsitteellisestä virheestä brandin olemuksen, tunnusmerkkien ja tavoitteellisuuden arvioinnissa.

1990-luvun loppupuolella suurien rakennusliikkeiden toimitila- ja liikerakentamisen liiketoiminta-alueelle on kehittynyt developer-tyyppisiä organisaatioita, jotka ovat onnistuneet osoittamaan, mikä merkitys kysynnän luonteen analysoinnilla ja segmenttikohtaisten konseptien kehittämisellä on kiinteistöjen markkinoinnissa. Asuntorakentamisen osalta developer-tyyppinen kehitystoiminta on jäänyt muutaman, joskin laadukkaan esimerkin varaan.

Seuraavat esimerkit perustuvat käytännön kokemuksiin kiinteistömarkkinoinnin strategisen suunnittelun ja strategian käytäntöönviennin toteuttamisesta 1980-luvun lopun ja 1990-luvun aikana.

7.6.1 Strategiset virheet

Virheet strategian ydinsisällössä

Alan tulevaisuuden arviointia ohjaavat pääomavaltaiselle alalle tyypilliseen tapaan taloussuhdanne-ennusteet ja niiden arvioitu vaikutus alan volyymiin ja kustannuksiin. Sen ohella korostuu teknologiapainotteinen tulevaisuuden arviointi, mikä viittaa vahvasti siihen, että kiinteistöalan strategisena ohjausvoimana toimii pääasiassa kustannustehokkuus.

Niiden alan yritysten, jotka aktiivisesti pyrkivät luomaan itselleen kilpailuetua differoimalla eli erottamalla edukseen verrattavista kilpailijoistaan, tulisi arvioida strategiansa uudelleen ja hyväksyä dualistinen strategia sekä luoda itselleen ne kriittiset menestystekijät, joiden varaan vastainen kilpailukyky massamarkkinoita vaativammassa kilpailutilanteissa perustuu.

Mikäli yritys kykenee vaativissakin kiinteistökohteissa jatkuvasti muita parempaan kustannustehokkuuteen, kehitys on yrityksen pääoma-arvon kannalta myönteistä ja solidaa.

Puutteelliset resurssit ja rakenne

Rakennus- ja kiinteistöalan useilta yrityksiltä puuttuu markkinointiorganisaatio tai se toimii niukoilla resursseilla, joka on sidottu suunnittelu- ja toteutusvaiheessa olevien kohteiden markkinointiin. Ulkopuolisten käyttöstrategisina yhteistyökumppaneina on niinkään vaatimatonta, erityisesti organisaatioissa, jotka ovat pääosin ulkoistaneet perinteisen myyntityönsä.

Tilanteessa, jossa yritys uusii toimintastrategiaansa melko radikaalisti siirtymällä perinteisen rakentajan roolista palvelukonseptien kehittäjäksi, tulee arvioida myös sitä, vastaako yrityksen resurssien allokointi ja rakenne uudistunutta strategiaa. Mikäli rakenne ei tue strategian toteutumista, rakenne voittaa ja yritys palaa perinteiseen tapaan toimia.

“Väärä” yrityskulttuuri ja puutteellinen sitoutuminen

Alaa yleisesti vaivaava muutosvastarinta korostuu, kun perinteisen rakentamisen sijaan kiinteistöbrandien rakentaminen edellyttää kysynnän luonteen analysointia, selkeää segmentointia ja näitä vastaavien palvelukonseptien kehittämistä.

Segmenttikohtaisten ostomotiivien tulkinta johtaa useissa tapauksissa myös rakennusteknisten seikkojen uudelleenarviointiin ja kysyntää vastaavien erityispiirteiden kehittämiseen kohteen toteutuksessa. Tähän yrityskulttuuri ei useinkaan luo edellytyksiä. Vasta-argumenttina käytetään yleensä rakennuskustannusten kasvua unohtaen kohteen parantunut hintajousto ja mahdollisuus katetason nostamiseen.

Palvelukonseptibrandin rakentajan on ymmärrettävä, että laadukas toteutus edellyttää koko organisaation sitouttamista uudistuneeseen toimintatapaan, jolla brandin lupauksen lunastuskyky saavutetaan.

Suunnittelun aikajänne ja ajoitus

Uuden kiinteistöbrandin kehittäminen on ensisijaisesti tuote- ja palvelukehitystyötä kysynnän luonteen tai odotettujen muutosten mukaisten konseptien luomiseksi. Tällöin myös suunnittelujänne on tavanomaista kohderakentamista huomattavasti pitempi. Vaativampien konseptien kehittämisen aikajänne voidaan pienimmilläänkin arvioida olevan ½–1 vuotta.

Tämän takia uusien brandien markkinoilletuominen edellyttää tarkkaa ajoitusta, jonka tukena on oltava selkeä kiinteistöstrategia tai brandistrategia tai molemmat, mikä asettaa kehitystyölle aikaraamit. Merkittäviäkin virheitä on tehty tuomalla uusia konsepteja markkinoille epäedulliseen aikaan.

