

Brändiriskijäsenmittaaminen

10. Turvallisuusjohdon
koulutusohjelma
Teknillinen korkeakoulu
Koulutuskeskus Dipoli
Tutkielma 26.2.2010
Vesa Vuoti

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimuksentavoitejarakenne.....	3
3	Riskienhallintajariskienmittaaminen.....	4
3.1	Yleistäriskienhallinnasta.....	4
3.2	Riskienmittaaminen.....	6
3.2.1	Mittaamisenperusajatus.....	6
3.2.2	Riskintodennäköisyys.....	8
3.2.3	Riskinseuraustenmerkityksellisyys.....	8
3.2.4	Riskinarvo.....	9
4	Brändi.....	10
4.1	Mitäbrändillätarkoitetaan.....	10
4.2	Brändienmerkitysnykypäivänliiketoiminnassa	11
4.3	Brändinarvo.....	11
4.3.1	Yleistäbrändinarvonlaskemisesta.....	11
4.3.2	Interbrandinmalli.....	12
4.3.3	MilwardBrowninmalli.....	13
4.3.4	DavidKellerinCustomer-BasedBrandEquityPyramid.....	13
5	Brändiriski.....	14
5.1	Mitäbrändiriskillätarkoitetaan.....	14
5.2	Brändinäkillinenheikkeneminen(brandcollapse).....	16
5.3	Brändieroosio(Branderosion).....	21
5.4	Brändiriskinmittaaminen.....	23
5.4.1	Yleistä.....	23
5.4.2	Brändinrakennuspalikat.....	24
5.4.3	Yrityksenkäytössäolevatbrändinmittarit.	24
5.4.4	Brändiinliittyvienjuridistenriskienmittaaminen.....	25
6	Johtopäätökset.....	25
7	Kirjallisuusluettelo.....	28

1 Johdanto

Brändi voi tuoda yritykselle merkittävää ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Toisaalta brändiin liittyvää lisäarvoa voi myös menettää nopeasti. Brändiin liittyisi merkittäviä riskejä mahdollisuuksia.

Nykyään lähes kaikilla markkinoilla on kohtuullisen helposti saatavilla melko hyviä ja edullisia tuotteita. Tämä lisää asiakkaiden kulutus päätöksienvaativuutta, mutta toisaalta tarjoaa erottuville brändeille mahdollisuuksia. Tutustu ja omaan arvomaailmaan sopiva brändi helpottaa asiakkaan kulutus päätöksiä.

Brändeihin liittyvien riskien arviointi on osoittautunut käytännön riskienhallintatyössä haastavaksi. Verrattuna esimerkiksi perinteiseen tuotantotehtaan keskeytysvahtaan, on brändeihin liittyvät riskit paljon vaikeampi ymmärtää, purkaa osiin ja mitata. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on kuitenkin osattava ottaa kantaa kaikkiin yrityksen riskeihin, eikä näitä vaikeita brändi riskejä voi sivota.

2 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, mitä brändi riskeillä tarkoitetaan ja tutkia, voiko sitä mitata.

Tutkimuksessa käydään ensiläpimuutamien riskien mittaamisen malleja. Tämän jälkeen tutustutaan brändeihin ja brändi riskin käsitteeseen. Lopuksi etsitään malleja brändi riskin mittaamiseen.

Aihe on varsin laaja ja tarkoituksena ei ole kaanata hepiirinsyvällinen tutkimus. Jo lähtötilanteessa on tunnistettava, että yritys- ja markkinakohtaiset ominaispiirteet sanelevat pitkälti brändi riskin mittaamisen tavan ja sen on kompromissaan ylipäättämisen mielekäästä.

3 Riskienhallintajärjestelmien mittaaminen

3.1 Yleistäriskienhallinnasta

Riskit kuuluvat yritystoimintaan. Sijoitetulle pääomalle haetaan tuottoa, joka on oikeassa suhteessa riskeihin. Riskien suunnitelmallisen ottamisen perimmäisenä tarkoituksena on yrityksen omistaja-arvon kasvattaminen. Riskienhallinnalla ei tule estää tai vaikeuttaa riskien ottamista, vaan tarjota yhtenäistä tapaa tunnistaa, arvioida, seurata ja hallita niitä. Riskien tarpeeton ja liiallinen välttäminen voi tosiasiaissa olla yksi yrityksen suurimmista riskeistä.

Riskienhallinnan tehtävänä on tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista ennakoimalla yritystoiminnan mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallinnan avulla yrityksen riskit saadaan yhteismitallisemmiksi.

Yrityksen johto vastaa riskeistä, ei riskienhallintatiimi tai muu vastaava riskienhallintaprosessi pyörittävä tahon. Riskienhallinta on osa normaaliapäivittäistä johtamistyötä.

Riskin määritelmä on lähes yhtä moninainen kuin brändinkin. Vakiintunutta määritelmää riskille ei ole. Perinteiseen riski-käsitteeseen liittyy jollain tavalla uhka tai negatiivinen puoli. Arkikielessä sanaa "riski" käytetään useinkin kuvaamaan sitä vaaraa, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Riskienhallinnassa riski kuvataan usein tapahtumaksi, joka alentaa vahingoittumaksi tarkoitettua suojelettavan kohteen arvoa joko osittain tai kokonaan, jos se toteutuu.¹

Tuoreessa riskienhallintaa käsittelevässä ISO 31000-standardissa riski määritellään asiaksi, joka vaikuttaa organisaation tavoitteensa saavuttamiseen.²

Mielestäni riskille ei olesyytä antaa negatiivisvärtteistä merkitystä, vaan jokin neutraalimpi käsite toimii usein paremmin. Uuden ISO-standardinkin riskimääritelmä on neutraali. Kotimaisista yrityksistä esimerkiksi DNA ja Metso käyttävät riskienhallinnassaan

¹Ks. esim. Leppänen 2006, s. 31 ja Kuusela & Ollikainen 2005, s. 16–18.

²ISO 31000:2009. Risk Management - Principles and Guidelines: "Risk = effect of uncertainty on objectives".

neutraalia riskikäsitettä: *"Riskillä tarkoitetaan tapahtumaa tai olosuhdetta, joka toteutuessaan voi vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteitaan."*³ Kyseisessä määritelmässä ei oteta kantaa siihen, onko vaikutus negatiivinen tai positiivinen. Lisäksi määritelmässä riski sidottu kiinteästi yrityksen tavoitteisiin.

Kaavana riski on melko yksinkertaista kuvata, kyseessä kun on tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten tulo: Riski = todennäköisyys * seuraukset.⁴ Toisinaan käytetään kaavaa riski = todennäköisyys * seuraukset², jolloin saadaan riskikarttoihin enemmän hajontaa, mutta tausta-ajatus on molemmissa laskutavoissa sama. ISO 31000-standardissa käytetään seuraavaa määritelmää: *"Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated likelihood of occurrence."*⁵

Yrityksen hallitukselle, omistajille ja muille keskeisille sidosryhmille tulee antaa riittävästi tietoa merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Tämä raportointivelvollisuus on yksi riskienhallinnan keskeisistä tehtävistä ja sille asetetaan vaatimuksia mm. lainsäädännössä ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa (Corporate Governance).⁶

Yritystoiminnalle on luonteenomaista se, että asetettavat tavoitteet pyritään saavuttamaan minimiresurssein ja sama toimintamalli pätee myös riskienhallintaan. Tärkeää on pitää riskien päivitysprosessi ketteränä ja osanayhtiön normaalia operatiivista toimintaa. Näin varmistetaan se, että johdon ja sidosryhmiennäkemyksiä riskien tilanteesta on mahdollisimman todennukainen ja ajantasainen. Riskienhallintaan on pidettävä sellaisella tasolla, että suurimmat riskit ovat tiedossa ja niiden hallintatoimenpiteet riittävät.

