

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Ermo Tikk

**BRÄNDIARHITEKTUURI ARENDAMINE AS
PÕLTSAMAA FELIX NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ 2015. a

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja Urmas Varblane

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Brändiarhitektuur ja selle arendamine	6
1.1. Brändi ja ettevõtte brändiarhitektuuri teoreetilised lähtekohad	6
1.2. Brändiarhitektuuri dimensioonid	11
1.3. Brändiarhitektuuri arenguteed ja hindamine	17
2. AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri uuring.....	24
2.1. Uurimismetoodika ja AS Põltsamaa Felixi tutvustus.....	24
2.2. AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri audit.....	29
2.3. Ettepanekud AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri arendamiseks	39
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	53
Lisa 1. Brändiarhitektuuri struktuuri grupeerimine sihtgrupi alusel Swedbank näitel	53
Lisa 2. Brändiarhitektuuri struktuuri osaline hierarhia Toyota korporatsiooni näitel.	54
Lisa 3. Brändiarhitektuuri struktuuri osaline võrgustik Nike korporatsiooni näitel ...	55
Lisa 4. AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri auditi plaan	56
Lisa 5. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori Marek Viiloliga 1. aprill 2015 läbi viidud intervjuu transkriptsioon	57
Lisa 6. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori Marek Viiloliga 21. aprill 2015 läbi viidud intervjuu transkriptsioon	69
Lisa 7. AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli graafika näiteid	74
Summary	76

SISSEJUHATUS

Vanade toodetega või teenustega turuosa hoidmine ning uutega turule tulemine on muutunud tänases majanduskeskkonnas keeruliseks. Infosüsteemide arenguga on ettevõtetel kasutada sarnane informatsioon ja ressursid on muutunud kättesaadavamaks. Toote või teenuse omadused on küll olulised, kuid on konkurentide poolt lihtsasti kopeeritavad. Sellest tingitult ei seisne ettevõtete konkurentsieelis ja –võime enam niivõrd kasutatavas informatsioonis või ressurssides, vaid mõnes muus teguris.

Üheks selliseks teguriks on bränd. See loob ettevõttest kuvandi ning annab kliendile lisaväärtust toote või teenuse ostmisel. Bränd kujuneb pikaajalise protsessi käigus sõltudes erinevatest teguritest, mistõttu on selle jäljendamine konkurentide poolt raskendatud. Sellest lähtuvalt peavadki paljud teoreetikud ja praktikud brändi üheks olulisemaks teguriks, millega eristuda rivaalidest, saavutada tiheda konkurentsi tingimustes konkurentsieelis ja stabiilne turuosa (de Chernatony 2006: 4, Kotler 1991: 441, Kotler *et al.* 2008: 521, Kapferer 2004: 1).

Paljude ettevõtete tegevus hõlmab erinevaid sihtturge ja tooteid. Erinevaid rolle täitvad tooted seostatakse erinevate brändidega, et vältida klientide seas segadust. Ettevõtte alla koondunud brändid moodustavad brändiportfelli, mille läbimõeldud juhtimine aitab suunata ettevõtte tegevust vastavalt tema strateegiatele ja eesmärkidele. Eesmärgipärase juhtimisprotsessi aluseks on brändiarhitektuur, mis määrab brändide struktuuri brändiportfellis.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on teha ettepanekuid AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri täiustamiseks. Töö eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- kirjeldada brändiarhitektuuri olulisemaid teoreetilisi vaatepunkte;
- selgitada brändiarhitektuuri dimensioone;
- anda ülevaade brändiarhitektuuri muutmise ja arendamise võimalustest;

- esitada töö empiirilise osa teostamise metoodika;
- analüüsida AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri;
- tuua välja autori ettepanekud AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri täiustamiseks.

Töö on jaotatud kahte peatükki, mis omakorda jagunevad kumbki kolmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis käsitleb autor brändiarhitektuuri loomise ja arendamisega seotud teoreetilist raamistikku. Teoreetilise osa esimeses alapunktis esitatakse brändi olemus ning käesolevas bakalaureusetöös kasutatavad brändiportfelli ja brändiarhitektuuri definitsioonid. Teises alapeatükis kirjeldatakse brändiarhitektuuri dimensioone. Tuuakse välja brändide olulisemad rollid brändiportfellis, brändiportfelli struktureerimise ja visualiseerimise võimalused. Kolmandas alapeatükis käsitleb autor brändiarhitektuuri strateegiaid, loomise protsessi ja hindamise võimalusi. Kirjeldatakse ideaal-tüüpi brändiportfelli strateegiaid, brändiportfelli kujundamise protsessi ning esitatakse brändiarhitektuuri auditi protsess.

Teises peatükis viiakse läbi AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri empiiriline uuring. Empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse käesolevas bakalaureusetöös kasutatavat uurimismetoodikat ning uuritavat ettevõtet. Teine alapeatükk keskendub ettevõtte brändiarhitektuuri ja teoreetiliste lähtekohtade vahelisele analüüsile. Esitatakse uuringu käigus saadud tulemused ning antakse ülevaade ettevõtte brändiportfelli strateegiast. Viimane alapeatükk keskendub AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri tugevustele ja nõrkustele. Autor esitab omapoolsed ettepanekud ettevõtte brändiarhitektuuri arendamise võimalustest.

Käesolev bakalaureusetöö keskendub sellistele märksõnadele nagu brändid, brändiarhitektuur, brändiportfelli strateegia ja brändiarhitektuuri siseaudit.

Autor soovib tänada AS Põltsamaa Felix turundusdirektorit Marek Viilolit meeldiva koostöö eest ja käesoleva bakalaureusetöö juhendajat Tõnu Roolahtu esitatud nõuannete eest töö valmimisel.

1. BRÄNDIARHITEKTUUR JA SELLE ARENDAMINE

1.1. Brändi ja ettevõtte brändiarhitektuuri teoreetilised lähtekohad

Brändiarhitektuuri käsitlemiseks tuleb esmalt selgeks teha brändi olemus. Brändi mõiste defineerimisel puudub teaduses üksmeel. Kasutusel on palju definitsioone, mis erinevad üksteisest oma rõhuasetuse ja detailsuse astme poolest. Tulemuste võrdlemiseks ning käsitleste sünteesimiseks tuleb seega bränd selgelt defineerida (Kollat *et al.* 1970: 329).

Bränd tähendab lihtsustatud käsitluses omandiõigust. Ameerika Turundusliidu (*American Marketing Association*) esitatud brändi definitsioon kõlab järgmiselt: „Bränd on nimi, termin, märk, sümbol, kavand või nende kombinatsioon, mis identifitseerib ühe müüja või müüjate grupi tooteid ja teenuseid nende konkurentide omast“ (Dictionary 2015). Kuna bränd hõlmab tänapäevases teoorias laiemat tähendust, siis on kasutusele võetud kaubamärgi mõiste. Registreeritud kaubamärk näitab kauba või teenuse kuuluvust ning omab seadusega kehtestatud õiguskaitset kauba või teenuse jäljendamise vastu (Kaubamärgiseadus 2002). Infosüsteemide areng on loonud olukorra, kus kõikidel ettevõtetel on sarnane ligipääs informatsioonile, ning infrastruktuuri areng on lihtsustanud ligipääsu erinevatele ressurssidele. Selle tulemusena on muutunud toodete jäljendamine suhteliselt lihtsaks. Kaubamärgi registreerimine tagab seadusandliku kaitse kauba või teenuse kopeerimise vastu ning kaitseb omandiõigust.

Tänapäevases turunduspraktikas peetakse omandiõiguse tagamist brändi käsitluses liiga kitsaks. Üks maailma tunnustatuim turunduskonsultatsioon pakkuv ettevõtte Interbrand defineerib brändi materiaalsete ja immateriaalsete omaduste kogumina, mille juhtimise tulemusena luuakse lisaväärtust (Todor 2014: 60). Erinevate omaduste kogumit on rõhutanud ka de Chernatony ja Riley (1998: 418), kes eristasid laiaulatusliku uuringu raames 12 brändi defineerimise suunda, ning David A. Aaker (2014: 20) väites, et bränd

võib koosneda 6 kuni 12 elemendist, mis igäüks annavad edasi brändi olulisi aspekte. Antud teoreetikutele tuginedes võib brändi pidada erinevatest osadest koosnevaks tervikuks.

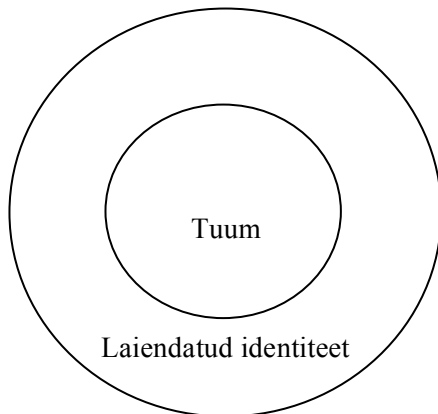
Brändi üks olulistest omadustest on väärtuse loomine, mis mõjutaks tarbimiskäitumist (de Chernatony 2006: 42). Seejuures tarbimiskäitumise mõjutamiseks on vajalik ühildada loodav lisaväärtus inimeste vajadustega (de Chernatony, McDonald 2003: 25). Keskendudes kindlale sihtgrupile on võimalik sarnaste vajadustega inimestele pakkuda nende poolt oodatud tooteid. Selle jaoks tuuakse brändiga esile iseloomulikud ja olulisemad omadused ja assotsiatsioonid, mis eristavad ettevõtte pakkumisi konkurentide omadest, muutes need ihaldusväärseteks. Seda protsessi nimetatakse positsioneerimiseks. (Kapferer 2004: 99)

Aina suuremat rõhku pannakse brändi definitsioonis assotsiatsioonidele, mis tarbijal tekivad seoses brändiga. Üks esimesi, kes selliselt brändi defineeris, oli P. Martineau (1959: 47), kes seostas brändi tarbija mõistuses tekkiva kujutisega. Assotsiatsioone peetakse oluliseks, sest tarbija ei ole suuteline meelde jätma kõikide toodete ja teenuste omadusi. Assotsiatsioonide kaudu võimaldab inimeste mõistus siduda brändid nende omaduste ja väärtustega. (Miller 1956: 95) Täiendavate immateriaalsete omadustena kasutatakse kultuuri, uskumusi ja iseloomujooni, mille kaudu tekib tarbijal mentaalne ettekujutus inimesest, kes brändi tarbib (Kapferer 2004: 107–111).

Käesolevas bakalaureusetöös võetakse aluseks Interbrandi esitatud brändi definitsioon, sest see võtab hästi kokku brändi ettevõtjast ja tarbijast lähtuvad käsitlused. Bränd on ettevõtte materiaalne omand ja suurendab toodete ja teenuste väärtust. Samas loob tarbijaga emotsionaalse ja subjektiivse suhte. Interbrandi definitsioonis tuuakse esile ka brändi juhtimisprotsess.

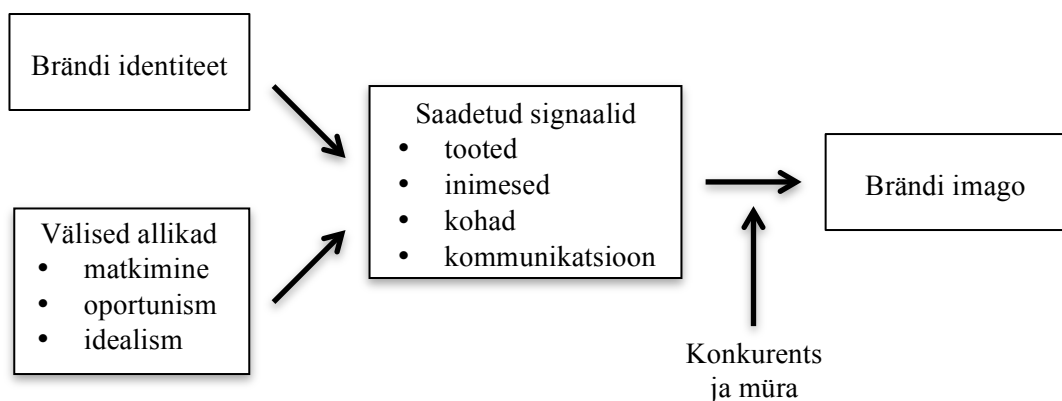
Bränd ei ole ajas täielikult püsiv, mistõttu on oluline ettevõttes brände järjepidevalt juhtida. Brändi looja nägemust nimetatakse identiteediks. See on assotsiatsioonide kogum, mis annab tarbijale edasi brändi tähenduse, eesmärgi ja olemuse. (Ghodeswar 2008: 5) Identiteedi selge määratlus on ettevõttes oluline, et kõik ettevõtte struktuuriosad mõistaksid ja väljendaksid brändi olemust ühtemoodi (Aaker 1996: 72). Brändi identiteet kujuneb kahes osas – tuum ja laiendatud identiteet (joonis 1).