7.6.2 Markkinointiosaamisen ja -suunnittelun virheet

Markkinointiosaamisen puute tai sen merkityksen vähättely lienee keskeisin syy epäonnistuneisiin brandin lanseerauksiin. Useissa tapauksissa alan teknologia- ja tuotantovaltainen yrityskulttuuri on ollut merkittävin uudistumista vastustava tekijä.

Toinen kehitystä hidastava tekijä on usein riittämätön markkinointibudjetti suhteessa tavoitteisiin tai objektiivisesti arvioituun markkinapotentiaaliin.

Puutteet markkinatutkimuksissa

Kiinteistöalan markkinatutkimukset ja -kehityksen seuranta perustuvat paljolti alueelliseen ja kiinteistötyyppikohtaiseen kvantitatiiviseen volyymien dokumentointiin kvalitatiivisen tiedonhankinnan sijasta, mikä luo rajalliset edellytykset palvelukonseptien kehittämiseksi. Trendien ja kulutustottumusten kehityksen seuranta sekä ostomotiivien kvalitatiivinen tutkimus antaisivat paremmat perusteet uusien kiinteistöideoiden kehittelyyn.

Riskit uusien konseptien testaamisessa ovat alalla kuitenkin vähäiset, kun huomioidaan, että lopullinen rakentamispäätös tehdään yleensä vasta koemarkkinointivaiheen jälkeen, kun kiinteistölle on varmistettu riittävä kysyntä.

Kopiointi

Parhaiden kiinteistöalan toimijoiden onnistumiset ovat myös vetäneet mukaansa yrityksiä, jotka pyrkivät välttämään tuotekehityskustannuksia ”oikaisemalla” markkinoille, kun edelläkävijät ovat luoneet konseptille kysynnän. Tämä ilmiö ei toki koske vain rakennus- ja kiinteistöalaa.

Kopioidut konseptit saavat harvoin merkittävää markkina-asemaa, koska kopioivilta yrityksiltä puuttuu kyky konseptin edellyttämien palvelujen laadun varmistamiseen. Sen sijaan loppukäyttäjille huonot kopiot aiheuttavat sekaannusta ja jopa vahingoittavat alan yleistä arvostusta.

Vaativattomat markkinointibudjetit

Kiinteistömarkkinoinnin yleinen ongelma on markkinointikustannusten oikea allokointi. Kiinteistökauppojen ja -vuokrasopimusten laatiminen on useissa tapauksissa ulkoistettu siihen erikoistuneille alan yrityksille ja tämän toiminnan pelisäännöt ovat siinä määrin kypsyneet, että oikeat korvausperusteet tehdystä työstä ovat vakiintuneet.

Uusien, erityisesti kuluttajille kehitettyjen asuntokonseptien markkinointi edellyttää valtakunnallista tai vähintään laajaa alueellista kampanjointia, johon usein vaaditaan massamedioiden käyttöä brandin tunnettuuden varmistamiseksi ja erityispiirteiden havainnollistamiseksi.

Tähän toimintaan ohjatut varat ovat usein riittämättömiä saavuttamaan se markkinapenetraatio, jota onnistuminen edellyttää.

Myös uusien mediaratkaisujen, kuten Internetin ja siihen liittyvän sisältösuunnittelun, käyttöönotto on hidasta ja sisältö amatöörimäistä, vaikka kyseisen markkinointikanavan peiton kasvu on erittäin nopeaa ja kontaktikustannukset alhaisia.

7.6.3 Virheet markkinoinnin toteutuksessa

Markkinoinnin toteutuksessa esiintyvät virheet voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joita ovat puutteet markkinoinnin kohdistamisessa ja toisaalta sanoman sisällön määrittelyssä ja muotoilussa.

Puutteet sidosryhmien määrittelyssä ja markkinoinnin kohdistamisessa

Kiinteistömarkkinoinnin kampanjoinnissa ja myyntityön apuvälineiden sisällössä ovat usein erityisesti toimitila- ja liikekiinteistöjen sijoittajat keskittyneet pääosin kohteen ominaisuuksien argumentointiin loppukäyttäjän kannalta.

Erityisesti markkinoitaessa uusia palvelukonsepteja loppukäyttäjille tulisi käyttää brandimarkkinoinnin keinoja, koska loppukäyttäjät ovat kuitenkin ensimmäiseen prioriteettiryhmään kuuluvia asiakkaita, joiden mukaan saaminen ratkaisee usein lopullisesti kohteen toteutuksen. Sijoittajalle loppukäyttäjien maksukykyisyys ja asiakasuskollisuus ovat keskeisiä päätöskriteerejä, jotka harvoin toteutuvat massakohteissa, joissa myydään saatavuutta ja hintatasoa.