Riskienhallintamenetelmiä on useita - tärkeintä on löytää omalle yritykselle parhaiten sopiva malli. Yhtenä käytännön suosituksena voidaan sanoa, että riskienhallintaprosessi kannattaa sijoittaa osaksi yrityksen strategiaprosessia.

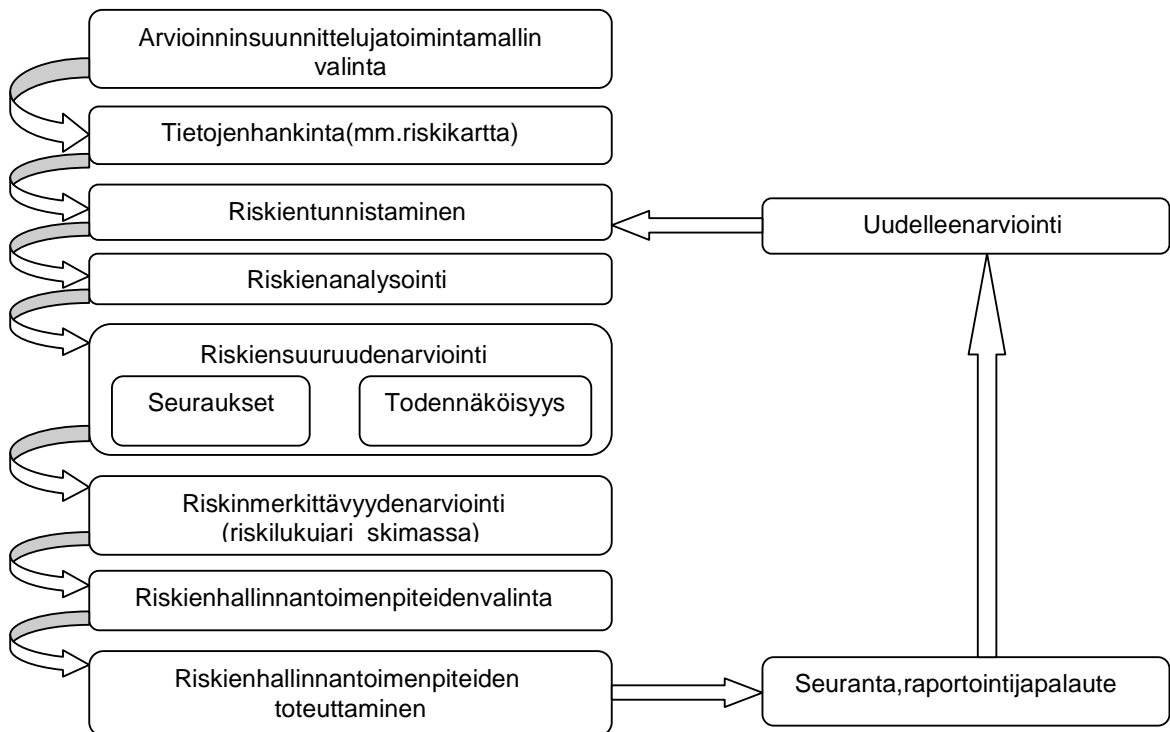
³ Metso Oyj:n vuosikertomus 2008 ja DNA Oyj:n riskienhallintapolitiikka, päivätty 9.11.2009.

⁴ Ks. esim. Flink, Reiman ja Hiltunen 2007, s. 25.

⁵ ISO 31000:2009. Risk Management - Principles and Guidelines.

⁶ Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2008, suositus 46: "Riskienhallinnan järjestäminen: Yhtiön on selostettava hallituksen tietoon tulleita merkittäviä epäriskejä ja epävarmuustekijöitä sekä periaatteet, joiden mukaan riskienhallinta on järjestetty."

Vaikka riskienhallintaprosesseissa on eroja, on niissä paljon yhteisiä piirteitä. Ohessa on kuvattu yksiesimerkki riskienarviointi- ja hallintaprosessista. ISO 31000-standardin mallion pääpiirteittäinsamanlainen, sillä erotuksella että prosessissa seurataan, arvioidaan uudelleen ja raportoidaan useammassa prosessin vaiheissa.



7

3.2 Riskien mittaaminen

3.2.1 Mittaamisen perusajatus

Riskien mittaamisen tarkoituksena on ymmärtää, miten suuresta riskistä on kyse. Riskien mittaamisella tarkoitetaan tässä työssä siis riskien suuruuden selvittämistä. Riskien mittaaminen on vain yksi riskienhallinnan osa-alue. Kuvasta 3.1 kuvassa on esimerkki kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eri osa-alueista.

⁷Kuva on mukailen lainattu: Leppänen 2006, s. 124.

Riskin kaavamuoto avaa hyvin riskin mittaamista: Riski = todennäköisyys * seuraus. Riskin mittaaminen koostuu siis riskien todennäköisyyden ja seurausten merkityksellisuuden arvioinnista. ISO 31000-standardissa mainitaan, että riskien mittaamisessa tulee huomioida myös muut riskin piirteet. ⁸ Olennaista on, että riskin suuruudesta saadaan hyvä kokonaiskäsitelmä. Mittaamisen avulla voidaan antaa tunnistetulle riskille jokin arvo, arvioida sen suuruutta.

On syytä avoimesti tunnustaa, että riskien mittaaminen on aina jollain tavalla subjektiivista. Riskien arvioinnissa pyritään miettimään, mitä tapahtuu ja mitä siitä tapahtumasta seuraisi. Tässä arviointityössä henkilön omilla uskomuksilla, tunteilla, tavoitteilla ja asenteilla on vaikutusta, vaikka objektiivisuutta pyritään siinä korostamaan. ⁹ Esimerkiksi ajatus siitä, että liiketoimintajohto osaisi tarkkaan määrittellä kuvitteellisen tapahtuman toteutumisen todennäköisyyden, on mahdoton. Erityisesti pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuneiden ja epätodennäköisten riskien kohdalla arviointi on toisinaan vaikeaa. Tiettyä summittaisuutta riskien mittaamiseen ei nähdä liittävän, vaikkakaan ei ole syytä kieltää sitä, että riskien mittaaminen olisi hyödytöntä. Subjektiivisuudesta huolimatta riskien merkityksellisyys sekä keskinäinen tärkeysjärjestys nousee kyllä esille, jos arviointi suoritetaan huolellisesti.

Riskien hallinnasta vastaavan yksikön tai osaston keskeinen tehtävä riskien hallintaprosessissa on edesauttaa riskien todennäköisyyden ja vaikuttavuuden arviointikäytäntöjen yhdenmukaistamista.

Mitä selkeämmin riskien mittaamista on kommunikoidtavissa ja ymmärrettävissä, sitä todennäköisemmin riskejä mitataan yrityksessä yhteismitallisesti. Riskien mittaamiseen on paljon erilaisia menetelmiä ja yrityksen tulee valita niistä itselleen parhaiten sopiva tapa. Mittaamista varten riippumatta on suositeltavaa, että kaikki yrityksen riskit arvioidaan samalla menetelmällä.

⁸ ISO 31000:2009: "Risk is analyzed by determining consequences and their likelihood, and other attributes of the risk".

⁹ Riskien arvioinnin subjektiivisuudesta ks. esim. Coppola 2005, s. 32-54 ja Lehtonen 2009, s. 16-19.

Yksi käytännössä vaikea, mutta tärkeä asia on huomioida eri riskien väliset riippuvaisuudet. Eri toiminnoilla voi olla yllättäviäkin riippuvuussuhteita keskenään ja tämä voi vaikuttaa riskinkokoon.

3.2.2 Riskintodennäköisyys

Riskientodennäköisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi tilaisten asteikkojen avulla. Yksinkertainen asteikko on jako kolmeen luokkaan, esimerkiksi: 1) epätodennäköinen, 2) mahdollinen ja 3) todennäköinen.