(Ghodeswar 2008: 5; Aaker 1996: 86–87) Identiteedi tuum on püsivam ning kannab endas brändi olulisemaid omadusi. Laiendatud identiteet täpsustab brändiga edasi antavaid assotsiatsioone. See tagab brändi paindlikkuse muutuda turutingimustele vastavalt kahjustamata seejuures brändi olulisi assotsiatsioone.



Joonis 1. Brändi identiteedi kujunemine (autori koostatud Ghodeswar 2008: 5 ja Aaker 1996: 86 põhjal).

Tarbijal tekkivad assotsiatsioonid ei pruugi ühtida brändi identiteediga, mistõttu on kasutusele võetud brändi imago mõiste. See on subjektiivne nähtus, mis sõltub erinevatest välistest teguritest, näiteks turul esinevast konkurentsiolukorrast, avaliku sektori tegevusest, piirkonna kultuuriruumist ja inimeste väärtushinnangutest. (Kapferer 2004: 98) Imago kujunemise protsess on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Brändi identiteedist imago kujunemine (Kapferer 2004: 98).

Brändi identiteedile tuginedes saadetakse tarbijatele erinevaid signaale. Tarbijal tekkivad assotsiatsioonid ei pruugi olla ühtsed ettevõtte soovituga. Saadetud sõnumeid segavad konkurentsitegurid ja muu müra, mis mõjutavad tarbija tõlgendusi. Müra tekitavad konkurendid, kes kasutavad teadlikult teistega sarnast turunduskommunikatsiooni või üritavad meeldida kõigile, ja tarbijate arvamus ideaalsest brändist. (Kapferer 2004: 98–99) Brändi imago on subjektiivne nähtus, mis tekib tarbija emotsionaalse tõlgendusena (Dobni, Zinkhan 1990: 118). Imago tekib läbi kommunikatsiooni, milleks on näiteks nimi, visuaalsed sümbolid, tooted, reklaam ja meedia. Ka toote kasutuskogemus mõjutab imagot. Ei ole vale öelda, et iga ettevõtte tegevus, kujundab tarbija arvamust brändi kohta.

Enamus ettevõtteid alustab tegevust ühe tootega ning laiendavad tootevalikut ettevõtte arenedes. Uute toodete lisamisel tuleb ettevõtte juhtkonnal otsustada, kuidas uus toode tarbijani viia. Tarbijate sihtrühmadel on erinevad väärtushinnangud, mis peavad olema vastavuses brändi tekitatud assotsiatsioonidega (Dyson *et al.* 1996: 9) ning väljenduma positiivse eristava efektina (Todor 2014: 60). Toodete turundamisel sihtturgudele on vaja esile tuua erinevaid toote omadusi ja turundussignaale, mistõttu võib osutuda oluliseks erinevate brändide loomine ja kaasamine. Edu tagamiseks tuleb tegutseda läbimõeldud tegevusplaani alusel kasutades erinevaid brände ja nende kombinatsioone.

Ettevõtte kõikide olemasolevate brändide kogumit nimetatakse brändiportfelliks (Kanitz, Burmann 2012: 312). Toodete ja teenuste pakkumisel brändide kogumi rakendamine pakub ettevõttele erinevaid kasutegureid. Laiem brändide amplituud suurendab ettevõtte toodete valiku tõenäosust eeldusel, et tarbija teeb oma valikuid teatud juhuslikkuse alusel. Esitatud eeldus on seotud tarbija brändilojaalsusega. Osa kliente lähtuvad tarbimiskäitumisel kindlatest brändidest, mida nad eelistavad teiste ees. Ettevõtte toodete valiku tõenäosus suureneb nende klientide arvelt, kellel puudub selge brändieelistus ning kelle valik pendeldab erinevate brändide vahel. (Riezebos *et al.* 2003: 194) Täiendavalt hajutab brändiportfell ettevõtte riske. Mitme brändi rakendamisel ei sõltu ettevõtte tegevus ühe brändi tugevusest turul. Lisaks ettevõtte juhtimiskvaliteedile sõltub brändi edukus konkurents- ja väliskommunikatsiooniteguritest. Tegevusriskid hajuvad erinevate brändide vahel, mistõttu on ettevõtte tagasilöökidest suhtes vähem tundlik. (Barwise, Robertson 1992: 278–279)

Brändiportfell võimaldab ettevõttel luua täiendavat väärtust ja mõjujõudu turul. Brändide vahel on võimalik tekitada sünergia, mille toimele brändid toetavad ning suurendavad üksteise väärtuspakkumist. Selleks on võimalik tarbijale suunatud väärtuspakkumised siduda erinevate brändide kombinatsioonina, tuues esile olulisi assotsiatsioone. (Riezebos *et al.* 2003: 194–197) Brändiportfellis sünergia loomiseks on oluline strateegiline lähenemine, mis määraks brändide struktuuri ja eesmärgid, toetades seeläbi ettevõtte tegevust. Brändiportfelli struktuuri määrab brändiarhitektuur, mille definitsiooni esitab autor alapeatüki järgnevas osas.

Brändiarhitektuuri mõistel on kirjanduses kasutusel erinevaid vasteid. Kasutatakse näiteks mõisteid brändiarhitektuur (*brand architecture*) (Kapferer 2012: 309; Aaker, Joachimsthaler 2000: 10), brändistruktuur (*brand structure*) (Laforet, Saunders 2007: 44; Koettling 2013: 30), brändiportfelli juhtimine (*brand portfolio management*) ja brändiportfelli strateegia (*brand portfolio strategy*) (Aaker 2004: 13). Neid kasutatakse sageli sünonüümidena, kuigi nende vahel esineb teatud sisulisi erinevusi.

Brändiportfelli juhtimine ja strateegia käsitlevad brändiportfelli strateegilist juhtimist. Antud mõistete puhul võetakse arvesse brändide muutumine ajas, mistõttu on oluline brändiportfellile määrata eesmärgid, strateegiad eesmärkide saavutamiseks ning strateegilist protsessi juhtida. Brändistruktuur keskendub brändide vaheliste seoste esitamisele. Brändiarhitektuur viitab selgemalt teatud korrastatusele esitades struktuuri, mis määrab brändide rollid, eesmärgid ja suhted nii toodete kui teiste brändidega. Nimetatud mõistete sisuline ühtsus tuleneb brändiportfelli kujundamisest ettevõtte turundusstrateegiaga ühilduval viisil.

Autori arvates on kõige täpsema definitsiooni esitanud David A. Aaker (2004: 13): „Brändiarhitektuur on brändiportfelli struktuur, mis määrab portfellis olevate brändide ulatuse, rollid ja omavahelised suhted. Sellega luuakse sünergiat, mõjujõudu ja selgust brändiportfellis“. See on strateegilise ja pikaajalise juhtimisprotsessi aluseks, millega ühildatakse üksikute brändide individuaalsed sihid ettevõtte üldiste eesmärkidega. Brändiarhitektuur korrastab brändide identiteedid ning olenevalt tarbijale tehtavast pakkumisest määrab toote või teenusega sobiva brändi või brändide kombinatsiooni, et rõhutada tarbijale tema ootustele ja nõudmistele kõige täpsemalt vastavaid omadusi.

Seetõttu omab brändiarhitektuur tugevat mõju ettevõtte turuosale, turundus-efektiivsusele, kasumlikkusele ja väärtusele (Rao *et al.* 2004: 126–127).

Antud alapeatükis keskendus autor brändiarhitektuuriga seotud mõistete defineerimisele. Käsitleti brändi, brändiportfelli ja brändiarhitektuuri erinevaid käsitlusi ning esitati käesolevas bakalaureusetöös aluseks võetavad definitsioonid.

1.2. Brändiarhitektuuri dimensioonid

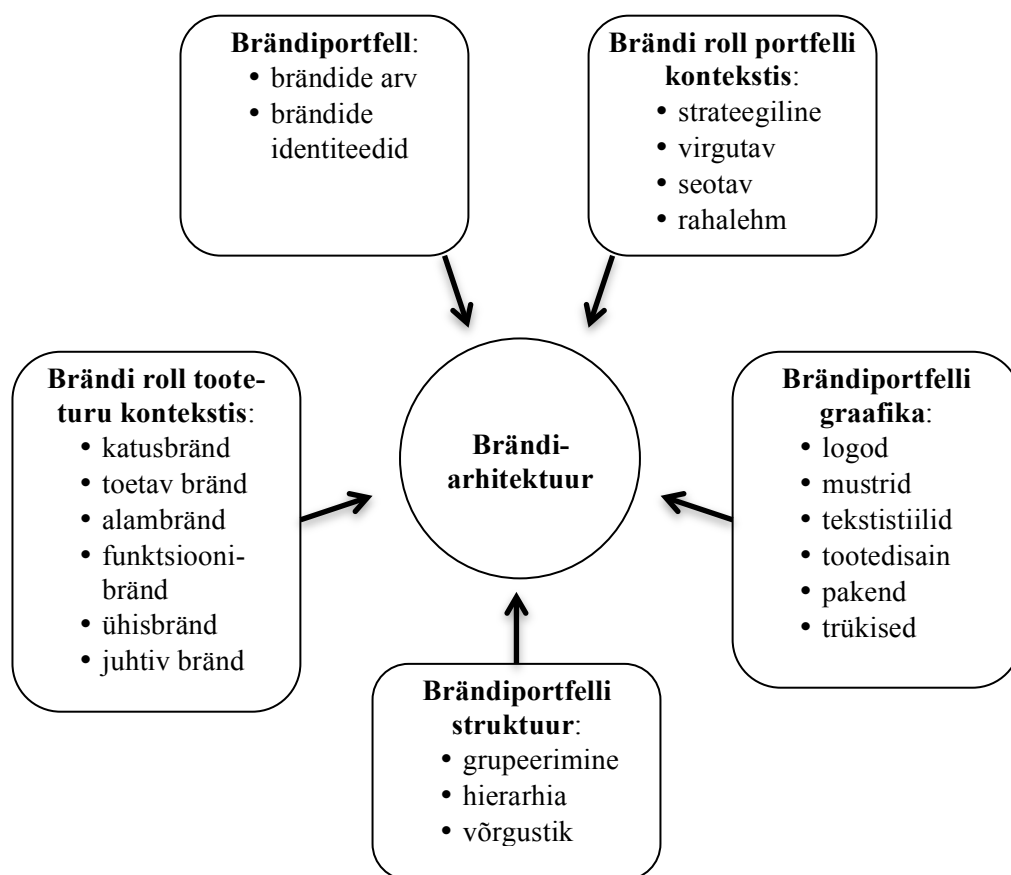
Brändiarhitektuur on brändiportfelli struktuur, mis on aluseks brändide strateegiliseks juhtimisprotsessiks. See koosneb väga erinevatest elementidest. Alapeatükis 1.2. käsitleb autor brändiarhitektuuri dimensioone ja komponente.

Brändiarhitektuur koosneb viiest dimensioonist, mis on ülevaatlikult esitatud joonisel 3 (Aaker, Joachimsthaler 2000: 134). Järgnevalt kirjeldab autor brändiarhitektuuri igat dimensiooni ja nende komponente ning kuidas need kujundavad brändiportfelli juhtimise strateegiat.

Esimeseks brändiarhitektuuri dimensiooniks on brändiportfell. Selle peamiseks parameetrik on brändide arv portfellis, mille hulka arvatakse ka ühisbrändid teiste ettevõtetega (Kanitz, Burmann 2012: 312). Seejuures võib nende loetlemine osutada keeruliseks, kui on brände mille identiteet on segane või mis on jäänud soiku. Brändiportfelli üheks oluliseks analüüsi valdkonnaks on optimaalse brändide arvu leidmine turul tehtavate pakkumiste jaoks. Olenevalt olukorrast tuleb olemasolevaid brände laiendada, uusi brände lisada või üleliigseid eemaldada brändiportfelist (Aaker 2004: 16).