Yhä useammin myös julkisen hyväksyttävyyden saaminen hankkeelle auttaa kohteen suunniteltua toteutusta. Nämä näkökohdat ovat ratkaisevia erityisesti, kun kohteella on huomattava vaikutus alueen olemassa olevaan infrastruktuuriin tai kun ympäristönäkökohdat kaipaavat perusteellista selvitystä.

Virheet mediavalinnassa

Eri markkinointikanavien kustannustehokkuusvertailua tehdään harvoin, ja markkinointi keskitetään varsin usein medioihin, joita totunnaisesti on käytetty riippumatta kohteen kulloisestakin luonteesta ja kohderyhmistä.

Kiinteistöalalle tyypillisiä virheitä ovat pelkästään alan omien ammattijulkaisujen käyttö, kohdistamaton suoramarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö tilanteissa, joissa kustannustehokkaampiakin vaihtoehtoja olisi tarjolla.

Virheet argumenttien valinnassa

Yleisimpiä argumentoinnin virheitä ovat:

- **Vastaanottajan kannalta väärän ominaisuuden painottaminen**, joka perustuu usein kiinteistön teknistä uudenaikaisuutta korostavaan argumenttaatioon, joka saattaa olla vastaanottajalle melko tai täysin merkityksetön päätöskriteeri.
- **”Kaikkea kaikille” -ansaan takertuminen**, jolloin viestinällä yritetään puhutella kaikkia mahdollisia kohderyhmiä kykenemättä kohdistamaan sanaa kenellekään.

Keskeistä on huomioida, että kiinteistö- ja tilaratkaisuja samoin kuin asunnon hankintapäätöksiä tehdään harvoin, eikä päätöksentekoon osallistuvilla ole edellytyksiä löytää tiedontarjonnasta itselleen rationaalisin perustein parasta mahdollista ratkaisua. Tällöin emotionaalinen valinta korostuu. Brandin tunnettuus ja arvostus kohteen taustalla olevaa yritystä kohtaan saattaa näin muodostua ratkaisevaksi päätöskriteeriksi.

8. Brandiajattelun kehitysnäkymiä kiinteistöalalla

Arvioitaessa brandiajattelun kehitysnäkymiä muutamien vuosien aikavälillä, on perusteltua tarkastella joitain niistä yhteiskunnallisista muutoksista ja kehitysskenaarioista, jotka tulevat asettavat myös kiinteistöalalle uusia kehitysvaatimuksia.

8.1 Muutokset työympäristössä

Kilpailu työvoimasta kasvaa

On ilmeistä, että kasvualoilla, kuten ITC-alalla ja niitä palvelevilla aloilla (esim. elektroniikkateollisuudessa), kilpailu työvoimasta kasvaa entisestään. Kasvuolosten mahdollisuus asunnon järjestämiseen työvoimalle lienee kriittinen kilpailutekijä. Asunnon järjestäminen työntekijöille on tällä hetkellä suuri ongelma ainoastaan pääkaupunkiseudulla. Muilla alueilla ei asunnon merkitys rekrytointikilpailussa liene huomattava. (Kuntalehti 2000, s. 38–39.)

Koska potentiaalisen työvoiman hankintaedellytykset ovat varsin erilaiset, kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen edellyttää monipuolista asuntotuotteiden tarjontaa ja myös aivan uusia konsepteja.

Työtiloilta vaaditaan toimivuutta ja viihtyisyyttä

Yritysten itsenäisesti toteuttama työkykyä edistävä toiminta on kasvamassa ja tälle kehitykselle näyttää olevan laaja yhteiskunnallinen hyväksyntä myös poliittisten päätöksentekijöiden ja ammattiyhdistysliikkeen keskuudessa.

Kehityksen myötä voimme olettaa työnantajien kiinnittävän kasvavaa huomiota myös työtilojen viihtyisyyden ja toimivuuden varmistamiseen. Työtilojen viihtyisyyden ja toimivuuden korostamiseen liittyy myös muita tekijöitä kuten tilojen vaikutus innovatiivisuuteen. Useat edelläkävijäyritykset ovatkin sijainnin valinnassaan painottamassa hyviä kulkuyhteyksiä työmatkoihin kätettävän ajan minimoimiseksi sekä palvelujen läheisyyttä. Myös työtiloihin liittyvien tai niiden läheisyydessä olevien harrastus- ja liikuntatilojen tarve ohjaa kysyntää.

Terveellinen, viihtyisä ja toimiva työympäristö on luonnollinen osa tätä kehitystä.

Työn tekemisen luonne on muuttumassa

Etätöiden tekeminen lisääntyy tai ainakin mahdollisuudet siihen. Käytännössä tämä asettaa uusia vaatimuksia muun muassa viestintäyhteyksille työn suorituspaikan ja kiinteän työpaikan välillä. Kasvava osa näistä on hoidettavissa langattomien käyttöliittymien avulla, mutta teknologiaratkaisusta riippumatta tämä kehitys ohjaa myös osaltaan asuntojen tilankäyttösuunnittelua.