Vähän monimuotoisempi on jako viiteen luokkaan, esimerkiksi: 1) äärimmäisen harvinainen, 2) harvinainen, 3) melko harvinainen, 4) melko todennäköinen ja 5) erittäin todennäköinen.

Kolmas mahdollinen malli on prosentuaalinen todennäköisyys riskin toteutumisesta arviointiajankohtana, jolloin asteikko on 0-100 prosenttia (0 prosenttia = ei toteudu ja 100 prosenttia = toteutuu varmuudella).

3.2.3 Riskin seurausten merkityksellisyys

Todennäköisyyden arvioimisen lisäksi tulee arvioida vielä riskin mahdollisen toteutumisen aiheuttamiensa seurauksien merkityksellisyys.

Seurauksetkin voi luokitella taulukoilla kolmeen luokkaan, esimerkiksi: 1) vähäinen seuraus, 2) vähäistä suurempi seuraus ja 3) merkittävä seuraus.

Viiden portaatan asteikolla riskin merkityksellisyys voidaan jakaa esimerkiksi: 1) mitätön seuraus, 2) vähäinen seuraus, 3) suuri seuraus, 4) merkittävä seuraus ja 5) erittäin merkittävä seuraus.

Yksitapamittaseurausten merkityksellisyyttä on laskea riskin euromääräinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Usein asteikkoihin on liitetty euromääräiset arviot siten, että esimerkiksi vähäinen seuraus on vaikutukseltaan alle 10000 euroa, suuralle 100000 euroa jne.

Tärkeintä on, että yrityksen tunnistetut merkittävät riskit saadaan myös niiden merkityksellisuuden osalta oikeaan järjestykseen ja riskien merkityksen pohdintaan on paneuduttu huolellisesti.

3.2.4 Riskinarvo

Edellä mainittujen kahden osatekijän, todennäköisyyden ja seurausten perusteella voidaan riskejä hahmottaa yksinkertaisemmin ja niitävöidä ansekä verrattosiinsa. Niiden avulla riskejä voidaan pelkistää lukuarvoiksi.

Yksinkertainen pisteytysesimerkki: jos kolmijaossa annetaan jokaiselle riskin osatekijälle piste, saadaan maksimi arvoksi 9 (3*3). Tuolloin todennäköinen jaseurauksiltaan merkittävä riski saa 9 riskipistettä (alla oleva kuvassa punaisella).¹⁰

TAPAHTUMAN TODENNÄKÖISYYS	TAPAHTUMAN SEURAUKSET		
	Vähäiset	Vähäistä suuremmat	Merkittävät
Epätodennäköinen	Merkityksetön riski, 2 pistettä	Vähäinen riski, 3 pistettä	Kohtalainen riski, 4 pistettä
Mahdollinen	Vähäinen riski, 3 pistettä	Kohtalainen riski, 4 pistettä	Merkittävä riski, 5 pistettä
Todennäköinen	Kohtalainen riski, 4 pistettä	Merkittävä riski, 5 pistettä	Erittäin merkittävä riski, 9 pistettä

Usein yllä mainittu esimerkki on liiankin riisuttumalli, eikä tarjoa yritykselle riittävän suuria tahajontaa eririskiensa suhteen. Lisäksi riskien merkitys voi olla korostetussa asemassa, jolloin vaikutus kerrotaan vielä itsellään (riski = todennäköisyys * merkitys²).

¹⁰Leppänen 2006, s. 127.

Jos yritys käyttää riskin merkityksellisuuden arvioinnissa hyödyksi riskin euromääräistä arviointia, on riskin kokosen todennäköisyys * ko. riskin euromääräinen merkitys. Esimerkiksi tehtaan keskeytysvahingoksi arvioidaan 15 000000 euroa ja todennäköisyydeksi 2 prosenttia seuraavan vuodenaikajänteellä. Riskin kokoon vuodenaikajänteellä 15 000000 euroa * 0,02 = 300000 euroa.

4 Brändi

4.1 Mitä brändillä tarkoitetaan

Brändi on käsitteenä vähän samantyylinen kuin termi t laatu, yhteiskuntavastuu, yrityskulttuuritairiski. Kaikki nuo käsitteet ovat liiketoiminnassa tärkeitä, muttasamalla usein epämääräisiä - jokainen yritys käyttää niitä vähän eripainotuksin.

American Marketing Association määrittelee brändin seuraavasti: *"A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal term for a brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name."*¹¹

Vaikka brändillä on ollut historiallisesti vahvasti etävaramerkkeihin, on brändille annettujen jopitkään paljon laajempiä sisältöjä kuin yleensä mainittu, melko perinteinen määritelmä¹². Brändin avulla yritys pyrki yleensä kiteyttämään niitä viestejä, joita haluaa kohderyhmälleen viestiä ja erottua kilpailujoistaan. Vaikka brändi on yleensä rakennettu jonkun symbolin tai nimen ympärille, on erityistä painoarvoa annettavalle, mitä tunteita, assosiaatioita ja odotusarvoja kyseinen brändi ihmisisä herättää.

Asiakkaan mielikuvat brändistä muodostuvat monenlaisten havaintojen perusteella. Ne muodostuvat niissä kohtaamisissa, joita asiakkaalla on yrityksen, sen edustajien tai

¹¹ www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx, 20.1.2010.

¹² Ks. esim. Levy 1955, s. 35.

viestienkanssa. ¹³Brändieioletäysyrityksen käsissä tai hallittu avissa, vaan myös mm. asiakkaila ja mediaalla on vaikutusvalta brändin kehittämiseen. ¹⁴

Sek & Grey'n toimitusjohtaja Marco Mäkinen on kuvannut brändiä varsin onnistuneesti MTV3-kanavan dokumenttisarjassa Brändintakana: " *Brändi on kuluttajille odotus, yritykselle loppu ja työntekijöille velvoite* ". ¹⁵

4.2 Brändien merkitys nykypäivän liiketoiminnassa

Brändit ovat yksi olennainen osa yritysten aineeton ta pääomaa. Merkittävä osa yrityksen arvosta voi muodostua aineettomista tekijöistä, kuten asiakassuhteista, työntekijöiden osaamisesta, jakelukanavasopimuksista ja yrityksen toimintatavoista. Tämä näkyy erityisesti yrityskaupoissa, joissa iso osakauppa hintaa voi koostua aineettomasta pääomasta ja yrityksen tulevaisuuden kasvun odotuksista. Esimerkiksi Coca-Colan brändin arvoksi arvioitiin vuonna 2006 yli 67 miljardia dollaria, mikä on noin 60 prosenttia yrityksen markkina-arvosta ¹⁶.

Hyvän brändin avulla yritys voi parhaimmillaan saavuttaa todellista kilpailuetua. Konkreettisia etuja voitapauskohtaisesti ollen esimerkiksi:

1. mahdollisuus ylläpitää korkeampia hintoja ja sitäkauttakatteita
2. parempi asiakasuskollisuus
3. uusien kilpailijoiden markkinoille tulo voivaikutua
4. uusille markkinoille voimalla helpompaa levittämistä tunnetun brändin avulla. ¹⁷

4.3 Brändin arvo

4.3.1 Yleistä brändin arvon laskemisesta

Brändin arvon laskemiseen ei ole olemassa yhtä yhteisesti sovittua laskumallia, vaan kyse on aina arvioista perustelluista näkemyksistä brändin tuottamasta lisäarvosta.

¹³ Malmelin & Hakala 2008, s. 128.

¹⁴ Aiheesta on kirjoitettu brändeihin liittyvässä kirjallisuudessa paljon. Ks. esim. Walker 2008, 85-87 (Timberland-brändin leviäminen uusille markkinoille).

¹⁵ Brändintakan dokumenttisarjan 1. jaksosta esitetty MTV3-kanavalla 10.4.2009, klo 15:00-16:00.

¹⁶ Malmelin & Hakala 2008, s. 27-29.

¹⁷ Laakso 1999, s. 31-33 ja s. 229 sekä Malmelin & Hakala 2008, s. 27.