Brändiportfelli optimaalse brändide arvu määramiseks puudub konkreetne meetod või valem. Teoreetikud ja praktikud vaidlevad sel teemal pidevalt. Paljud praktikud leiavad, et lai toote- ja brändivalik on parem. See võimaldab ettevõttel haarata suuremat turuosa, pakkudes heterogeensete soovidega tarbijatele nendele sobivaid hüvesid. (Quelch, Kenny 1994: 153) Olles seotud laiema tarbijaskonnaga takistatakse konkurentide sisenemist turule. Peamiseks eeliseks brändirohkusel on brändide eraldatus. Erinevate sõnumitega brändid hoitakse üksteisest lahus ning seeläbi vähendatakse segaseid assotsiatsioone.

Teised rõhutavad administratiiv- ja turunduskulude efektiivsust, olles arvamusel, et ettevõtte peaks oma brändide arvu hoidma võimalikult minimaalse (Aaker 2004: 16). Iga täiendava brändi loomine, üleval pidamine ja arendamine nõuab väga suuri investeeringuid. Täiendavad kulutused brändile suurendavad toote või teenuse ühikuhinda, mis kahjustab ettevõtte turupositsiooni. Lisaks võib brändide suur arv tekitada tarbijates ja ettevõtte töötajates segadust. Brändi imago võib identiteedist lubamatult palju erineda ning tarbimiskäitumine ei ühti ettevõtte soovituga. Kui töötajate seas on segadus, siis süveneb probleem veelgi, sest tarbijale saadetakse suurema tõenäosusega vastuolulisi signaale.



Joonis 3. Brändiarhitektuuri dimensioonid ja komponendid (Aaker, Joachimsthaler 2000: 134).

Brändid omavad ettevõtte brändiportfellis erinevaid strateegilisi eesmärke. Need ei ole üksteist välistavad ning võivad aja jooksul muutuda. (Todor 2014: 62) Brändide rollide määramine portfelli kontekstis muudab brändiportfelli juhtimise süsteemsemaks. Autor toob järgnevalt esile olulisemad brändi rollid portfellis, ühildades erinevate autorite käsitlusi.

Strateegiline roll (*strategic*) tähistab organisatsioonile strateegilistelt olulist brändi, mille tähtsus brändiportfellis tulevikus kasvab. See bränd peab genereerima uusi kliente ning seeläbi kindlustama tulevase turupositsiooni ja tulu. (Osler 2007: 437) Oma tulevikupotentsiaali täitmiseks tuleks strateegilise rolliga brändile tagada vajalikud ressursid arenemiseks. Kuna selle rolliga brändi rõhuasetus on tulevikul, vajab see bränd rahastamist teiste brändide arvelt. Strateegilise brändi näitena võib tuua spordibrändi Nike välitingimustes mõeldud spordivarustuse kollektsiooniga ACG (All Condition Gear). Selle kollektsiooni loomisega liigub Nike uuele ja kasvavale sihtturule.

Virgutav roll (*energizer, distinguisher*) tähistab brändi, mis ei ole otseselt seotud mingi konkreetse pakkumisega, kuid täiendab oma assotsiatsioonidega oluliselt sellega seotud brändi väärtuspakkumist (Aaker, Joachimsthaler 2000: 137). Lisanduv väärtus on sageli seotud kasutuskogemuse parandamise, äratuntavuse või innovatsiooniga. See toob esile teise brändi pakkumise mõne omaduse, koostisosa või kasuteguri. Sageli kasutatakse virgutava rollina sponsorlust. Näiteks autotootja Nissan toob esile oma sportautode lipulaeva GT-R kiirust ja tehnilist võimekust kasutades selleks maailma ühe tuntuima ja edukaima sportlase, sprinter Usain Bolti, nime.

Külgnev roll (*flanker, adjacent, defender*) on olemuselt kaitsemehhanism, mida kasutatakse konkurentide tegevuse vastu. Seda kasutatakse tihti turuosa või mõne brändi assotsiatsioonide säilitamiseks. (Osler 2007: 439) Aastal 1992 tõi Pepsi karastusjookide turule läbipaistva värvusega koolajoogi Crystal Pepsi. Coca-Cola, Pepsi suurim konkurent, ei soovinud kahjustada oma brändi, kuid samas ei soovinud jätta Pepsi uut jooki uue nišši monopolistiks. Seetõttu tutvustati tarbijale uut brändi – Tab Clear.

Rahalehma roll (*cash cow*) tähendab end tõestanud brändi, millel on suur turuosa. See on ettevõtte peamiseks tulude allikaks, luues suurema osa ressursse ettevõtte tegevuseks ja brändiportfelli juhtimiseks. (Aaker 2004: 27; Osler 2007: 439) Rahalehm brändi genereeritud tuluga finantseeritakse ettevõtte teiste brändide, eriti strateegiliste brändide, arendamine. Maailma üheks tuntuimaks rahalehma rolliga brändiks on Microsoft Office kontoritarkvara, mis on valdkonna selge turuliider, toob ettevõttele suure osa tulust, mida kasutatakse kogu ettevõtte brändiportfelli arendamiseks.

Väärtuse pakkumiseks potentsiaalsele kliendile on võimalik moodustada erinevaid kombinatsioone brändidest. Lisaks juhtimisest lähtuvatele rollidele tuleb määrata brändide rollid toote ja turu kontekstist lähtuvalt, mis läbi muutub tarbijale tehtav pakkumine lihtsamini arusaadavaks. (Kapferer 2004: 294) Järgnevalt toob autor välja brändi võimalikud rollid toote-turu kontekstist lähtuvalt.

Katusbränd (*master, umbrella*) tähistab peamist osa pakkumisest tarbijale. See on bränd, mis on olulisim assotsiatsioonide allikas. Tugev katusbränd on tuntud ning vähendab seeläbi konkureerivate brändide mõju tarbijale sihtturul. (Farquhar et al. 1992: 36) Väga sageli kasutatakse katusbrändina ettevõtte brändi, näiteks autotootja Volkswagen, mis ühildatakse mudeli brändiga: Volkswagen Passat, Volkswagen Golf ja teised. Katusbränd ühendab alambrände gruppideks.

Toetav bränd (*endorser*) on konkreetset pakkumist täpsustav bränd, mis lisab usaldusväarsust ja sisukust. Toetava brändi eesmärk on määrata tarbija ootusi ning suurendada kindlustunnet. (Osler 2007: 435) See avaldub tihti sümboli, logo või nimena. Näiteks Post-It märkmepaberid on toetatud 3M brändi poolt logona pakendil. Maailma juhtiv kvaliteet- ja tervisetoidu tootja Nestle kasutab toetavat brändi suurel osal oma toodetest, näiteks šokolaadidel Kit-Kat ja Lion on toetatud Nestle nimega ja soojade jookide brändid Nescafe ja Nesquik on toetatud nimes kasutatud ettevõtte nime algusega.

Alambränd (*subbrand*) täiendab või muudab katusbrändi assotsiatsioone konkreetse toote ja turu kontekstis. Selle roll on luua bränd, mis sobiks konkreetsele sihtturule. Alambränd lisab eristuvust ja erinevaid dimensioone pakkumisele. (Aaker 2004: 18) Alambrändi ja katusbrändi vaheline seos on tugevam kui toetava brändi ja katusbrändi vahel. Alambränd moodustab katusbrändiga terviku. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 115) Katusbrändi selgitava lõigu juures kasutatud näite, Volkswageni katusbrändi alambrändideks on Passat, Golf ja ülejäänud mudelit määravad brändid. Kasutades katusbrändi ja alambrändi koos eristatakse konkreetne pakkumine teistest ettevõtte pakutavatest automudelitest.

Funktsioonibränd (*benefit*) avaldub olukorras, kui toodet või teenust täiendatakse mõne koostisosa või tehnoloogiaga. Kui lisatud koostisosa on tarbijale väärtuslik, tasub

see esile tuua funktsiooni- ehk kasubrändina. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 139–141) Üks tuntum funktsioonibränd on Gore-Tex, veekindel ja õhku läbi laskev membraanmaterjal, mida lisatakse paljudele teistele tekstiilidele, eriti spordi- ja sihtotstarbelistele tekstiilidele. Näiteks Gore-Tex membraanmaterjali kasutamine matka- või militaarvarustusel suurendab märkimisväärselt selle toote usaldusväärsust ja väärtust, sest Gore-Tex materjal on end erinevates ilmastikutingimustes hästi tõestanud.

Ühisbränd (*co-brand*) tekib erinevate ettevõtete brändide moodustatud ühise pakkumise käigus. Mõlema ettevõtte brändid omavad tarbimisotsust mõjutavat rolli. Ühisbränd võib tekkida koostisosa brändi või toetava brändi kaudu. (Ibid.: 141) Spordivarustuse tootja Nike tutvustas treeningu aktiivsuse jälgimisseadet koostöös tuntud tehnikaettevõttega Apple. Pakuti võimalust jälgida treeningu kestvust, läbitud vahemaad ja kiirust, pistes väikese seadme jalanõu talle sisse ning saates info Apple iPod muusikaseadmele. Kasutusele võeti Nike+ Apple ühisbränd, mis andis edasi mõlema brändi tugevad assotsiatsioonid.

Juhtiv bränd (*driver*) sõltub brändi võimest juhtida tarbija ostuotsust ja kasutuskogemusi. Brändil on juhtiv roll, kui tema tarbija tajutud väärtus on põhiliseks aluseks tarbimisotsuse tegemisel. (Osler 2007: 433) Tarbija ostukäitumist mõjutavaks juhtivaks brändiks on kõige sagedamini katusbränd, kuid ka alam-, toetav, funktsiooni- ja ühisbrändide puhul võib esineda juhtiva brändi rolli. Brändiarhitektuuri planeerides on oluline määrata juhtiva rolliga brändid, sest need omavad suuremat vastutust organisatsiooni edu ees, on tundlikumad tehtud vigadele ning vajavad aktiivsemat juhtimist ja finantseerimist (Aaker, Joachimsthaler 2000: 144).

Brändiarhitektuur loob selgust ja sünergiat brändiportfellis, määrates brändiportfelli struktuuri. Brändidel on väga erinevad rollid ning ettevõtte eesmärkide täitmiseks on oluline, et nende suhted ja rollid oleks loogiliselt üles ehitatud. Brändiportfelli struktuuri sisutihedaks ja ülevaatlikuks esitamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, millest levinuimad on grupeerimine, hierarhia ja võrgustik. (Aaker 2004: 27) Näited struktuuri esitamise meetoditest on esitatud lisades 1 kuni 3. Need esitatakse tavaliselt skeemidena. Meetodi valik sõltub konkreetsest brändiportfelist, valitakse kõige paremini sobiv meetod. Järgnevalt on toodud levinuimad brändiarhitektuuri struktuuri meetodid (Aaker 2004: 27; Aaker, Joachimsthaler 2000: 147):

- Brändide **grupeerimisel** jaotatakse brändid valitud tunnuste põhjal loogilistesse rühmadesse. Grupeerimise aluseks olevad tunnused valitakse sõltuvalt konkreetse brändiportfelli iseärasustest. (Aaker 2004: 28) Levinud grupeerimise tunnused on näiteks tarbijasegment, tootekategooria või kvaliteet. Moodustatud grupid peaksid andma brändiportfelli hindamiseks piisava ülevaate. (vt Lisa 1)
- Brändide **hierarhia** (*hierarchy tree*) toob esile brändiportfelli vertikaalse ja horisontaalse dimensiooni. Vertikaalne dimensioon kirjeldab ettevõtte katusbrändide ja alambrändide arvu, mida on vaja konkreetse pakkumise jaoks. Horisontaalne dimensioon kirjeldab katusbrändiga seotud alam-, toetavate ja funktsioonibrändide ulatust. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 147–148) Suures organisatsioonis võib selline skeem väga suureks osutuda. Sellisel juhul esitatakse brändide hierarhia mitme skeemina erinevate pakkumiste kohta. (vt Lisa 2)
- Brändiportfelli **võrgustiku** skeem kirjeldab brändide omavahelisi mõjusid ning kuidas need tarbija tarbimiskäitumist kujundavad. Ettevõtte brändid, mis on üksteisega seotud, ühendatakse skeemil joonega. (Aaker 2004: 30) Erineva tugevusega seosed eristatakse joone paksusega. Tugevama seose tähistamiseks kasutatakse paksemat joont ja nõrgema jaoks peenemat joont. (vt Lisa 3)

Brändiportfelli struktuuri skemaatiline esitamine annab sisutiheda ülevaate brändiportfellist. Sel moel on võimalik brändiarhitektuuri analüüsida ning tuvastava võimalikud probleemkohad või potentsiaalsed laienemisvõimalused. Brändid, mis ei leia eesmärgipärast rakendust, tuleks brändiportfellist eemaldada. Brändiportfelli struktuuri analüüsidest võib leida ka potentsiaalseid turuvõimalusi, mille jaoks laiendada olemasolevaid või luua uusi brände.