Työpaikoilla puhutaan uutena kehittämisalueena prosessityöskentelystä perinteisen ”piste- ja funktiotyöskentelyn” sijaan. Samoin yhä useammat yritykset työskentelevät nopeasti muuttuvissa tiimirakenteissa, mikä edellyttää myös työtiloilta joustavuutta ja muunneltavuutta.

8.2 Muutokset kulutuskysynnässä

Ostovoima on kasvamassa

Tuloerojen osittaisesta kasvusta huolimatta koko väestön ostovoima on vahvasti kasvamassa, ja erityisesti ikääntyneiden henkilöiden varallisuuden kasvu luo täysin uutta kysyntäpotentiaalia.

Voidaankin arvioida, että ostovoimaisimpien asiakassegmenttien piirissä on merkittävää piilevää kysyntäpotentiaalia heidän erityistarpeitaan varten suunnitelluille asunto- ja vapaa-ajanratkaisuille. On kuitenkin tärkeää huomioda, ettei näiden segmenttien kysyntää tyydytetä pelkästään kiinteistöissä toteutettavilla teknisillä ratkaisulla, vaan kilpailua tullaan käydään yhä voimakkaammin kiinteistöön tai sen välittömään läheisyyteen sijoittuvilla palvelukonsepteilla.

Yleiset trendit

Yleisenä trendinä ja kehityssuuntana on koko 1990-luvun ajan ollut kasvava kiinnostus ekologisesti kestäviä ja ympäristömyönteisiä ratkaisuja kohtaan. Ratkaisuihin otetaan energiakysymysten ohella huomioon terveydelle keskeiset ostomotiivit.

Kiinteistöalalla voidaan arvioida ympäristöön ja terveellisyysliittyvien kysymysten lähestyvän toisiaan. Mikä on ihmiselle hyväksi, se on hyväksi myös luonnolle ja kääntäen.

Tämän kehityssuunnan kiinteistölle asettamia vaatimuksia ovat oikeastaan kaikki ne tekijät, jotka auttavat kiinteistön harmoniaa ympäristön ja käyttäjien kanssa: turvallisia materiaaliratkaisuja, kestävyyttä, kierrätettävyyttä, terveellistä sisäilmaa, riskitöntä maapohjaa, turvallista ja häiriötöntä asuinympäristöä jne.

Näiden kysymysten voidaan odottaa kasvattavan merkitystään niin, että ne yhä useammin ohjaavat myös asuinkiinteistön sijainnin suunnittelua.

Teknologiset ratkaisut ovat olemassa

On ilmeistä, että markkinoilla on varsin monimuotoista piilevää kysyntää, jota nykyinen kiinteistöliiketoiminta ei tyydytä. Kuluttajat eivät myöskään osaa tätä kysyntää tunnistaa, koska he eivät tunne rakentamisen tai nopeasti uudistuvan teknologian mahdollisuuksia.

Useisiin tällä hetkellä kiinteistöalalla pinnalla oleviin konsepteihin on kaikki se teknologia olemassa, jota uusien palvelukonseptien kehittäminen edellyttää. ”Terveellinen talo” voidaan jo nyt tuottaa kilpailukykyisillä kustannuksilla, samoin tiettyyn tasoon asti myös ”Älykäs talo”. Teknologia ei siis ole este. Sen sijaan palveluiden tuottamisessa markkinoilla vallitseva tarjonta ei useinkaan ole riittävän kypsää antamaan sitä jatkuvuutta, mitä brandin sisältö edellyttää.

Tässä mielessä kiinteistöala on ainoa ala, joka voi toimia aloitteentekijänä ja riskinottajana uusien konseptien, brandien luomisessa.

Skanska Oy:n Mauri Niemen sanoin: ”Näen tulevaisuuden niin, että kuluttajan on voitava valita itselleen sekä sijainnin että omien käyttötarpeidensa kannalta mieleisin asunto ja valita myös se hankintatapa, joka hänen maksukyvyllensä tai -halullensa parhaiten sopii. Eli hän valitsee kotinsa ja meidän tehtävämme on huolehtia siitä, että kaikki muu hoituu.”

9. Yhteenveto

Brandiajattelu kiinteistöalalla -tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tutkia brandien ja brandiajattelun soveltumista kiinteistöalalle. Tutkimuksessa edettiin selvittämällä lyhyesti kiinteistöalan liiketoimintaympäristöä sekä brandin olemusta, siihen liittyviä merkityksiä ja suomalaisia brandin laatimiskokemuksia kiinteistöalalla. Näiden tekijöiden pohjalta pohdittiin brandiajattelun mukanaan tuomia mahdollisuuksia kiinteistöalalle tulevaisuudessa.

Kiinteistöala toimialana on vapautumassa roolistaan yhteiskuntasääntelyn osana ja alan liiketoiminta toimii yhä enemmän markkinatalouden ehdoilla. Uuden kehityksen takia on kiinteistöalalle syntynyt voimakkaita muutospaineita ja ala hakee vielä uutta muotoaan. Useat kiinteistö- ja rakennusklusterin toimialat kuuluvat myös muihin klustereihin. Tulevaisuudessa kiinteistöala onkin siis toimialarajat ylittävä, laaja tuotteiden ja palveluiden tarjoajien yhteistoimintaverkosto.