Brändin arvon laskemisen keskiössä on useinselisiä arvoja, jonka asiakason valmistuotteesta maksamaan verrattuna vastaavaan merkittömään / nimettömään tuotteeseen. Monissa laskutavoissa arvoon lisätään vielä muitakin komponentteja.

Harva yritys laskee brändiensä arvoa jatkuvasti, vaan sen arvon laskenta realisoituu esimerkiksi yrityskaupoissa tai brändiensäntämissä konserninsisällä. Näissä tilanteissa laskutavat voidaan jakaa karkeasti kahteen malliin: joko yritetään arvioida brändin tuottamaalisää arvoa sitten arvioidaan millä kutsannuksilla saataisiin rakennettu vastaava brändi. Usein molempia malleja käytetään samassa tapauksessa ja niitä verrataan keskenään.

Isoimmista globaaleista brändeistä julkaistaan erilaisia arvostuksia vuosittain, tunnetuimpia Interbrandin "Best Global Brands" ja Millward Brownin "Brandz Top" -listat. Huomionarvoista on, että erilaskumekanismilla saadaan samoille brändeille hyvin erilaisia tuloksia: esimerkiksi Google-brändi oli Millward Brownin mukaan vuonna 2009 noin 100 miljardin dollarin arvoinen, kun Interbrandin listalla se arvostettiin samana vuonna noin 32 miljardin dollarin arvoiseksi.¹⁸ Kyseinen ero Googlen arvostuksessa on hyvä esimerkki siitä, että brändin arvon mittaaminen on tulevaisuuden odotusarvojen arviointia, jossa voi päästä perustellusti hyvin erilaisiin tuloksiin.

4.3.2 Interbrandin malli¹⁹

Interbrandin arviointi alkaa siitä, että yhtiön liikevaihdosta määritellään tietty osuus brändin ansioksi. Tämän jälkeen pyritään erottamaan selisää arvo, jonka brändi yksinään tuo (Brand earnings). Tässä Interbrand käyttää muun muassa toimialatutkimuksia hyödykseen, pyrkien vertailemaan brändiä kyseisen markkinan muihin brändeihin. Lopuksi arvioidaan vielä sitä, miten kyvykäs brändi on varmistamaan kysyntää tulevaisuudessa (Brand Strength). Esimerkiksi arviolla asiakasuskollisuudesta on merkitystä tätä osiota laskettaessa.

¹⁸ www.interbrand.com ja www.brandz.com, 19.2.2010.

¹⁹ www.interbrand.com, Best Global Brands 2009s. 22-23.

Näin lasketun brändin arvon Interbrand on määritellyt seuraavasti: "A brand's value is a financial representation of a business's earnings due to the superior demand created for its products and services through the strength of its brand."

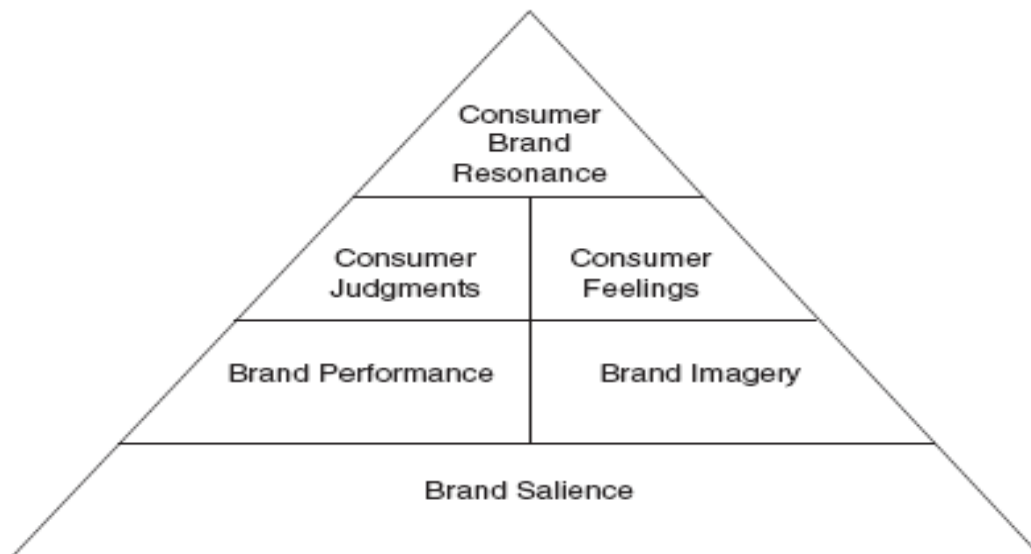
4.3.3 Milward Brownin malli ²⁰

Milward Brownin valuaatioprosessissa on paljon samaa kuin Interbrandinkin. Se alkaa brändiin liittyvän liikevaihdon selvittämisellä (Branded Earnings). Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan brändin tuoma lisäarvo, eli miten paljon kyseisestä tulosta johtuu brändistä (Brand Contribution).

Tämän jälkeen Milward Brown laskee vielä brändiin liittyvän tulovirran kasvupotentiaalin jahuomioisen brändin arvoalaskettaessa.

4.3.4 David Kellerin Customer-Based Brand Equity Pyramid

Kevin Lane Keller on lanseerannut asiakasperusteisen brändin arvoa kuvaavan pyramidin, joka ei ole niinkään yksiselitteinen brändin arvon laskukaavio, vaan tapahahmottaa brändin arvoa.

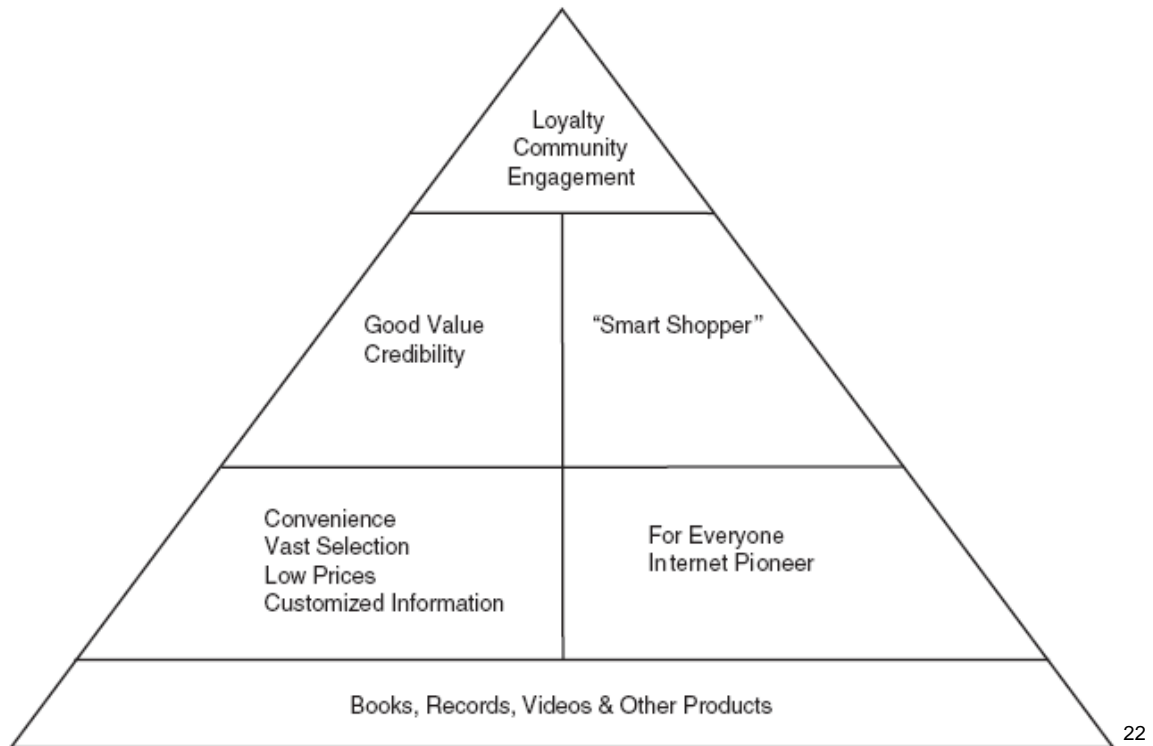


21

²⁰ www.brandz.com, 19.2.2010.