Brändiarhitektuuri viiendaks dimensiooniks on brändiportfelli graafika. Selle abil tuuakse esile toodete ja brändide olulisemaid omadusi ning eristatakse pakkumisi. Luuakse tarbija mälus seoseid ning suunatakse tähelepanu teadlikul või alateadlikul viisil. (Karjalainen, Snelders 2010: 6–8) Tekkinud seosed on aluseks tarbimiskäitumise mõjutamisel. Visuaalne dimensioon muudab ettevõtte tooted kiirelt äratuntavaks ning loob emotsionaalseid sidemeid tarbijaga. Kogu graafika tootegrupi või brändi lõikes

peaks olema loodud ühtsete printsiipide alusel, et toetada brändi identiteeti ning ettevõtte väärtuspakkumist.

Brändiportfelli graafika peamised elemendid on logo, kujutised, mustrid, värvid, tekstistiilid, toote- ja pakendi disain ning nende kompositsioon. (Wheeler 2009: 66) Üheks olulisimaks elemendiks peetakse logo. See on brändi identiteedi visuaalne esitus. Logo on oluline, sest visuaalne element on inimeste mälus kiiremini meenuv. Logo on tugevalt brändi olemusega seotud, mistõttu annab selle olulisemaid omadusi kiirelt ja meeldejäädvalt edasi. (Kohli *et al.* 2002: 59) M. C. Macklin (1996: 259–260) jõudis oma uuringuga järelduseni, et bränd on inimestele meeldejäädavam, kui see esitada koos logo ja mõne täiendava visuaalse elemendiga. Tema uuringule toetudes on võimalik tuua esile brändiportfelli graafika positiivse eristava ja tarbimiskäitumist mõjutava olemuse.

Ülejäänud brändiportfelli graafika elemendid on toetava olemusega. Need aitavad täiendavalt eristada brände brändiportfellis ja konkureerivatest brändidest ning võimaldavad ettevõttel määrata brändi assotsiatsioonide rõhuasetust. Olenevalt omadusest, mida soovitakse esile tuua, on võimalik kasutada erinevaid elemente ning nende kompositsioone. Nende alla kuuluvad värvid, tekstistiilid, kasutatud materjalid ja disainid. (Schmitt, Simonson 1997: 84–87) Brändiportfelli graafika elemendid peaksid süsteemselt esile tooma ühiseid brändi omadusi ning moodustama tervikliku väärtuspakkumise. Sel viisil on brändiportfelli brändide eesmärgid edukalt toetatud.

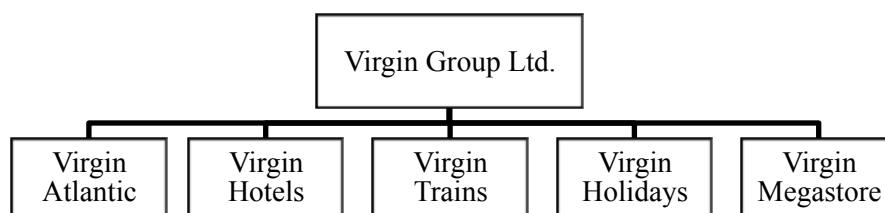
Brändiarhitektuur on brändiportfelli struktuur, mis on aluseks brändide strateegiliseks juhtimisprotsessiks. Käesolevas alapeatükis käsitleb autor brändiarhitektuuri erinevaid dimensioone. Esile sai toodud brändide võimalikud erinevad rollid, brändiarhitektuuri esitamise võimalused ning toetavad elemendid.

1.3. Brändiarhitektuuri arenguteed ja hindamine

Järgnevas alapeatükis kirjeldab autor lähemalt brändiarhitektuuri rakendamise ning hindamise võimalusi. Kirjeldatakse äärmuslikke brändiarhitektuuri strateegiaid. Põgusalt käsitletakse brändiarhitektuuri kujundamise protsessi ning alapeatüki lõpus esitatakse brändiarhitektuuri auditi protsess.

Brändiarhitektuuri kujundamine on osa ettevõtte strateegilisest juhtimisest. Sobiva strateegia valimine on oluline ja keerukas ülesanne, millega vastavad juhid ja spetsialistid ettevõtetes peavad järjepidevalt tegelema. Brändiarhitektuur peab toetama äristrateegiat. Seetõttu ei saa tavaliselt brändiarhitektuuri kujundada mõne ette antud ideaal-strateegia järgi, vaid tuleb arvestada toodete ja teenuste iseärasusi, tarbijate vajadusi ja ootusi ning turuolukorda. Sellegi poolest tuuakse kirjanduses välja mõned ideaal-tüüpi brändiportfelli strateegiad, mis tähistavad äärmuslikke olukordi.

Katusbrändi strateegia (*branded house*) koondab kõik ettevõtte tooted ja teenused ühe katusbrändi alla ning kasutab pakkumiste eristamiseks täiendavaid brände (Petromilli, Berman 2003: 350). Sageli kasutatakse katusbrändi strateegiat turuliidrite poolt, kes domineerivad sihtturul või kategoorias läbi ühe olulise ja laia ulatusega brändi. Ühe brändi kasutamise eelisteks võib pidada tugevamat seost organisatsiooni ja pakkumise assotsiatsioonide vahel. Ettevõtte imidž kantakse üle tootele või teenusele, mis läbi suureneb selle usaldusväärsus ja tarbijaväärtus. Katusbrändi strateegia kasutamine tähendab ka teatud riski võtmist. Ettevõtte ebaõnnestumine sihtturul mõne toote või teenusega kahjustab kogu ettevõtte brändiportfelli, sest saadud negatiivset sõnumit seostatakse sel juhul katusbrändiga. Üheks tuntuimaks katusbrändi strateegia kasutajaks on Virgin Group, kelle brändiportfell on osaliselt välja toodud joonisel 4.

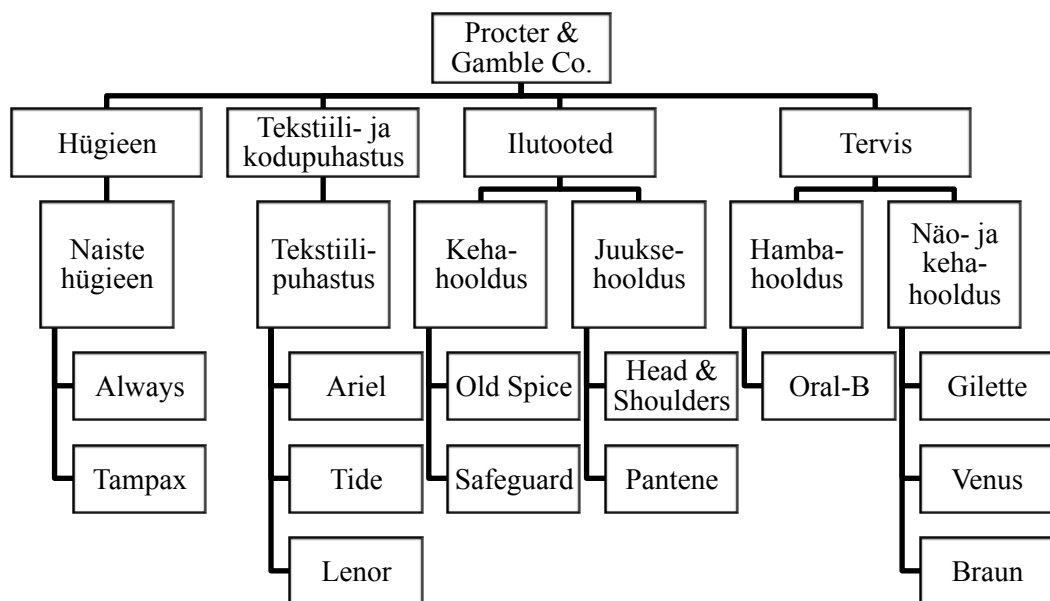


Joonis 4. Katusbrändi strateegia Virgin Group brändiportfellis (autori koostatud Virgin ... põhjal).

Võrreldes eelnevalt kirjeldatud strateegiaga on teist äärmust kirjeldavaks strateegiaks brändimaja strateegia (*house of brands*). Selle puhul kasutatakse iga ettevõtte toote või teenuse pakkumisel erinevat brändi. (Strebinger 2014: 1783) Vastupidiselt katusbrändi strateegiaga, väheneb negatiivsete assotsiatsioonide ülekandmise oht mõnel sihtturul ebaõnnestumise korral. Igale sihtturule luuakse bränd, mille identiteet luuakse vastavalt tarbijate spetsiifilistele ootustele. Täiendavalt peetakse brändimaja strateegia suureks

eeliseks riuliruumi maksimeerimist. Edasimütjad jaotavad olemasoleva ruumi kauplustes erinevate brändide vahel, mistõttu on ühe brändi poolt kasutatav ruum piiratud. Erinevate brändide kasutamisel on võimalik rohkem ruumi riulitel küsida ning seeläbi muuta ettevõtte tooted ja teenused tarbijale kättesaadavamaks. Brändimaja strateegia puuduseks on ressursimahukus ja brändide väiksem mõjuvõim. Iga täiendav bränd portfellis nõuab suuri investeeringuid selle loomiseks ja arendamiseks. Tavaliselt on brändimaja strateegia kasutamisel iga individuaalse brändi mõju tarbijale väiksem, mis on seotud väiksema turuosa ja tulususega.

Tuntuim brändimaja strateegia kasutaja on Procter & Gamble, kelle brändiportfellis on arvukalt väga edukaid brände, mille aastane käive ulatub miljarditesse dollaritesse (Procter & Gamble Annual ... : 6). Joonisel 5 esitatud Procter & Gamble osaline brändiportfell.

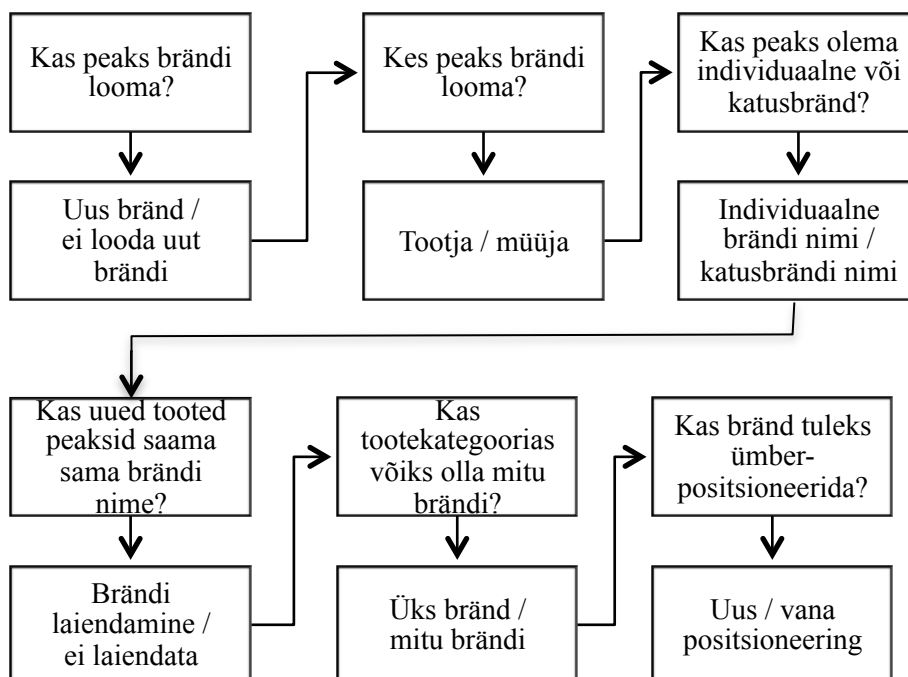


Joonis 5. Brändimaja strateegia Procter & Gamble brändiportfellis (autori koostatud Procter & Gamble Annual ..., Procter & Gamble All ... põhjal).

Tavaliselt neid kahte teoreetilisi-äärmuslikke strateegiaid ei esine ning strateegia loomisel kasutatakse mõlema strateegia kombinatsioone. Seejuures luuakse olulisi seoseid kasutades alam-, toetavaid, funktsiooni ja ühisbrände, et sobitada spetsiifiliste turutingimustega. Iga toote või teenuse turule toomise juures tuleb otsustada, kas

kasulik on laiendada olemasolevat brändi või täiendada brändiportfelli uue brändiga (Kapferer 2012: 311).