Aiemmin tilat ja tiloissa tapahtuva toiminta liitettiin kiinteästi toisiinsa. Nykyisin kiinteistönpito on eriytynyt yritysten ja yhteisöjen ydinliiketoiminnoista. Kiinteistöalalla erotetaan kolme päätehtävää: kiinteistöjen omistaminen, kiinteistöjen käyttö ja näiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen. Kiinteistöpalveluita tuottavat sekä rakentamiseen että kiinteistönpitoon erikoistuneet toimijat.

Tulevaisuudessa kiinteistöalan suuria haasteita ovat muun muassa määrä- ja toimintatarpeiden muutokset, uusi talous, väestön ikääntyminen Suomessa, muuttoliike, vilkastunut ulkomaankauppa, Euroopan talouden kehitys ja yhteinen raha sekä ympäristökysymykset. Moniin kiinteistöalan tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata hyvin soveltamalla brandiajattelua ja brandien rakentamisprosessia. Yrityksen toiminnan tehostamisessa ja siitä viestittämisessä on varmasti suurta hyötyä brandiajattelusta. Lisäksi brandit nostavat koko kiinteistöalan imagoa.

Vaikka brandista puhutaan lähes jokaisessa markkinointiin liittyvässä yhteydessä, käsitteen yksiselitteinen sanallinen määrittäminen on sen moniulotteisuuden ja abstraktiivisuuden takia vaikeaa. Pelkkä brandin tunnusmerkkien lisääminen tuotteeseen ei tee siitä brandia. Brandiin liittyy aina asiakkaalle huomattavaa lisäarvoa tuottavia merkityksiä. Brandi on valikoima myyjän asettamia

odotuksia, jotka kerran toteuduttuaan toteuttavat brandin lupauksen eli epäsuorasti ilmaistuna takuu siitä, että ostajat saavat sen mitä odottavatkin

Brandien merkitystä asiakkaalle voidaan ajatella ostopäätöstä tehtäessä. Ostopäätökset voivat usein näyttää järkiperaisilta, mutta todelliset syyt ovat usein tunnevaltaisempia ja liittyvät usein päätöksenteon riskeihin. Kiinteistömarkkinoiden erityispiirteet, kuten sijainnin keskeinen merkitys, epälikvidisyys ja puutteellinen markkinoilta saatava informaatio tekevät siitä asiakkaalle erityisen riskikkään. Asiakkaat käsittelevät näitä ostamiseen liittyviä riskejä monilla tavoilla, mutta varmasti yksi suosituimmista varsinkin tärkeissä päätöksissä on ostaa hyvin tunnettuja brandeja, etenkin sellaisia, joiden käytöstä on aikaisempia hyviä kokemuksia.

Brandi voi olla tuotteen ja palvelun lisäksi muun muassa tuoteryhmä, yritys, tapahtuma, urheilija, taiteilija, poliitikko, tv-kanava tai muu media. Brandiksi voi nousta myös jonkin tuotteen alihankkija. Brandiajattelu on tehokkuutensa ja lisääntyneen kansainvälisen kilpailun ansiosta levinnyt yhä enemmän teollisten tuotteiden ja business-to-business-tuotteiden markkinointiin. Lisäksi myös innovatiiviset palveluyritykset ovat paikoin muuttaneet perinteisen tavan tehdä kaupaa. Virikkeen palveluala on saanut maailmanlaajuisista trendeistä, tietotekniikan kehityksestä, säännösten poistamisesta, yksityistämisestä ja globalisaatiosta. Lisääntynyt kilpailu on tuonut myös brandiajattelun palvelualalle.

Tekstissä käsiteltiin brandin rakentamista Kellerin (1998) kehittämän Customer Based Brand Equity -mallin pohjalta, johon lisättiin Kellerin mallista puuttuva taustatekijöiden selvittäminen (kuva 4).

Brandin rakentaminen alkaa brandiin liittyvien analyysien tekemisellä. Analyysit luovat hyvän pohjan brandiin liittyvälle strategiselle päätöksenteolle.

- Ensimmäisessä vaiheessa tulisi analysoida kilpailijat, asiakkaat sekä mahdollisesti jo olemassa oleva brandi ja sen taustalla oleva organisaatio.
- Brandin identiteetti on ainutlaatuinen joukko brandiin liittyviä miellejohdteita, jotka edustavat sitä, minkä vuoksi brandi on olemassa ja sisältävät lupauksen asiakkaalle brandin takana olevalta organisaatiolta. Identiteetin tehtävänä on siten määritellä brandin tavoitteet, tarkoitus ja omakuva.

- Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista toisistaan selkeästi erottuviin ryhmiin homogeenisia kuluttajia, asiakkaita tai yrityksiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja kuluttajakäyttäytyminen ja jotka voidaan tavoittaa samanlaisin markkinointiviestinnän keinoin.
- Positioinnilla tarkoitetaan sitä osaa brandi-identiteetistä, josta viestitään aktiivisesti kuluttajille ja joka osoittaa edun kilpaileviin brandeihin nähden.

Brandielementeillä tarkoitetaan visuaalista tai verbaalista informaatiota, joka identifioi tuotteen ja erottelee sen kilpailijoista.

Tuote itsessään on brandin keskeisin osa. Saavuttaakseen asiakkaiden lojaaliuden on tuotteen täytettävä siihen liitettävät laatuominaisuudet.

Viimeisin brandipääoman rakentamisen keino on sekundaarien mielikuvien hallinta. Sekundaareilla assosiaatioilla tarkoitetaan sellaisia brandiin liittyviä mielikuvia, joiden alkuperä on jossakin toisessa kokonaisuudessa. Sekundaarien mielikuvien lähteitä voivat olla muun muassa tuotteita valmistavat yritykset, tuotteen alkuperämaa tai ihmiset. Lähtökohtana on, että asiakkaan alkuperäiseen kokonaisuuteen liittämät positiiviset mielikuvat yhdistetään myös brandista syntyviin mielikuviin.

Brandin rakentamiseen onnistumista ei takaa teorian täsmällinen hallinta, vaan brandin rakentamiseen liittyy aina luovuutta ja yksilöllisyyttä. Brandin menestys tai epäonnistuminen riippuu paljon siitä, miten tehokkaasti markkinoija saa teorian ohjeet sisällytettyä strategiaansa ja miten hyvin tämä strategia saadaan toteutettua yrityksen käytännön toiminnassa. Yrityksillä, jotka ovat hyviä brandin rakentamisessa on todettu olevan vahva brandikulttuuri. Kulttuurin onkin todettu olevan tärkeämpi kuin muodollisen organisaatorakenteen ja toimintamallien.

Selvitysten ja haastattelujen mukaan kiinteistöalaa ovat vetäneet pois brandeista seuraavat tekijät: (Monet ongelmista ovat yleisiä kiinteistöalalla muissakin maissa ja Suomessa toisillakin toimialoilla.)

- yhteiskunnallinen ote
- ”laastinkantoa ja talonmiestoimintaa”

- heikot yrityskuvat
- tuotanto- ja kustannuslähtöinen toimintakulttuuri
- tietämättömät asiakkaat
- erillään olevat suunnittelija, valmistaja ja käyttäjä

Kiinteistöbrandien luomisessa on usein keskitytty liikaa tietyn kiinteistökohteen ominaisuuksien ja sijainnin markkinointiin sekä kohteen nimeämiseen konseptuaalisen brandin kehittämisen sijasta. Kiinteistöbrandien luomisessa tehdyt yleisimmät virheet voidaan jakaa strategiaan virheisiin, markkinointiosaamisen ja -suunnittelun virheisiin sekä virheisiin markkinoinnin toteutuksessa.

Strategiset virheet:

- virheet strategian ydinsisällössä
- puutteelliset resurssit ja rakenne
- “väärä” yrityskulttuuri ja puutteellinen sitoutuminen
- suunnittelun aikajänne ja ajoitus.

Markkinointiosaamisen ja -suunnittelun virheet:

- puutteet markkinatutkimuksissa
- kopiointi
- vaatimattomat markkinointibudjetit.

Virheet markkinoinnin toteutuksessa:

- puutteet sidosryhmien määrittelyssä ja markkinoinnin kohdistamisessa
- virheet mediavalinnassa
- virheet argumenttien valinnassa.

Brandiajattelu on kiinteistöalalla vielä uutta. Osaksi sen vuoksi vahvat kuluttajien tuntemat ja arvostamat brandit puuttuvat valtaosin, vaikka on Suomessa toki ollut joitain liikehuoneistokokonaisuuksia ja tuotteistettuja talokonsepteja joita voidaan tavallaan pitää brandeina. Ne eivät kuitenkaan ole useinkaan syntyneet varsinaisen brandiajattelun tuloksina. Vanhat toimintamallit ovat nyt väistymässä ja valveutuneimmissa yrityksissä mietitään ja kehitetään asiakkuuksia, uudenlaisia kumppanuuksia, verkottumista, tuote- ja palvelukonsepteja sekä brandeja.

Brandiajattelun hyötyjä ja mahdollisuuksia voitaisiin soveltaa sekä itse kiinteistöalan yrityksiin että tuotteisiin ja palveluihin.

Vahva yritysbrandi voisi toimia myös yrityksen tuote- ja palvelukonseptien tukena. Niiden identiteetti voitaisiin joko kokonaan tai osittain perustaa taustalla olevaan organisaatioon.