²¹ Keller 2001, s. 7.

Keller tarjoaa monia havainnollisia esimerkkejä siitä, miten tunnettujen brändien arvo voidaan esittää kyseisen pyramidin avulla. Esimerkiksi Amazonin brändin Keller kuvaa seuraavasti:



Kellerin malli alleviivaa sitä, ettei brändin rakentamisessa ole oikoteitä, vaan kyse on määrätietoisesta työstä, jossa tulee ottaa huomioon kaikki keskeiset asiakkaiden kulutuspäätöksen perusteet.²³

5 Brändiriski

5.1 Mitä brändiriskillätarkoitetaan

Googlaamalla "brändiriski" löytyi yhteensä 8 osua . Voidaan siis puhua ainakin suomenkielisen version osalta vakiintumattomasta termistä. Haku "brandrisk" ei myöskään tuota lukumääräistä menestystä aiheeseen liittyen: ensimmäinen osua vie ruotsalaisen paikallisviranomaisen kotisivuille, jossa esitellään alueellista palovaroitustilannetta.

²²Keller2001,s.23.

²³Keller2001,s.23.

Pikaisentutustumisen jälkeenvoidaantodeta, että isoosamuistakin osumistakäsittellee ihan jotain muutakin brändiin liittyviä riskejä. ²⁴

Maineriskillä tuloksialöytyjio 1170, eli merkittävästi enemmän ²⁵. Turvallisuusalan kirjallisuudessa maineriskiä ei ole yleensä käsitelty. Niissä teoksissa, joissa maineriskiä käsitellään, on esitetty tytyy usein seuraavat, aivan validit kannat:

- Hyvä maine on tärkeää
- Maineen voimenettä nopeasti
- Riskien arvioinnissa maineella on vaikea antaa arvoa
- Maineen menettämisen aiheuttaman vahingon määrittely on vaikeaa. ²⁶

Maineriskin on kuitenkin käsitteenä hieman brändin riskiä suppeampi ja erilainen, joten pitää dynamisesti arvostaa Google-tuloksista huolimatta brändin riskiä.

Adrian J. Slywotzky on käsitellyt brändin riskejä teoksessaan "The Upside". Slywotzky jakaa brändin riskit kahteen pääkategoriaan: brändin äkillinen heikkeneminen (brand collapse) ja brändin eroosioon (brand erosion). Brand collapse on kyseessä, kun jokin äkillinen tapahtuma tai tapahtumasarja aiheuttaa brändin nopean arvon laskun. Eroosiossa on taas kyse hitaammasta ilmiöstä, jossa brändi menettää arvoaan pikkuhiljaa. ²⁷ Pidän Slywotzky:n jaottelua hyvinkin käytännölläheisenä ja jaan itsekin tässä esityksessä brändin riskin noihin kahteen osaan.

Brändin riskillä tarkoitan jatkossa tapahtumaa tai olosuhteita, jotka toteutuessaan voivat vaikuttaa yrityksen brändin tai brändien arvoon. Kaaviona brändin riskin voi esittää: brändin riski = todennäköisyys * vaikutus brändin arvoon.

²⁴ www.google.fi, 19.2.2010.

²⁵ www.google.fi, 19.2.2010.

²⁶ Näinesimerkiksi Leppänen 2006, s. 74-75.

²⁷ Slywotzky 2007, s. 136.

5.2 Brändin äkillinen heikkeneminen (brand collapse)

Maineriskiin liittyvä kirjallisuus keskittyy usein tähän tilanteeseen: yritystä kohtaa esimerkiksi jokin kriisitilanne, joka voi johtaa yrityksen brändiin.

Kriiseissä koko yrityksen tulevaisuus voi olla vaaralla. Kriisi voi olla esimerkiksi jokin luonnonmullistus, onnettomuus, tuhotyö tai muu ulkoinen tapahtuma. Toisaalta pienemmästäkin ongelmasta voi eskaloitua kriisi esimerkiksi epäonnistuneen johtamisaikavaiheiden seurauksena.

Tämä brändiriskin ilmentymistapa liittyy keskeisesti yrityksen viestintään. Yrityksen viestintäjohtajan tehtävä on viime vuosina tullut yhä haasteellisemmaksi. Sosiaalisen median merkitys on noussut ja yhä pienemmistä virheistä voi nousta kohutai syntyä skandaali. Lisäksi internetin jo aika ajoin nopeutta nut kriisiprosessin "kellotaajuutta". Tiedonkulun viiveet ovat käytännössä hävinneet. Internetiin tallentuu pysyvästi kaikki keskustelu yrityksen virheistä ja siihen kohdistuneesta negatiivisesta julkisuudesta, joka printtimediassa voitiin unohtaa nopeasti. Internetin monien ominaisuuksien lisäksi myös ns. globaalikriisiarkisto.²⁸

Jos yritystä kohtaa jokin merkittävä takaisku, on syytä muistaa viisi julkisuuden tendenssiä:

- 1) Negatiivisuustendenssi: media käsittelee mieluummin tapahtuman uhka- ja vaaratekijöitä kuin siihen liittyviä mahdollisuuksia
- 2) Establishment-tendenssi: medialla on erityiseen asiantuntija-asemaan nostettuja vaikuttajia, joita haastatellaan ja joiden mielipiteet ohjaavat median mielipiteenmuodostusta
- 3) Daavid-Goljat-tendenssi: medialla on taipumusta nostaa heikomman osapuolen ääniesiintulo voimakkaana
- 4) Yllätyksellisyys-tendenssi: media korostaa usein poikkeuksia ja pitää normaalia aliedustettuna

²⁸Lehtonen 2009, s. 115.

5) House of Windsor –tendenssi: mediallyöntäminen seurata niitä kohteita, joista se on saanut kohderyhmänsä innostumaan.²⁹

Negatiivinen mediajulkisuus voi vähentää brändin arvoa ja liittää siihen negatiivisia assosiaatioita sekä vähentää yrityksen mainonnan vaikuttavuutta.³⁰ Kielteiset uutiset eivät kuitenkaan välttämättä vaikuta negatiivisesti brändiin – keskeiseksi sosaaliseksi alueeksi nousee se, miten hyvin yritys osaa hoitaa kriisiviestintäänsä.³¹

Potentiaalisia Brand Collapse –esimerkkejä on maailmalta ja Suomestakin runsaasti, esimerkiksi Coca-Colan joutuminen Belgian viranomaisien hampaisiin vuonna 1999, väitteet Volvon sähkömagneettisesta säteilystä vuonna 2002, Tallink –laivayhtiön johdon juopottelureissu vuonna 2006, Finnairin maapalveluiden työntekijöiden jätönantajan riita vuonna 2009 sekä Audimies -tapaus vuonna 2009. Voimmeko oppia noista esimerkeistä jotain siitä, mitä vaikutuksia Brand Collapse -tyylisillä kriiseillä on ollut brändeihin? Tutustutaan lyhyesti kyseisiin esimerkeihin.