Brändiportfelli strateegia kujundamise protsessi on Philip Kotler (1991: 442) hästi kokku võtnud joonisel 6. Esmalt tuleb otsustada, kas toote või teenuse pakkumiseks tarbijale tuleks luua uus bränd või ei ole see vajalik. Brändi loomisel tuleb otsustada, kas selle loomise ja arendamise eest maksab tootja või müüja. Tänapäeval on rohkem levinud tootjabrändid. Müüjabrände esineb mõnel määral tarbekaupade seas, näiteks Selveri või Rimi omatooted. Järgmiseks oluliseks sammuks on brändi tüübi otsus ja nime kujundamine. Olemasoleva brändiportfelli ja uue toote või teenuse iseärasustest lähtuvalt tuleb analüüsida, milline strateegia konkreetses olukorras kõige paremini sobib. Kirjeldatud brändiarhitektuuri kujundamise protsessi viimaseks etapiks on ümberpostitsioneerimise otsus. Olenemata sellest, kui hästi on bränd turul positsioneeritud, võib keskkonna muutumisel esineda vajadus seda muuta (Kotler 1991: 448). Seda võib esile kutsuda konkurentide tegevus või tarbijate eelistuste muutumine.



Joonis 6. Brändiportfelli kujundamise strateegia (Kotler 1991: 442)

Järjepidev analüüs ei ole oluline mitte ainult individuaalsete brändide vaid kogu brändiarhitektuuri puhul. Brändiportfelli parimaks juhtimiseks tuleb omada ülevaadet

ettevõtte strateegiatest ja eesmärkidest, brändiportfelist, keskkonnast kus tegutsetakse. Selle jaoks on võimalik kasutada brändiarhitektuuri auditit, mis on süstemaatiline, dokumenteeritud ja objektiivne hindamisprotsess, eesmärgiga kindlaks teha brändiarhitektuuri vastavus nõutavatele kriteeriumidele ning tuvastada võimalikud probleemid (Aaker, Joachimsthaler 2000: 156). Audit koosneb ärivõimaluste, brändiarhitektuuri dimensioonide ja brändiarhitektuuri juhtimise analüüsist. Brändiarhitektuuri auditid elemendid on ülevaatlilikult kujutatud joonisel 7.

Brändiarhitektuuri auditid, kui töövahendi on välja töötanud üks tunnustatuimaid teoreetikuid brändiarhitektuuri valdkonnas, David A. Aaker (Aaker, Joachimsthaler 2000: 158–159; Aaker 2004: 86–87). Järgnevalt on kirjeldatud tema brändiarhitektuuri auditid osade kaupa.

Brändiarhitektuuri audit		
Ärivõimaluste analüüs	Brändiarhitektuuri dimensioonide analüüs	Juhtimisprotsessi analüüs

Joonis 7. Brändiarhitektuuri auditid elemendid (autori koostatud Aaker, Joachimsthaler 2000: 156 põhjal).

Esimene etapp on ärivõimaluste analüüs. Selle käigus kogutakse informatsioon, mis on efektiivse brändiarhitektuuri loomise aluseks. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 157) Analüüsi alustatakse ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja visiooni kindlaks tegemisest. Need on ettevõtte äritegevuse planeerimisel kõige olulisemad suuna näitajad. Oluline on informatsioon turu keskkonnast: konkurentidest, tarbijasegmentidest. Uuritakse ettevõtte segmenteerimise strateegiaid ning sihtgruppide vajadusi, ootusi ja soove toodetele ja teenustele. Selle informatsiooni põhjal analüüsitakse potentsiaalseid ärivõimalusi.

Järgmiseks etapiks on põhjalik ettevõtte brändiarhitektuuri analüüs. See hõlmab kõiki brändiarhitektuuri dimensioone. (Aaker 2004: 86) Informatsiooni kogutakse brändiportfelli suuruse ja brändide kohta. Loetletakse ettevõtte brändiportfelli kuuluvad brändid, kuid mõne valdkonna brändide põhjalikumaks analüüsiks võib keskenduda selle valdkonna brändidele.

Selgitatakse välja auditisse kaasatud brändide rollid portfellis ja toote-turu kontekstis (Aaker, Joachimsthaler 2000: 160). Eelnevas alapeatükis kirjeldas autor põhjalikumalt brändide erinevaid rolle ning nende omadusi. Meeldetuletavalt võib öelda, et brändi rollist portfellis sõltub selle ressursivajadus. Rahalehma rollis olevad brändid toodavad enamuse kõikide brändide ressurssimahust. Selle põhjal analüüsitakse brändide finantseerimismustreid ja nende otstarbekust. Põhjalikult analüüsitakse ka brändide rolle toote-turu kontekstis. Eristatakse katus-, toetavad, alam, funktsiooni- ja ühisbrändid ning määratakse konkreetsetes pakkumises juhtivad brändid. Hinnatakse brändidega tekkivate tarbija-assotsiatsioonide tugevust ja sobivust ettevõtte soovituga (Aaker, Joachimsthaler 2000: 160). Antud auditi etapis leitakse kindlate rollidega brändide lisamise või likvideerimise vajadus (Aaker 2004: 86).

Brändiportfelli brändide omavaheliste suhete hindamiseks koostatakse portfelliga kõige paremini sobiv skeem ning analüüsitakse brändiportfelli struktuuri loogilisust (Aaker, Joachimsthaler 2000: 160). Tähelepanu pööratakse portfelli selgusele, eesmärkidele ja suunale. Koostades brändiportfelli struktuuri skeem, saadakse ülevaade tervest brändiportfellist.

Viimase brändiarhitektuuri dimensioonina analüüsitakse brändiportfelli graafikat. Graafika elemendid peavad muutma brändiportfelli struktuuri selgemaks ja toetama brändide identiteete. (Aaker 2004: 87) Hinnatakse visuaalsete elementide tekitatud täiendavaid assotsiatsioone ning brändide oluliste omaduste esile tõstmise võimet. Sageli ei esine probleeme kogu graafikas vaid üksikutes elementides.

Brändiarhitektuur on osa ettevõtte strateegilisest juhtimisest, mistõttu on auditi üheks osaks juhtimisprotsessi analüüs. Seejuures uuritakse organisatsiooni struktuure, mis tegelevad brändide ja brändiportfelliga. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 161) Ettevõttes peab olema määratud iga brändi arengu eest vastutav inimene, kes tegutseb brändiga

vastavalt seatud reeglitele. Brändiportfellis selguse ja sünergia saavutamiseks tuleb kõiki brände juhtida ühiste reeglite ja põhimõtete baasil. (Aaker 2004: 88) Kui brände juhitakse süsteemselt ja sünkroonselt, on võimalik liikuda portfellile seatud eesmärkide suunas. Olulisel kohal on perioodiline brändiarhitektuuri analüüs, sest igasugused tegevused brändidega võivad tõstatada probleeme brändiportfelli siseselt.

Kirjeldatud auditi eesmärk on hinnata brändiarhitektuuri võimet luua selgust ja sünergiat brändiportfellis. Brändid peaksid erinevates keskkondades edasi andma sarnaseid assotsiatsioone ning ei tohi olla üksteisega vastuolus. Iga bränd peab omama järjepidevat mõjujõudu tarbija üle ning täitma oma ülesannet sellisel, et ei tekita tarbijas segadust. (Aaker 2004: 33–35) Brändiarhitektuur määrab perioodiliselt brändide ülesanded ja eesmärgid, tagades neile vajalikud ressursid ja juhtimine, ning hindab nende jätkusuutlikkust (Hill *et al.* 2005: 85–86).

Töö teoreetilise osa kokkuvõtteks võib öelda, et brändiarhitektuur on brändiportfelli struktuur, millega määratakse brändide rollid, omavahelised suhted ja ulatus (Aaker 2004: 13). See on ettevõtte strateegilise juhtimisprotsessi aluseks. Brändiarhitektuuri kujundamisel tuleb selle erinevaid dimensioone läbimõeldult rakendades luua brändiportfellis selgust ja sünergiat. Autoripoolne kirjanduse analüüs näitas, et ettevõtete brändiarhitektuuri loomisel tuleb arvestada äristrateegiaid ja väliseid tegureid, mistõttu on enamasti kasutusel erinevate ideaal-tüüpi strateegiate kombinatsioonid. Brändiarhitektuuri on oluline järjepidevalt analüüsida, mistõttu on oluline perioodiliselt teostada brändiarhitektuuri audit. Selle raames hinnatakse ettevõtte ärivõimalusi, brändiarhitektuuri dimensioonide vastavust ärivõimalustele ning brändide ja brändiarhitektuuri juhtimisprotsesse. Järjepidev ülevaade ettevõtte brändiarhitektuurist võimaldab esile kerkivaid probleeme vältida või avastada võimalikult varakult, mistõttu rõhutab bakalaureusetöö autor selle olulisust. Probleemide vältimine või varajane avastamine vähendab nende mõju ettevõtte tegevusele ning kindlustab eesmärkideni jõudmist.

2. AS PÕLTSAMAA FELIXI BRÄNDIARHITEKTUURI UURING

2.1. Uurimismetoodika ja AS Põltsamaa Felixi tutvustus

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu raames kasutas autor juhtumianalüüsi (*within-case, case study*) AS Põltsamaa Felix brändiarhitektuuri olukorra hindamiseks ja võimalike arengute identifitseerimiseks. Kasutatud uurimismeetod valiti eesmärgiga saada vahetumat informatsiooni ettevõtte turundusosakonna töö ja brändiportfelli juhtimise kohta. Brändiarhitektuuri kohta hinnangu andmiseks on oluline lähtuda kvalitatiivsest informatsioonist.

Juhtumianalüüs on uurimismeetod, mida majandusteaduses kasutatakse ühe ettevõtte või juhtumi põhjalikuks uurimiseks kindlal ajahetkel või määratud ajaperioodi jooksul. See on tavaliselt kvalitatiivne uurimismeetod, mis võimaldab esitada elulist konteksti ja analüüsida üksikasjalikult juhtumi omadusi. (Gerring 2007: 17–19) Juhtumianalüüsi peamiseks tugevuseks peetakse selle selgitavat olemust kontekstipõhiste seoste avastamisel. Seoste leidmiseks on võimalik kasutada väga erinevatest allikatest saadud informatsiooni, näiteks dokumendid, intervjuud, vaatlused. Juhtumianalüüsi kui uurimismeetodit kritiseeritakse selle puuduva jäikuse ning vähese üldistusvõime poolest. Puuduvad selgelt väljatöötatud juhendid juhtumianalüüsi teostamiseks, mistõttu esineb oht tulemuste ja järelduste väärtõlgendamiseks. Ühe juhtumi analüüsi põhjal ei saa teha teaduslikke järeldusi. (Yin 2002: 6–11) Tulemuste ja järelduste esitamisel lisatakse töö juurde vastavad materjalid, mida kasutati nendeni jõudmiseks. See võimaldab uuringu lugejal veenduda tulemuste õigsuses. Teaduslike järelduste tegemiseks kasutatakse mitme juhtumianalüüsi tulemuste võrdlust.

Uuringu andmete kogumiseks viis autor läbi standardiseerimata intervjuu AS Põltsamaa Felixi turundusosakonnas. Standardiseerimata intervjuu on vabas vormis intervjuu,

mille puhul kogutakse informatsiooni küsimustega, mis ei ole eelnevalt kindlaks määratud (DiCicco-Bloom, Crabtree 2006: 315). Kasutatud meetodiga saadi intervjueeritavalt kvalitatiivset informatsiooni ettevõtte eesmärkidest, strategiatest, turundusosakonna tööst ning brändiportfelligist. Valitud ettevõttes on varasemalt läbi viidud mõned teaduslikud uuringud, mis keskendusid konkreetsele turundustegevuse analüüsile, neist värskem 2013. aastal. Käesoleva bakalaureusetöö autorile varasemad uuringud kättesaadavad ei olnud.

Läbi viidud intervjuu koostati semistruktureeritud kujul (Lepik *et al.* 2014). Lähtudes brändiarhitektuuri auditi plaanist (lisa 4), valmistas autor ette intervjuu kava planeeritavate teemade ja võtmeküsimustega. Intervjuu teostamisel ei olnud küsimuste järjekord ning sõnastus fikseeritud, mis võimaldas selgitavate küsimuste esitamist. Intervjuu saab jagada kolmeks osaks teemade kaupa:

- ettevõtte tutvustus ja ärikeskkond,
- brändiarhitektuuri dimensioonid,
- brändiarhitektuurist lähtuv brändiportfelli juhtimine ja turundusosakonna töö.