Kiinteistöalan yrityksissä kehitetään erilaisia palvelu- ja tuotekonsepteja täyttämään asiakkaiden ja kilpailijoiden asettamia kasvaneita vaatimuksia. Brandien käyttäminen markkinointistrategian osana auttaa yrityksiä segmentoimaan asiakaitaan kohderyhmiin, joille voidaan kehittää ja markkinoida samankaltaisia tuotteita tai palveluja. Tuotekehittelyssä kiinnitetään tällöin myös paremmin huomiota kohderyhmälle tärkeisiin asioihin. Lisäksi tuotteesta pystytään mahdollisesti karsimaan piirteitä, jotka ovat kuluttajille vähemmän vähämerkityksisiä.

Tämä seikka korostuu kiinteistöliiketoiminnassa, jossa toiminta on pääomavaltaista sekä kohteiden käyttöikä ja toteutusjaksot pitkiä. Brandin on perustuttava kestäviin ratkaisuihin, joissa palvelukonseptin toteuttamiseen osallistuvat yritykset ovat sitoutuneita täyttämään omat velvoitteensa.

Lähdeluettelo

Aaker, David A. (1992). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press. 380 s.

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich (2000). *Brandien johtaminen*. WS Bookwell Oy. Porvoo 2000. 477 s.

Atrium. <http://www.atrium.nl/>

Barwise, Patrick & Robertson Thomas (1992). *Brand Portfolios*. *European Management Journal* 10:3, 277–285.

de Chernatony, Leslie & McDonald Malcolm. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford etc.: Butterworth-Heinemann.

Doyle, Peter H. (1989). *Managing Brand Equity*. *Marketing Research: a Magazine of Management and Applications*. Vol. 1, No. 3, September. 24–33.

Grönroos, Christian. (1990). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus.

Hague, Paul & Jackson, Peter (1994). *The Power of Industrial Brands*. McGraw-Hill Book Company Europe.

Interbrand. <http://www.interbrand.com/>.

Kapferer, Jean-Noël. (1997). *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: The Free Press.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip. (1996). *Marketing management : analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, c1997. 789 s.

Kuntalehti. Artikkelit Kuntalehdessä 19/2000.

Laakso, Hannu (1999). Brandit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Kauppakaari: Helsinki. 336 s.

Mannermaa Mika. (1999). Tulevaisuuden hallinta. Porvoo: WSOY

Peppers Don & Rogers Martha. (1997) Enterprise One-to-One. London: Judy Piatkus (Publishers)

Pitzen, Markus (2000). Artikkelit Taloussanomissa 25.8.

Rakli 1998. Esiselvitys Kiinteistö- ja rakennusalan teknologiaohjelman käynnistämiseksi. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Rakli ry.
<http://www.rakli.fi/KP/>

Rakli 2000. Kiinteistöliiketoiminnan perusanastoa, alustava. Kiinteistötalouden instituutti Kti sekä Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Rakli ry. 38 s.

Seth, Andrew. (1998). Managing the Brand. Kirjassa Brands – the New Wealth Creators. Houndmills: Macmillan Press LTD.

Srivastava, Rajendra K. & Shocker, Allan D. (1991). Brand Equity: a Perspective on Its Meaning and Measurement. Report No. 91–124. Cambridge: Marketing Science Institute.

Upshaw, Lynn B. (1995). Building Brand Identity. A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. New York: John Wiley & Sons.

VTT 2000. Rakentamalla hyvinvointia 2000. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. 35 s.

HAASTATTELUT

Janne Viinikainen asiakastyytyväisyystutkija Castrum Oyj

Jorma Ahokas kiinteistökehitysjohtaja NCC Finland Oy

Tapio Näkyvä	toimitusjohtaja	Grey Matter Oy
Kaj Hedvall	kehitysjohtaja	Rakli
Ilpo Santala	toimitusjohtaja	Innopoly Oy
Joel Majurinen	toimitusjohtaja	J. W. Majurinen Consulting Oy