Coca-Colan Belgian seikkailu vuonna 1999

9.6.1999 joukko Coca-Colaa juoneita belgialaisnuori asairastuu. 11.6.1999 Coca-Cola vetää markkinoilta 2,5 miljoonaa virvoitusjuomapulloa, mutta ei anna julkisuuteen mitään selitystä asiaan. Coca-Cola kieltäytyy neuvottelemasta Belgian viranomaisien kanssa, jotka julistavat Coca-Colan myyntikieltoon. Myös Luxemburg ja Ranska asettavat Coca-Colan myyntikieltoon. Myyntikiellon aikana kilpailijan Virgin –kolan myynti kymmenkertaistuu. Coca-Colan johto ymmärtää lopulta kriisin vakavuuden, saamyyntikiello purettua ja aloittaa massiivisen PR-kampanjan Belgiassa. Lopputulena kansion arvioitunoin 200-100000 miljoonaa dollaria tappiot, lähteestä riippuen.³²

Tässä esimerkissä tapahtumalla oli selviä vaikutuksia brändiin ja sen arvoon. Hyvällä kriisijohtamisella ja viestinnällä olisit odennäköisesti voituvähentää merkittävästi kriisin vaikutuksia brändiin.

²⁹ Lehtonen 2009, s. 50.

³⁰ Lehtonen 2009, s. 50.

³¹ Ks. esim. Tybout & Roehm 2009, s. 82-88.

³² Lehtonen 2009, s. 91, Johnson & Peppas, 2003 s. 18 -22.

Volvonsähkömagneettinensäteilyvuonna2002

Autolehti Vi Bilägare julkaisi vuonna 2002 artikkelin, joka kertoi Kjell Hanssonin tutkimuksista. Volvon V70, S60 ja S80 –malleissa taakse sijaitsevan akun kaapeli aiheutti sähkömagneettista säteilyä, jonka tutkija arvioi ihmisen terveydelle haitalliseksi. Ruotsalainen media julisti Volvonsäteilynä aiheuttavan auton käyttäjille syöpää. Todellista syöpäriskiä ei ilmeisesti ollut. Volvonsäteily oli kuitenkin kymmenkertaa voimakkaampi kuin muissa henkilöautoissa keskimäärin.

Oikeatietosaavutti pikkuhiljaa autolehdet, mutta hetkenäikään elektromagneettinensäteilyä ei ollut todellisuudessa Volvolle.

Tiedossa ei ole kriisin mahdollisia vaikutuksia yhteisöön. ³³

Syytteet terveydelle haitallisesta säteilystä olivat Volvolle erityisen vakavia, koska ne uhkasivat Volvo-brändin keskeisintä asiakaslupaa, turvallisuutta. Volvoon pitkään ja järjestelmällisesti investoinut mielikuvaan turvallisuudesta lopputuotteesta. Tosin autoteollisuudessa turvallisuus on yleisemminkin keskeinen arvo, jota autojen turvallisuuteen liittyvistä skandaaleista on paljon käytännön esimerkkejä. ³⁴

Tallink–laivayhtiön johdon juopottelureissuvuonna 2006

Kolme Tallink–laivayhtiön johtajaa käyttäytyivät asiattomasti Ruotsin-lautalla 25. 10. 2006. Johtajat olivat päihtyneitä ja pahoinpitelivät laivan henkilökuntaa.

Kohun vaikutusta lisäsi se, että johtajat päätyivät anteeksipyyntöön vasta viikkoja tapaturman jälkeen Ruotsin ammattiliiton uhattua heitä anteella.

³³ Lehtonen 2009, s. 20 ja The Auto Channel News, 14. 2. 2002. www.theautochannel.com/news/2002/02/14/035815.html.

³⁴ Esim. Mercedes-Benzin A-mallin kaatumisen hirvenväistötestissä loppuvuonna 1997 ja Toyotan kaatamisen joutoväistötestissä vuonna 2009 ja 2010.

Julkisuudessa ei ole esitetty väitteitä, että kohulla olisi ollut merkittäviä vaikutuksia yhtiön tulokseen. Tallink Siljan viestintäjohtajan mukaan kohu näkyi lipunmyynnissä muutaman viikon ajan, jonka jälkeen tilanne normalisoitui. ³⁵

Tallinkin tapaus osui ajallisesti kohtuullisen lähelle Tallinkin ja Siljan fuusiota, joten uuden konsernin aloitus ei välttämättä käynnistynyt ihan parhaimmassa valossa, vaikka merkittäviä suoria myyntivaikutuksia ei viestintäjohtajan haastattelun perusteella tapauksella ollutkaan. Tallinkintapaus on hyvä esimerkki kibrändiriskin monimuotoisuudesta kyseisellä illanvietolla voi olla esimerkiksi vaikutusta oman henkilökunnan motivaatioon ja palveluhalukkuuteen sekä tältä osin oppuasiakasvaikutuksia.

Audi-miesvuonna 2009

Audin myyntijohtaja Esko Kiesi kertoo Anna-lehden haastattelussa useita seksistisiä mielipiteitä ja vertailee naisia autoihin. Asia saa meidän haastattelussa todella merkittävästi palstatilaa. Kiesistä tehdään lauluja radio-ohjelmissä, youtubesta voi ladata Audin mies-biisin jakeskustelupalstoilla käydään kiivaita keskustelua asiasta.

Audimiehen tapaus on siinä mielessä mielenkiintoinen, että siinä sosiaalinen media näytti monessamielessä valtaansa: tuntui että hetken Suomi emuustapuhunutkaan. Lisäksi jälkikäteen on pystytty mm. autojen rekisteritietojen tarkistamiseen, ettei kohulla ollut käytännön vaikutusta myyntiin. ³⁶

Finnairin matkalaukkuepisodi vuonna 2009

Finnair kertoi 30.11.2009, että Northportin myynyt Helsinki-Vantaan lentoasemalla olevat matkatavara- ja asemapalvelunsa Barona-yhtiölle. Tämä tarkoitti noin 500 henkilön siirtymistä Baronan palvelukseen. Työntekijöitä edustava Ilmailualan unioni IAU ryhtyi erilaisiin painostustoimiin Finnairia ja Baronaavastan järeillä vaikutuksia Finnairin palvelutason erityisesti matkalaukkujen käsittelyssä.

³⁵ Lehtonen 2009, s. 40 ja Tallink Siljan viestintäjohtaja Tuomas Nylundin haastattelu http://www.talentum.com/doc.do?f_id=1085563.

³⁶ Kauppalehti 11.1.2010, s. 18. jallasanomat 1.10.2009: www.iltasanomat.fi/uutiset/kotimaa/uutinen.asp?id=1736382&ref=lk_is_ko_1.

Painostustoimilla on arvioitu olevan vaikutuksia Finnairin liiketoimintaan ja yhtenä julkisuudessa esitettynä, työnantajan kärsimän vahingon määränä on esitetty 6,7 miljoonaa euroa.³⁷ Kyseisessä arviossa ei oltu arvioitu tapauksen vaikutuksia Finnair-brändiin arvoon.

Finnairin tapaus on hyvä esimerkki tyypillisesti brändiriskistä kumppaniverkostossa. Vaikkakyseessä olityönantajanjatyöntekijöidenkiistä, nostettiinjulkisuudessaakeskeiseen asemaan Finnair, ei niinkään ko. työntekijöiden työnantaja Barona. Päämieskantasi asiallisesti, että julkisuudessa. Media taavastuunali hankkijansatoimenpiteistäsekätosi asiallisesti, että julkisuudessa. Media myöskorostaa yleensä vahvojen, tuttujenjapuhuttelevienbrändien rooliakriiseissä. Eli jos tuttu valtionyhtiö Finnair olisi ollut tässä tapauksessa alihankkija Baronalle, olisi Finnairvoinutjoutuasilloinkinjulkisuudessa parantamaan asvaloihin.

Toinen huomioita seikka on Finnairin, ainakin aiemmissa markkinointiviesteissä sääntönmukaisesti esittämä asiakaslupaus: "Illaksi kotiin". Tekijöihin, jotka vaikuttavat kyseisen asiakaslupauksen toteuttamiseen, tulee kiinnittää erityistä huomiota brändiriskiä arvioitaessa.