Küsimustiku esimeses osas koguti informatsiooni ettevõtte struktuuri ning äritegevuse kohta. Uuriti ettevõtte tegevuseesmärke, visiooni, missiooni ja põhiväärtusi. Kogutud informatsiooni hulka kuulusid olulisemad ärisektorid, müügimahud ja turupositsioonid. Intervjueeritav esitas ettevõtte kohta üldisema informatsiooni ettevalmistatud esitluse ja ettevõtet tutvustavate materjalidega. Teises osas kogus autor informatsiooni brändiportfelli kuuluvate brändide, nende eesmärkide ja graafika kohta. Intervjuu viimane osa keskendus AS Põltsamaa Felixi turundusosakonna struktuurile ja töökorraldusele. Kogutavate andmete hulka kuulusid brändiportfelli analüüsise ja uuringute teostamise rutiinsus ning juhtimissüsteemi standardiseeritus. Intervjueeritaval lasti selgitada turundusosakonna struktuuri ja vastutus- ja tegevusvaldkondi.

Käesoleva bakalaureusetöö uuritavaks ettevõtteks valis autor AS Põltsamaa Felixi. Tegu on juhtiva toiduainete tootva ettevõttega Eestis, kelle toote- ja brändiportfell on lai. Ettevõtte brändiarhitektuuri analüüsimiseks viis autor läbi semistruktureeritud standardiseerimata intervjuud ettevõtte turundusdirektori, Marek Viiloliga. Esmane intervjuu leidis aset 1. aprillil 2015 Põltsamaal, AS Põltsamaa Felix kontoris, ning

kestis ligikaudu 65 minutit. Järelintervjuu teostati 21. aprillil 2015 Tartus, Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnas, ning kestis ligikaudu 40 minutit. Intervjuudest tehti helisalvestised, mis võimaldas intervjuueeritava vastused täpsemalt transkripteerida. Intervjuude transkriptsioonid on esitatud lisades 5 ja 6.

Intervjuust saadud informatsiooni täienduseks võimaldati käesoleva bakalaureusetöö autorile ligipääs valitud materjalidele, mis on mõeldud ettevõtte siseseks kasutamiseks.

Antud materjalideks olid:

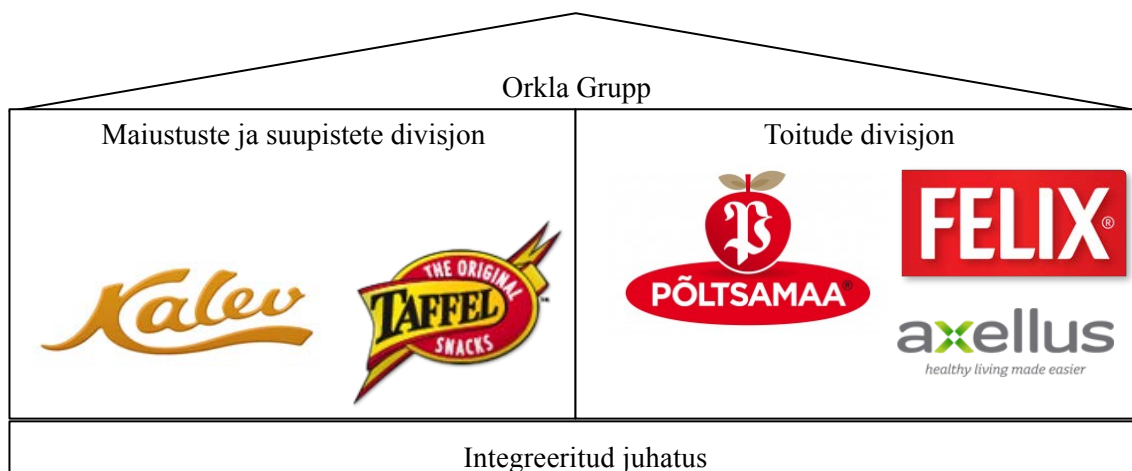
- AS Põltsamaa Felixi ettevõtet tutvustav presentatsioon,
- ettevõtte positsioonid olulisemates turusegmentides,
- väljavõtted tarbija- ja brändiuuringutest.

Valitud ettevõtte ajalugu ulatub aastasse 1920, mil alustati Põltsamaal tootmistegevust Eesti Tarvitajateühisuste Keskühisuses (edaspidi ETK), kui osteti Vana-Põltsamaa mõisast grupp hooneid. Tootmistegevust alustati piirituse, veini, kohvi ja kamajahuga. Hiljem jäid tootmisesse vaid vein ja mahlajoogid, millele lisandusid konservid ja tuubitoidud. (Ajalugu 2015; Eesti... 2015)

Praegusel kujul loodi AS Põltsamaa Felix aastal 1993. Seda tehti ETK ja Rootsi firma AB Felix ühissettevõttena. Hiljem liideti AB Felix Rootsi suurettevõtte Procordia Food AB-ga. (Ajalugu 2015) Just viimase ühinemise tulemusena kuulub AS Põltsamaa Felix tänaseks Norra kontserni – Orkla gruppi, mis ühendab toiduainete suurtootjaid Skandinaavias ja Balti riikides. Orkla kontsernis peetakse oluliseks kohalikke maitseid, mistõttu kasutatakse multilokaalset lähenemist. Igas riigis asuvad turundus- ja müügiüksused ning peaaegu kõigis tootmisüksused, mis võimaldab regioonide maitseeelistustest kinni pidada. (Viilol 2015a)

Orkla kontserni kuuluvatel Eesti ettevõtetel on integreeritud juhtkond. See tähendab, et ettevõtetel on ühine müügi-, finants- ja personaliosakond. Kuna ettevõtted tegutsevad erinevates valdkondades (joonis 8), AS Kalev kuulub Orkla kontserni maiustuste divisjoni (*Orkla confectionary and snacks*) ja AS Põltsamaa Felix toitude divisjoni (*Orkla foods*), on neil eraldiseisvad turundus- ja operatsioonide osakonnad. Turundusosakond vastutab turundustegevuse eest Eestis ning operatsioonide osakond

vastutab tootmistegevuse ja kvaliteedi eest. (Ettevõtte presentatsioon 2014; Viilol 2015a)



Joonis 8. Orkla Grupi ettevõtete ärimudel Eestis (autori koostatud Viilol 2015a põhjal)

AS Põltsamaa Felixi missioon on teha maitsvat ja tervislikku toitu, valmistades seeläbi inimestele rõõmu iga päev (Ärifilosoofia 2015). Ettevõtte turundusdirektor lisas, et missiooni rõhuasetus on sõnadel maitsev ja tervislik. Eesti toiduturul konkureerides on kõige olulisem, et toode maitseks tarbijale. Samuti on toidu puhul oluliseks trendiks tervislikkus ning sellega tuleb ettevõttel turundus- ja arendustegevuses arvestada. Missiooni muudab tervikuks igapäevase rõõmu valmistamine. Marek Viilol sõnastas selle järgmiselt: „Mis saab suuremat rõõmu pakkuda, kui hea ja maitsev toit. Siis on pere ja inimene ise õnnelikud“. (Viilol 2015a)

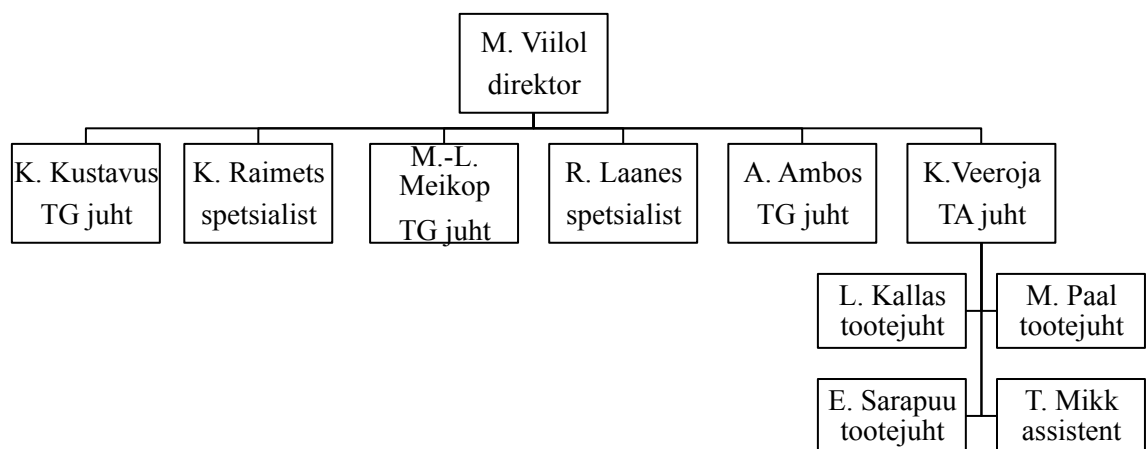
AS Põltsamaa Felixi visiooniks on olla Eesti juhtiv toiduvalmistaja ning armastatud toidubrändide looja (Ärifilosoofia 2015). Turundusdirektor täpsustas, et tahetakse olla juhtiv pakendatud toidukaupade ja jookide valmistaja Eestis. Toiduainetega ollakse turul juhtival positsioonil, kuid jookide tootjana AS Põltsamaa Felixit veel ei tajuta. Tegelikult asub turuosade põhjal Põltsamaa oma mahladega teisel positsioonil. AS Põltsamaa Felixi suund on saada ka mahlade ja jookidega turuliidriks ning kindlustada oma positsiooni pakendatud toidukaupade turul. (Viilol 2015a)

Ettevõtte põhiväärtused on ühised omanikkontserni Orkla Grupiga. Nendeks on sihikindlus, pühendumus ja täpsus. (Viilol 2015a) Sihikindlus väljendub seatud

eesmärkide poole püüdllemises ning tegevuste järjepidevuses. Suur rõhk on suunatud koolitustele ja töötajate arendamisele. Ettevõttes väärtustatakse töötajaid, kes on hingega oma töö ja ettevõtte toodete juures. See tagab sujuva koostöö ning kasvatab soovi olla valdkonna liidrid. Järgitakse ettevõttes kehtestatud reegleid, peetakse kinni lubadustest ning tegevustele eelneb eeltöö. (Ettevõtte presentatsioon 2014)

AS Põltsamaa Felix tootmiskompleks ja kontor asuvad Põltsamaal. Ettevõtte pakub piirkonna suurima tööandjana tööd rohkem kui 170 inimesele, kelle töö tulemusena valmivad tooted üheksas tootekategoorias: kastmed, valmistoidud, aedviljad, moosid, margariin, kalatooted, maitseained, joogid ja vein. (Ettevõtte presentatsioon 2014) AS Põltsamaa Felix on kõige laiema valikuga toidutootja Eestis (Marek Viilol 2015a).

Ettevõtte turundusosakond koosneb 11 inimesest. Nende hulka kuuluvad turundusdirektor, kolm tootegrupijuhti, kaks turundusspetsialisti, tootearendusjuht, kolm tootejuhti ning assistent. Turundusosakonna struktuur on kujutatud joonisel 9.



Joonis 9. AS Põltsamaa Felix turundusosakonna struktuur (TG juht tähistab tootegrupijuhti, TA juht tähistab tootearendusjuhti) (Ettevõtte presentatsioon 2014)

Turundusdirektoriks on Marek Viilol, kes vastutab kogu osakonna tegevuse eest. Otsesteks ülesanneteks on ettevõtte kommunikatsioon, sealhulgas klassikaline meedia ja suhtekorraldus, innovatsiooniportfelli juhtimine ja strateegiliste plaanide koostamine. Tootegrupijuhtide vastutusvaldkonnad on järgmised: Karin Kustavus vastutab mahlajookide ja toidulisandite kategooriate eest, Mari-Liis Meikop vastutab

köögiviljade ja valmistoidu kategooriate eest ning Arnika Ambos vastutab kastmete kategooria eest. Turundusspetsialist Kadri Raimets tegeleb tehniliste töödega ja Raivo Laanes tegeleb digitaalse töö, -meedia ja kergemate kujundustega. Turundusspetsialistid toetavad tootegrupijuhtide tööd. (Viilol 2015a)

Tootearenduse eest vastutab selle valdkonna juht Karin Veeroja, kelle alluvuses töötavad tootejuhid Laura Kallas (tegeleb kastmetega), Maris Paal (tegeleb valmistoidu ja köögiviljaga) ning Evelyn Sarapuu (tegeleb mahladega). Tootearenduse osakonna assistent on Tiina Mikk, kes tegeleb jooksva töö koordineerimisega. (Viilol 2015a) Tootearenduse osakond tegeleb toodete arendamisega nii Eesti kui eksport-turgudele ning osaleb ka Orkla kontserni tootearendustegevuses.