Tekijä(t) Riihimäki, Markku, Lehtinen, Erkki, Muroma, Martti, Häme, Taneli & Näkyvä, Tapio			
Nimeke Brandiajattelu kiinteistöalalla			
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen aiheena oli tutkia brandien ja brandiajattelun soveltumista kiinteistöalalle. Tutkimus on osa Tekesin Rembrand – palveleva kiinteistöliiketoiminta -teknologiaohjelmaa.</p> <p>Kiinteistöliiketoiminta on Suomessa taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävää ja kiinteistöliiketoimintaan on sitoutuneena paljon pääomaa. Brandeihin liittyvä tutkimus ja kehitystyö on ollut kiinteistöalalla kuitenkin vähäistä sekä tutkimustietoa kiinteistöalalle luoduista brandeista ja niiden ominaispiirteistä on vähän.</p> <p>Tutkimus on brandiajattelun systemaattisen kehittämisen avaus kiinteistöalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda teoreettinen pohja sille, miten brandeja ja brandiajattelua voidaan soveltaa ja kehittää kiinteistöalalla. Tarkastelussa kiinnitettiin erityisesti huomiota brandiajattelun nykyiseen soveltamiseen alalla sekä tietoisemman brandiajattelun ja -hallinnan mukanaan tuomiin etuihin.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin brandin olemusta, siihen liittyviä merkityksiä ja brandin rakentamisen organisatorisia näkökohtia. Lisäksi selvitettiin kiinteistöalan liiketoimintaympäristöä ja suomalaisia brandauskokemuksia kiinteistöalalla, jota varten haastateltiin alalla toimivia ammattilaisia ja etsittiin joitain esimerkkejä kiinteistöalan brandeista. Näiden pohjalta pohdittiin brandiajattelun mukanaan tuomia mahdollisuuksia kiinteistöalalle tulevaisuudessa.</p> <p>Brandiajattelu kiinteistöalalla -julkaisu on opas kiinteistöalan yrityksille ja toimijoille brandiajatteluun. Toiveemme on, että julkaisu herättää usean yrityksen tarkastelemaan uudella tavalla omaa työtään ja toimintatapojaan. Julkaisu antaa tietoa brandin olemuksesta, hyödyistä ja brandin rakentamisprosessista. Varsinainen brandin rakentaminen jää yritysten tehtäväksi. Julkaisussa esitetyt ajatukset brandin olemuksesta ja yleiset toimintatavat auttavat myös muiden kuin kiinteistöalan yrityksiä brandinrakentamisessa.</p>			
Avainsanat product brands, business brands, real estate, facilities management, services, marketing, Finland			
Toimintayksikkö VTT Rakennustekniikka, Rakentaminen ja kiinteistönhallinta, Hermiankatu 8 G, PL 1802, 33101 TAMPERE			
ISBN 951-38-5029-3 (nid.) 951-38-5030-7 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Projektinumero ROSU00451	
Julkaisu-aika Tammikuu 2001	Kieli suomi, engl. tiiv.	Sivuja 86 s. + liitt. 18 s.	Hinta B
Projektin nimi Brandiajattelu kiinteistöalalla		Toimeksiantaja(t) Tekes, NCC Finland Oy, Innopoli	
Avainnimeke ja ISSN VTT Julkaisuja – Publikationer 1235-0613 (nid.) 1455-0857 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Myynti: VTT Tietopalvelu PL 2000, 02044 VTT Puh. (09) 456 4404 Faksi (09) 456 4374	

Published by



Vuorimiehentie 5, P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland
Phone internat. +358 9 4561
Fax +358 9 456 4374

Series title, number and
report code of publication

VTT Julkaisuja 847
VTT-JULK-847

Author(s) Riihimäki, Markku, Lehtinen, Erkki, Muroma, Martti, Häme, Taneli & Näkyvä, Tapio			
Title Brand concept in the real estate business			
Abstract <p>The aim of the study was to research the brand and brand concept in the real estate business. The study is part of Rembrand – A Real Estate Management Technology Programme.</p> <p>The real estate business is of economic and social consequence in Finland. In addition, the real estate business has a large amount of invested capital. Brand related research and development in the real estate business is minor and research knowledge about real estate brands and their characteristics is even less.</p> <p>The study is the opening of the systematic development of the brand concept in the real estate business. The aim of the study was to generate a theoretical base for how the brand concept could be applied in the business. The study focused on the current application and increasing awareness of the brand concept in the business and brand control participative benefits.</p> <p>In the study, the nature and meaning of brand and brand building from the organisational view was studied. Also studied were the real estate's business environment and the Finnish branding experiences in the real estate business. Because of this real estate business experts were interviewed and examples of real estate brands were sought. Based on these studies future prospects of the brand concept in real estate business were considered.</p> <p>The Brandiajattelu kiinteistöalalla (Brand concept in the real estate business) publication is a guide for the brand concept for companies in the real estate business. Our hope is that this publication will awaken companies to consider their strategy and working in the new way. The publication presents knowledge of the nature, meaning and building process of brand. But, the building of a specific brand must be done by the company itself. The thoughts in the publication about the nature and building process of brand is also helpful to companies outside of the real estate business.</p>			
Keywords product brands, business brands, real estate, facilities management, services, marketing, Finland			
Activity unit VTT Building Technology, Construction and Facility Management, Hermiankatu 8 G, P.O.Box 1802, Fin-33101 TAMPERE, Finland			
ISBN 951-38-5029-3 (sof back ed.) 951-38-5030-7 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Project number ROSU00451	
Date January 2001	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 86 p. + app. 18 p.	Price B
Name of project Brand concept in the real estate business		Commissioned by Tekes, NCC Finland Oy, Innopoli	
Series title and ISSN VTT Publications 1235-0621 (sof back ed.) 1455-0849 (URL: http://www.inf.vtt.fi/pdf/)		Sold by VTT Information Service P.O.Box 2000, FIN-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 9 456 4404 Fax +358 9 456 4374	