Monissakohuissajaskandaaleissa vaikuttaasiltä, että brändion kestänyt kriisin melko hyvin. Jos kohu ei vaikuta myyntiin, niin pitääkö vianha sananlasku paikkansa: "Any publicity is good publicity". Liioittelemmeko brändiin liittyviä riskejä? Maailmatuntuu olevan menossa yhä lähempänä jakeskustelempää nsuuntaan, joten onkotilanne se, että sidosryhmät ymmärtävätyrityksen yksittäiset erehdykset, virheetjamokat?

Mielestäni on syytä tutkia sitä, liittyykö kriisiin asiakasvaikutuksia. Esimerkiksi Audin ja Tallinkin tapauksessa lopputuotteessa ei vältettykään olevan esimerkiksi laadullisia puutteellisuuksia, kun taas Coca-Colan tapauksessa kyseessä oli johdon heikon kriisijohtamisen lisäksi epäilystä tuotevirheestä.

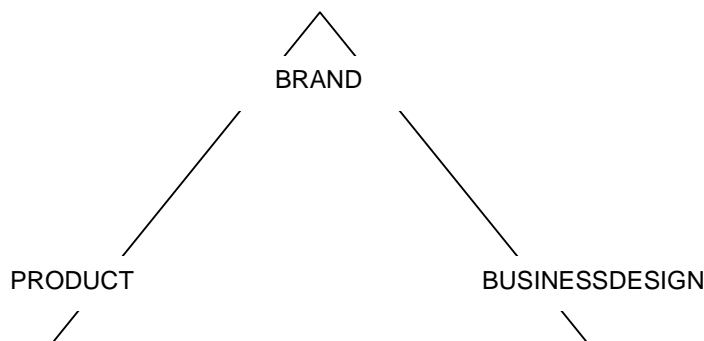
Toinen huomioitava seikka on brändin kohderyhmä ja se, miten kohderyhmä suhtautuu kriisiin - heidän reaktion sanäky myynnissä.

³⁷ Uusi Suomi 8.12.2009: <http://www.uusisuomi.fi/raha/79209-laukkukaaos-poiki-sakot-finnairin-lasku-67-miljoonaa>.

Markkinoilta löytyy runsaasti esimerkkejä tapauksista, joissa yrityksen toimintatapojen muutokset saavat aikaan kärkevää nettikeskustelua ja iltapäivälehtikirjoittelua, mutta näkyvät yrityksen suuntaan hyvinä myyntituloksia. Esimerkiksi Veikkaus lanseerasi 2.11.2009 uuden Jokeri-hahmon jama uusia uudistuksia Jokeri-arvontaan. Iltasanomat järjestää asiasta nettikyselyn jakunalle 300 vastanneen joukosta iso osavastustamuu-
tosta, kirjoitettiin Iltasanomien lööpissä 9.11.2009: "Lottokansa raivostui". Kohu kuitenkin lisäsi myyntiä: Jokerin myynti nousee lanseerauksen jälkeen noin 30 prosenttia ja Jokerinpelaaminen nomanapelinään noin 60 prosenttia.³⁸

5.3 Brändieroosio (Branderosion)³⁹

Slywotzky mukaan brändieroosio (brändin arvon hidastus) johtuu usein joko heikosta liiketoimintamallista tai tuotteesta. Hän kuvaa brändin keskeisiä osia seuraavan kolmion avulla:



Slywotzky mukaan liiketoimintamalli, tuote ja brändi ovat kolme erottamatonta brändiriskin osa-alueita. Heikot tuotteet aiheuttavat brändin arvon alenemista, ei välttämättä yhtäkkiä, mutta brändieroosion muodossa. Huono liiketoimintamalli heikentää ennemmin tai myöhemmin yrityksen kilpailuasemaa, joka taas heijastuu brändiin ja sen arvoon.

³⁸ Kauppalehti 11.1.2009, s. 19: "Kohuisäsi Jokerin myyntiä."

³⁹ Slywotzky 2007, s. 135-160 ja 15.

1980- ja 1990-luvuilla Sony tuotti monialoistavia ja innovatiivisia tuotteita, kuten Walkman-korvalappustereot ja Playstation -pelikonsolit. Kyseisestä brändistä oltiin valmiita maksamaan jopa 40 prosentin lisähintaa muihin markkinoilla olleisiin brändeihin verrattuna. Vuosina 2000-2005 Sony kuitenkin menetti tasaisesti brändiarvoaan.

Slywotzky pitää Sony'n 2000-luvun alun brändieroosi onsyitä moninaisina: uusi kilpailijoita tuli markkinoille ja jakelukanavat kuten Best Buy, WalMart ja Amazon vahvistivat asemiaan ja erityisesti brändejään. Asiakkaaneita vinnutenää välttämättä luottaa varsinaiseen tuotteen valmistajaan, jos hän luotti jakelukanavaan: "En tunnetä tuotteen valmistajaa, mutta jos se on myynnissä Best Buysssa, niin sen täytyy olla kohtuullisen hyvä tuote".

Esimerkiksi kiinalainen DVD-valmistaja Apex kykeni säästämään vuosituhaten vaihteen aikoihin satoja miljoonia euroja markkinoinnista; riittävä Apex saitehtyäsopimuksen muutaman suurimman ja luotetun jakelukanavan kanssa. Sony oli vieläkin hyvä brändijäsentuotteetovathyviä-seeivain reagoi utriittävä nketterä stimuuttuneeseen kilpailutilanteeseen.

5.4 Brändiriskin mittaaminen

5.4.1 Yleistä

Mitään omaa metodologiaa brändiriskin hallintaan ei yrityksen kannata luoda, vaan käyttää sitäsamaa prosessia, joka yrityksessä muutoinkin iskien hallintatyössä käytössä.

Tutustuttuamme brändiriskin erimuotoihin käytännön esimerkkeihin, voitehdä perustellustisen johtopäätöksen, että brändiin liittyvä riskitovathyvinerilaisialuonteeltaan ja vaikutuksiltaan. Brändiriski-termion lisäksiliialaajakäsityksistä jasetäytyy jollain tavalla purkaapienempiin osiin.

Jos yritys mittaa brändinsä arvoa jatkuvasti, on mahdollista seurata arvon kehittymistä ja tutkia, miten erilaiset tapahtumat heijastuvat brändin arvoon. Tämä oli alustava ajatuksen tutkimusta aloittaessani. Muttatodella harvayritysmittaabrändinsä/brändiensä

arvoaniin usein, että sillä olisi jatkuvasti käytössä ajantasaista dataa siitä. Siksi keskityntässä esityksessä muihin mittaukseen.

5.4.2 Brändin rakennuspalikat

Voisimmeko jakaa brändiriskin pienempiin osiin, jotta niihin pääsisi paremmin käsiksi riskienhallinnan perustyökaluilla? Mielestäni tämä on varten otettavatapa edetä brändiriskin mittaamisessa.

Tutkimuksen kohdassa 4.3.4 esitellyt David Kellerin brändipyramidi on yksi hyvä ja havainnollinen työkalu brändin purkamiseen pienempiin osiin.

Yrityksen tulisituntea omaan/omien brändiensä ydin elementit - rakennuspalikat, jotka muodostavat brändin pääviestinerisidosryhmille. Mutta riittääkö se, että brändiriskien arvioinnissa keskitytään brändin ydinviesteihin?

Esimerkiksi operaattoritoiminnassa asiakkaan viestintän suojaaminen on hyvin olennainen osa päivittäistä liiketoimintaa ja tietoturvaan kiinnitetään paljon huomiota sekä resursseja. Harva operaattori enää kuitenkaan asiakasviestintässään painottaa tietoturvan laatua. Se on jotain, minkä asiakkaat toivovat olevan vankunnossa ilman muutaja epäonnistumiset kyseisessä implisiittisessä asiakaslupauksessa saavat paljon huomiota.