Ettevõtte strateegilised plaanid vaadatakse üle ja kinnitatakse AS Põltsamaa Felixis kord kolme aasta jooksul. Viimati tehti seda aastal 2013 ning järgmine strateegiafoorum leiab aset järgmisel (2016) aastal. Tootekategooria strateegiaid analüüsitakse kord aastas, suvises kvartalis. Hinnatakse kategooriate hetkeseisu ning muutuste vajadust. Kord kuus peetakse turundusfoorumit ning vastavalt vajadusele kasvu- ja innovatsiooninõupidamisi. Strateegiad on tavaliselt suhteliselt püsivad ning püstitatud pikemas perspektiivis, taktikalisi turundusplaanid kohendatakse tihedamini. (Viilol 2015a)

Bakalaureusetöö uuringu raames viidi läbi juhtumianalüüs AS Põltsamaa Felixis. Selle raames intervjueriti ettevõtte turundusdirektorit, Marek Viilolit. AS Põltsamaa Felix on Eesti juhtiv toiduaineid tootev ettevõtte, mis kuulub rahvusvahelisse kontserni Orkla. Esitati ettevõtte ärimudel, missioon, visioon, põhiväärtused ja turundusosakonna struktuur.

2.2. AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri audit

Käesolevas alapeatükis esitatakse AS Põltsamaa Felixis läbiviidud brändiarhitektuuri auditi tulemused. Auditi esimene etapp, ettevõtte tutvustuse ja ärikeskkond, esitati eelmises alapeatükis. Autor annab ülevaate AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli kuuluvatest brändidest, nende eesmärkidest, rollidest portfellis ja toote-turu kontekstis,

kasutatavast graafikast ja juhtimisprotsessidest. Alapeatükk annab ülevaate ettevõtte brändiarhitektuuri hetkeolukorrast.

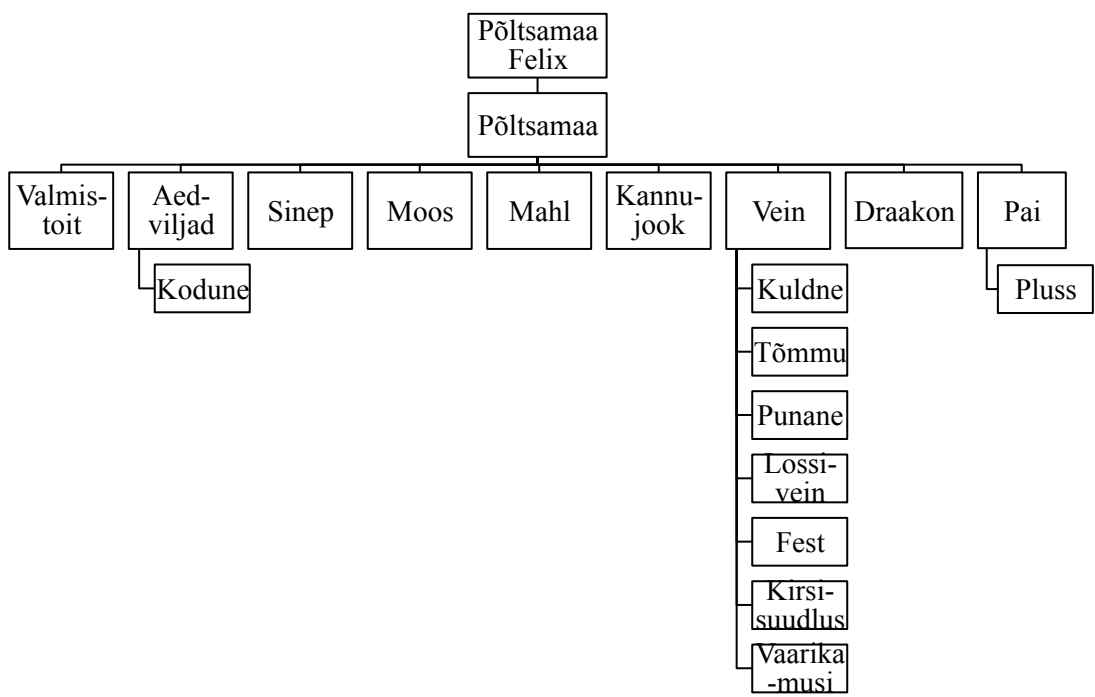
Ettevõtte korporatiivne bränd on Põltsamaa Felix. Korporatiivset brändi tarbijaga kommunikeerides otseseselt ei kasutata. Tarbijale on suunatud ettevõtte katusbrändid (Põltsamaa, Felix) ning kontserni katusbrändid (Ekströms, Risifrutti, Abba, Latplanta). (Tooted 2015) Täiendavalt tegeletakse AS Põltsamaa Felixis Orkla kontserni tervisetoodete ja toidulisandite turustamisega. Selleks kasutati eraldi juriidilist isikut Axellus OÜ, mille alt pakuti brände Gerimax, Livol, Möllers, Futura, Litozin ja Curamed. Täna on Axellus OÜ juriidilisest vormist loobunud. Selle asemel kasutatakse kontserniga seotud juriidilist vormi Orkla Health. (Viilol 2015b; Tervisetooded... 2013)

Eesti Patendiametis on registreeritud kaubamärgina Põltsamaa, Felix, Pai, Ekströms, Risifrutti, Kannujook, Voila, Kodune, Pai Pluss ja Tomat Ketchup (Kaubamärkide andmebaas 2015). Kaubamärgiseaduse (2002) põhjal määrab registreeritud kaubamärk kuuluvuse ning omab õiguslikku kaitset. Kaubamärgid patendiametis registreerides on võimalik piirata ja reguleerida konkurentide tegevust turul. Seetõttu võib järeldada, et kaubamärgina registreeritud brändid on ettevõtte tegevuses olulised.

AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli esitamiseks on autor koostanud hierarhilise skeemi, mis on osadena esitatud käesolevas alapeatükis. Brändiportfelli struktuuri esitamiseks valiti hierarhia, sest see võimaldab kõige paremini esitada ettevõtte brändiportfelli horisontaalset ja vertikaalset ulatust. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 147–148) Ettevõtte brändiportfell on suhteliselt väikese vertikaalse ulatusega ning suure horisontaalse ulatusega. Horisontaalne brändiportfelli laiendamine tuleneb laiast tooteportfelliga. AS Põltsamaa Felixis tootmine toimub paljudes erinevates tootekategooriates. Erinevate tootekategooriate lõikes on tarbijaga kommunikeerimisel esile toodavad assotsiatsioonid mõneti erineva rõhuasetusega, mistõttu käsitletakse neid brändimise aspektist eraldi (Viilol 2015a). Ettevõtte brändiportfelli vertikaalset ulatust hoitakse taotluslikult väiksena. Marek Viilol rõhutas: „Kogemuste põhjal tahab Eesti tarbija väga selget positsioneerimist“ (Viilol 2015b). Kasutades pakkumise positsioneerimisel korruga vaid mõnda brändi, hoitakse tarbijale antavat sõnumit lihtsana. Selge ja konkreetne kommunikatsioon on osutunud Eesti turul AS Põltsamaa Felixile edukaks.

Ettevõtte turundusdirektori Marek Viiloli sõnul on ettevõtte praegune turunduslik suund kahe tugeva brändi, Põltsamaa ja Felixi, keskne. Tegu on eestlaste poolt tuntud kaubamärkidega. TNS Emori läbiviidud Eesti armastatuimate brändide uuringus olid Põltsamaa ja Felix vastavalt 8. ja 23. kohal, mis viitab nende kahe brändi tugevusele Eesti turul. Praeguse turundusstrateegia põhjal soovitakse nende brändide tugevust maksimaalselt ära kasutada, mistõttu asendatakse nõrgema positsiooniga brände nendega. Näiteks likvideeriti sel kevadel Supper, mille tooted koondati Põltsamaa alla, ning Spilva, mille tooted ühinesid Felixi brändiga. (Viilol 2015a)

Põltsamaa on positsioneeritud kohaliku brändina. Kasutatakse tunnuslauset „Ehtne ja hea“, mis tähistab kohaliku tooraine kasutamisel saadud maitset. Turu-uuringu tulemuste põhjal tajub tarbija Põltsamaad lisaks kohaliku, Eestimaise ja maitsvana ka kvaliteetsena ning pikki traditsioone jälgivana. (Brändide turu-uuring 2014) Põltsamaa bränd on väga edukas sinepi, valmistoitude ja mahlade tootekategooriates. Sinep on ettevõtte edukaim toode, millega ollakse Eestis turuliidrid ning valmistoitude ja mahladega hoitakse turul teist positsiooni vastavalt Salvesti ja Aura järel. (Viilol 2015a) Joonisel 10 on Põltsamaa brändi hierarhia AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis.



Joonis 10. Põltsamaa brändi hierarhia AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis (autori koostatud Viilol 2015a; Viilol 2015b; Tootekataloog 2015 põhjal)

AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis on brändid struktureeritud tootekategooriate järgi, sest sõltuvalt tootekategooriatest kasutatakse erinevat turunduskontseptsiooni. Põltsamaa brändi olulisemad assotsiatsioonid on ühised, kuid rõhuasetus võib mõneti erineda. Teistest eristuvate pakkumiste esile tõstmiseks on loodud eraldi alambrändid. (Viilol 2015a) Kõõgiviljade kategooria juures kasutatakse alambrändi Kodune. See võeti kasutusele, sest taheti rõhutada toodete kodumaisust ning ainult Põltsamaa kasutamine oleks osutunud sel ajahetkel liiga lakooniliseks. (Viilol 2015b) Täna on Kodune alambrändi assotsiatsioonid tugevalt ühinenud selle katusbrändiga, mistõttu leiab alambränd vähem rakendust. Veinide puhul on kasutusele võetud rohkelt alambrände, mis toovad ettevõtte toodangut konkureerivate veinide seas esile. Alambrändid Kuldne, Tõmmu, Punane ja Lossivein on kasutusel olnud aastakümneid ning annavad edasi ajaloolist väärtust, elustiili ja emotsiooni. (Viilol 2015b)

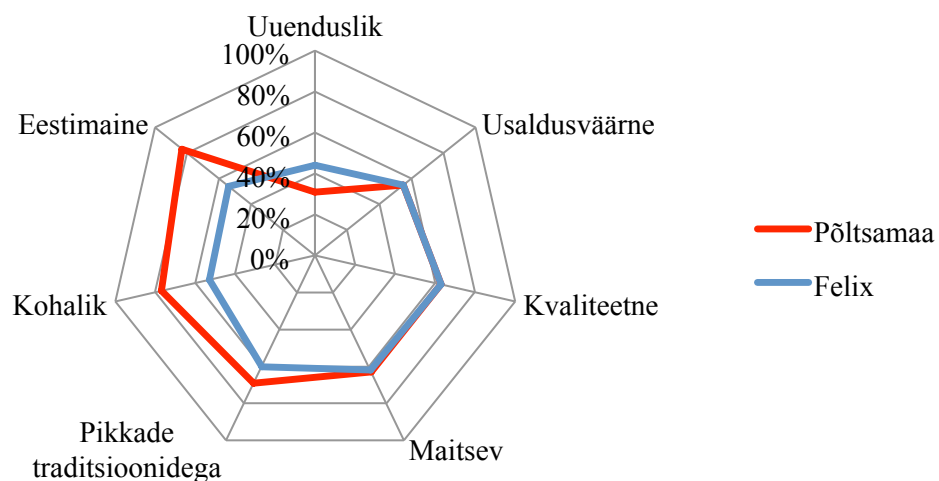
Lastele suunatud kõrrejookide ja vahujookide pakkumisel kasutatakse Draakoni brändi. Draakon on aktiivne, mänguline ja vitaalne bränd, mis antakse edasi loodud tegelaskuju abil. Autor on esitanud Draakoni ja Põltsamaa brändid koos, sest Põltsamaa bränd on Draakoni suhtes toetava rolliga. See avaldub Draakoni toodetele lisatud Põltsamaa brändi logona, mis lisab Põltsamaa brändi kvaliteedi ja maitseomaduste assotsiatsioone (Osler 2007: 435). Draakoni brändiga konkureerivat lastele suunatud edukat brändi ei osanud AS Põltsamaa Felixi turundusdirektor välja tuua (Viilol 2015a).