Kaikkea olennaista ei siis välttämättä kiteytetä brändin keskeiseksi viestiksi. Brändillä pyritään erottautumaan kilpailijoista. Yrityksen toimialajamarkkinat voivat tuoda yritykselle paljon sellaisia vaatimuksia, joilla ei voida välttyä. Toisinaan yrityksen toimintaan voi liittyä paljon sellaisia asiakasvaatimuksia, joiden noudattamista ei viestitä aktiivisesti eteenpäin. Kuitenkin niistä lipsuminen voi aiheuttaa vahinkoa brändille. Nämä ns. "itsensä selvytykset" tulisi myös kirjata ylös ja ottaa huomioon.

5.4.3 Yrityksen käytössä olevat brändin mittarit

Vaikka brändin arvo ei useinkaan säännöllisesti ja lyhyin aikavälein mitata, on monilla yrityksillä käytössään erittäin paljon hyvää tietoa brändeistään. Tätä informaatiota kannattaa käyttää hyväksi myös brändiriskejä mitattaessa.

Perinteisesti brändiin liittyvä business intelligence -tieto on yrityksen markkinointia ja myyntiä tukevaa. Näissä tutkimuksissa voidaan mitata amm. brändintunnettuutta, preferenssiä, harkintaa, suositteluhalukkuutta ja mielikuvia. Erilaiset asiakastytyväisyystutkimukset ovat yksierinomainen brändimittari jolla erityisen hyödyllinen brändiriskejä mitattaessa. Yrityskuvatutkimukset jatyönantaja tutkimukset tarjoavat myös arvokasta tietoa brändiin ja brändiriskeihin liittyen.

Brändiin liittyvä business intelligence -tieto ja mahdolliset muut brändiin liittyvät mittarit auttavat ymmärtämään brändirisalien tosiallista vaikutusta ja helpottavat niihin liittyvien riskien arviointia.

5.4.4 Brändiin liittyvien juridisten riskien mittaaminen

Brändeihin voi liittyä myös juridisia riskejä. Näiden riskien mittaamisessa kannattaa konsultoida osaavaa juristia joihin vain mahdollista, tutkia amm. brändin rekisteröitävyys, erottamiskykyä käyttökelpoisuus joetukäteen, ennen brändin lanseeraamista.

Juridiset riskit voivat tosiasiaassa estää brändin suunnittelun käytön, joten tämän osuuden huolellista hoitamista ei voi korostaa liikaa.

6 Johtopäätökset

Mielestäni brändi on yrityksen lupaus asiakkaalle. Brändirisikin näen kyseisen asiakaslupauksen pettämisenä. Yrityseijostainsyystäpys tykään pitämään asiakaslupautaan.

Brändien merkityksen kasvusta on puhuttu jopitkään. Maailman monimutkaistuessa ja tarjonnan kehittyessä kulutus päätökset eivät tule ainakaan helpottumaan. Brändeihin kannattaa investoida aika ajoin rahaa.

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan läpinäkyvämmäksi. Esimerkiksi kriiseissä vaikeneminen on harvoin oikea ratkaisu. Yrityksen omissa tavoissa toimia ei voi olla iso ero joihin, minkälaisen vaikutelman yritys haluaa antaa itsestään ja brändistään sidosryhmilleen.

Riskien arviointi on aina subjektiivista, mutta siitä huolimatta niiden merkityksellisyys sekä keskinäinen tärkeysjärjestysnouseeelle, jossa arviointisuoritetaan huolellisesti.

Brändiriskin mittaaminen on vaikeaa, mutta ei mahdollista. Yksinkertaisin tapa hallita brändiriskejä on korvamerkitä ne tunnistetut riskit, jotka voivat toteutuessaan vaikuttaa yrityksen brändin keskeisiin asiakaslupauksiin. Tämä mallia voi lähteä kehittämään eteenpäin tutustumalla niihin brändimittareihin, joita yrityksessä on jommuutenkin käytössä. Erityisesti asiakastyytyväisyyteen ja brändin arvoon liittyvä tietoaineisto tulisi tunnetuksi hyvin.

Kehittyneempään brändiriskien mittaamiseen pyrkivien yritysten kannattaa tutustua David Kellerin CBBE-malliin ja lähteä arvioimaan brändin sisäisiä elementteihin vaikuttavia tekijöitä kyseisen mallin avulla.⁴¹ Brändin sisäisten elementtien tunteminen ei kuitenkaan välttämättä vielä riitä brändiriskejä mitattaessa. On lisäksi huomioitava ainakin mahdolliset yrityksen toimialan ominaisvaatimukset, asiat jotka yrityksen asiakkaat olettavat ilman muuta olevankunnossa.

Hyvä asiakstarpeiden tuntemus on kriittisen tärkeää brändiriskin mittaamisen onnistumiselle.

Huolimatta siitä, minkälaista mallia käyttää, kannattaa seuraavat asiat nostaa esille brändiriskiä mitattaessa:

- *Onko kyse vain yksittäisestä tapauksesta vai voisiko tilanne toistua jatkuvasti? Jatkuva samanvirheentoinen voikavatta brändiriskiä.*
- *Osuuko riski brändin perusviesteihin / lupaukseen? Brändin keskeiset lupaukset eivät saisi olla ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa.*
- *Osuuko riski brändin kohderyhmän kannalta relevanttiin asiaan? Kohderyhmän reaktiot vaikuttavat myyntiin.*
- *Onko riskillä loppuasiakasvaikutuksia? Jos kyse on pelkästä kohusta, ilman loppuasiakasvaikutuksia, voisillä olla riskiä pienentävä vaikutus.*
- *Yrityksen kriisijohtamisen ja viestinnän taso tulee huomioida brändiriskejä arvioitaessa.*

⁴¹Keller 2001.

Kaikkien yritysten ei kuitenkaan kannata lähteä edes yrittämään sen mittaamista. On syytä kriittisesti arvioida sitä, tarvitseeko brändi eriskejä erikseen luokitella, tunnistaa ja mitata. Tärkeintä on, että kyseisiin asioihin kiinnitetään huomiota. Pyrkimys brändiriskin mittaamiseen ei välttämättä johdammuhun, kuin olemassa olevan riskienhallintaprosessintulosten riittävä tarkastukseen – samoja asioita katsotaan hieman eri näkökulmasta.

7 Kirjallisuusluettelo

- Bhose Cilla: Finnairin brändipomolta ei uskolopu. Kauppalehti 11.1.2010, s. 18-19.
- Coppola Damon P.: Grippedy fear: Public risk (mis) perception and the Washington, DC sniper. Disaster Prevention and Management, 2005, Volume: 14, page: 32-54.
- Flink Anna-Liisa, Reiman Teemu, Hiltunen Mika: Heikoin lenkki? Riskien hallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki 2007.
- Johnson Victoria and Peppas Spero C.: Crisis management in Belgium: the case of Coca-Cola. Corporate Communications: An International Journal, 2003s. 18-22.
- Keller Davis Lane: Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Report no. 107, Marketing Science Institute, 2001.
- Kuusela Hannu ja Ollikainen Reijo: Riskit ja riskienhallinta. Tampere 2005.
- Laakso Hannu: Brändit kilpailuetuna. Helsinki 1999.
- Lehtonen Jaakko: Etteipahintapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa 2009.
- Leppänen Juha: Yritysturvallisuuden käytännössä. Helsinki 2006.
- Levy Sidney J., Rook Dennis W.: The product and the brand. Harvard Business Review, March-April 1955, s. 33-39.
- Malmelin Nando ja Hakala Jukka: Radikaali Brändi. Helsinki 2008.
- Saastamoinen Jukka: Automainontakäytännön vaikutus mielikuvan muokkaukseen. Kauppalehti 11.1.2010, 18-19.
- Slywotsky Adrian J.: The Upside. New York 2007.
- Tybout M. Alice, Roehm Michelle: Let the response fit the scandal. Harvard Business Review, December 2009, s. 82-88.
- Walker Rob: I'm with the brand. The secret dialogue between what we buy and who we are. London 2008.