Draakon kuulub AS Kalevile ning on registreeritud Eesti Patendiametis kaubamärgina (Kaubamärkide andmebaas 2015). AS Kaleviga ühisbrändi kasutamine on lihtsustatud ühisesse kontserni, Orklasse, kuulumise ja integreeritud juhatuse kaudu. See tähendab väiksemat teadmatust partnerettevõtte tegevuse kohta, võimaldades paremat koostööd brändi koordineerimisel. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektor rõhutas, et antud koostöö puhul toetavad ja tugevdavad ühisbrändi mõlemad ettevõtted, mille tulemuseks on tugev kaubamärk ja toode (Viilol 2015a).

Pai on smuutide pakkumisel kasutatav bränd, millel on omakorda alambränd Pluss. Need on suunatud ainult Eesti turule ning registreeritud kaubamärkidena AS Põltsamaa Felixi poolt. Pluss alambränd eristab selle regulaarsest Pai smuutist ning rõhutab vitamiinide ja mineraalidega rikastatud smuutide funktsionaalset lisandväärtust (Viilol 2015a). Pai smuutide brändi assotsiatsioone on sarnaselt Draakonile toetatud Põltsamaa

brändiga, mille logo on toote pakendil esitatud. Sellega suurendatakse smuutide maitsekvaliteeti ning kohalikkust.

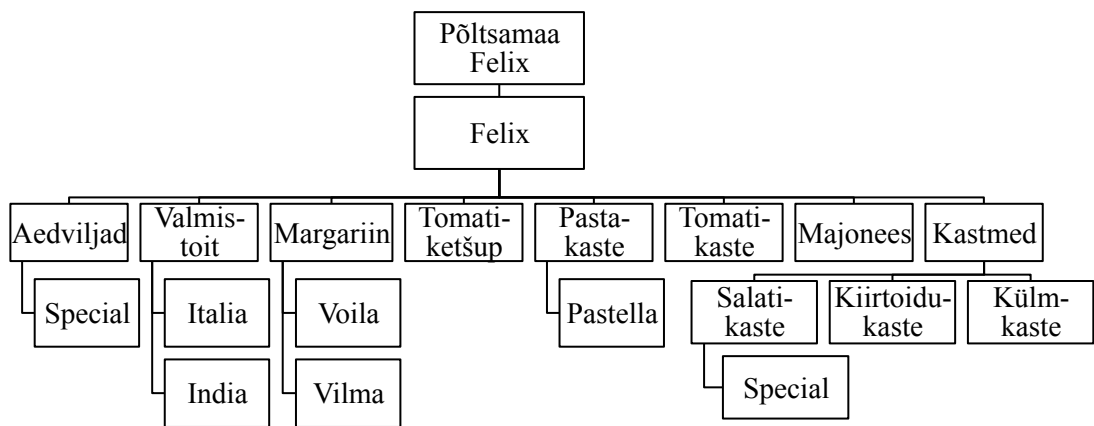
Joonisel 11 on kujutatud Põltsamaa ja Felixi brändide olulisemad assotsiatsioonid, mis saadi 2014. aastal läbi viidud tarbijauuringust. Assotsiatsioonide tugevus on tähistatud omadustele antud hinnangute põhjal, mida kõrgem väärtus, seda rohkemad tarbijad valimis hindasid omadust brändiga seostuvaks. Tarbijauuringust selgus, et Põltsamaa ja Felix on tarbija silmis mõneti sarnaste assotsiatsioonidega. Mõlemat brändi peetakse võrdselt usaldusväärseks ja kvaliteetseks. Samuti ollakse mõlema brändiga vastavuses tarbija maitseeelistustega, mis on vastavuses ka ettevõtte missiooniga. (Brändide turu-uuring 2014) Põltsamaa bränd on tugevamalt positsioneeritud kohaliku ja Eestimaisena. Felix on dünaamilisem, aktiivsem ja igapäevasem bränd. Võrreldes Põltsamaaga on Felix kaubanduslikum, see on positsioneeritud mitmekülgsemana. (Viilol 2015a)



Joonis 11. Brändide Põltsamaa ja Felix olulisemad assotsiatsioonid (autori koostatud Brändide turu-uuring 2014 põhjal)

Järgnevalt on autor koostanud Felixi brändi hierarhia ettevõttes (vt. joonis 12). Sarnaselt Põltsamaale on esmaseks jaotuseks tootekategooriad. Nagu varasemalt mainitud, sõltub nendest turunduse kontseptuaalne lähenemine. Katusbrändi olulisemad assotsiatsioonid on ühised, kuid olenevalt tootest kasutatakse alambrände ja graafilisi elemente, et rõhutada toodete olulisemaid omadusi. Felixi brändiga pakutakse tarbijale kastmeid, aedvilju, valmistoitu ja margariini.

Felixit kasutatakse peamiselt erinevate kastmete juures. Kõige tugevam Felixi alambränd on Tomatiketšup. Sellega hoitakse Eestis ligikaudu 63% suurust turuosa ning lisaks eksporditakse Orkla kontserni tegevusriikidesse. Felixi Tomatiketšup on registreeritud eraldi kaubamärgina, millega kaitstakse end konkurentide tegevuse eest Eesti ja välisriikides. (Viilol 2015a)



Joonis 12. Felix brändi hierarhia AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis (autori koostatud Viilol 2015a; Viilol 2015b; Tootekataloog 2015 põhjal)

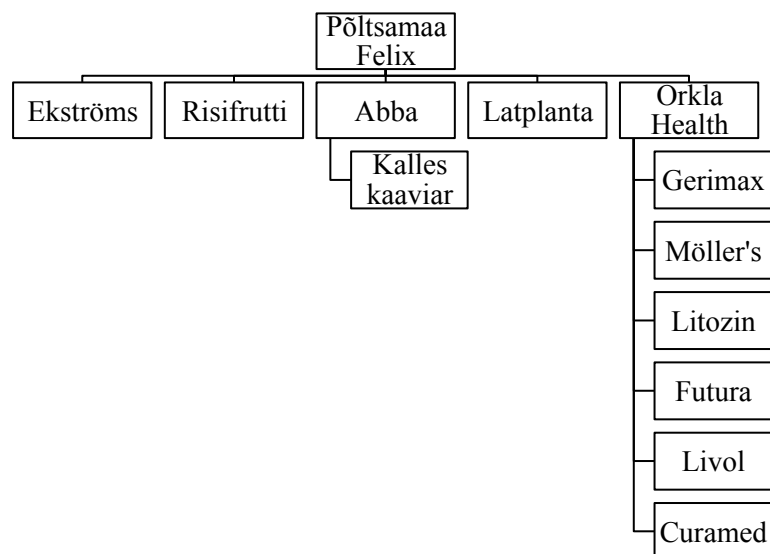
Alates käesoleva (2015) aasta algusest koondati erinevad tomatikastmed ühise kontseptsiooni alla ning likvideeriti alambränd Pannikaste. AS Põltsamaa Felixi praegusest turundusstrateegiast lähtuvalt soovitakse ära kasutada ettevõtte tugevaid brände maksimaalselt. Seejuures arvestatakse Eesti turu iseärasust, kus tarbija eelistab võimalikult lihtsat ja selget lähenemist. (Viilol 2015b) Selguse tagamiseks loobutakse järk-järgult nõrgematest brändidest ning kasutatakse katusbrände ja tootekategooriast lähtuvat graafilist eristamist.

Hetkeseisuga on ettevõtte brändiportfellis kasutusel Felixi katusbrändi all alambrandid: Pastella, Special, Italia, India, Voila, Vilma (Tootekataloog 2015). Tomatiketšupi kõrval on ainsaks tomatikastmete alambrändiks jäänud ettevõtte brändiportfelli Pastella. See eristab teiste tomatikastmete seast pastarogade valmistamiseks mõeldud kastmed. (Viilol 2015b) Samuti leiab veel kasutust alambränd Special. See kannab suurendatud kvaliteedi assotsiatsioone ning kasutatakse eriliste maitsete pakkumiseks eestlastele tuntud ja arusaadaval viisil. Special alambränd võeti kasutusele katusbrändi (Felix)

kaitseks. (Viilol 2015a) Teadmata tarbija reaktsiooni uute toodete ja maitsete vastu, vähendati riski negatiivsete assotsiatsioonide ülekandumist katusbrändile. Nüüd, kus tarbija on toodetega harjunud, leiab Special alambränd vähem kasutust ning liigutakse selgema pakkumise kontseptsiooni suunas.

Felixi külmutatud valmistoitude juures kasutatakse alambrände Italia ja India. Need on positsioneeritud kui maailmamaitsed inimese kodus. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori sõnul ei valmista keskmine inimene kodus väga eksklusiivseid toite, mistõttu antakse antud alambrändide ja toodetega võimalus nautida Itaalia- või Indiapäraseid roogasid. (Viilol 2015b) Margariinid on täiendatud Voila alambrändiga. See lisab Felixi assotsiatsioonidele margariini kreemja tekstuuri, mida on lihtne võileivale määrada (Viilol 2015a). Lisaks Voila alambrändile on AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis ka AS Kaleviga ühisbränd Vilma, mis täiendab AS Kalevi Vilma küpsetustooteid.

Põltsamaa ja Felix moodustavad suure osa AS Põltsamaa Felixi brändiportfellist. Ülejäänud brändid on Orkla kontserniga seotud brändid (vt joonis 13), mille turundus- ja müügitegevuse eest Eestis vastutatakse, kuid brändide arendamisega otseselt ei tegeleta. Brändiportfellis omavad nad kõrvalisemat rolli. Sel põhjusel antud bakalaureusetöö juures tuuakse nad välja, kuid põhjalikumas analüüsis ei osale.



Joonis 13. Orkla kontserni muude brändide hierarhia AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis (autori koostatud Viilol 2015a; Viilol 2015b; Tootekataloog 2015 põhjal)

AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli strateegiline suund on kahe katusbrändi, Felix ja Põltsamaa, keskne. Ettevõtte turundusdirektor liigitas need brändid strateegilisteks ning nende arendamisse panustatakse kõige enam. Jooksvatest brändifinantseeringutest saab Põltsamaa 45% ja Felix 55%, ülejäänud brändid on selgelt tahaplaanile jäetud. (Viilol 2015a)

Selle põhjal võib väita, et AS Põltsamaa Felix liigub kahe Eestis kahe katusbrändi strateegia suunas. AS Põltsamaa Felixi eesmärkide seas on kindlustada ja saavutada erinevates tootekategooriatest turuliidri positsioon (Viilol 2015a). Selle eesmärgiga on ettevõtte strateegia sobiv. Paljud ettevõtted, kes on omas kategoorias turuliidrid, kasutavad katusbrändi strateegia kontseptsiooni oma brändiarhitektuuris. Katusbrändi strateegia on ideaal-tüüpi brändiportfelli strateegia, mistõttu kahe katusbrändi strateegia on muutuvates turutingimustes paindlikum ja seeläbi ohutum strateegia (Petromilli, Berman 2003: 350).

Ülejäänud brändide arendustegevus on projektipõhine. Lähtutakse tootekategooriate kasvuplaanidest ning tegeletakse vastavalt vajadusele. Tavaliselt olukorras, kui brändi ja selle tootekategoorias planeeritakse suuremaid muutuseid. Muutuste vajadust analüüsitakse tegevusplaanide koostamisel. Viimastel aastatel on arendustegevuses osalenud Draakon ja Pai brändid. (Viilol 2015a) Draakon on aktuaalne bränd, millega konkureerivaid lastele suunatud brände palju ei ole. Pai smuutid on kasvava turuosaga, mis viitab kasvavale populaarsusele ja tugevusele tarbija seas. Aastatel 2013 ja 2014 tunnustati Pai smuutid Eesti parimaks mittealkohoolseks joogiks. Adekvaatse brändijuhtimise tulemusena omavad need suurt tulevikupotentsiaali. Neid kahte brändi võib pidada AS Põltsamaa Felixi strateegilisteks brändideks. Mõlema brändi tähtsus brändiportfellis on kasvav. Strateegilised brändid on olulised, sest need peavad kindlustama ettevõtte tulevase tulu ja turupositsiooni. (Osler 2007: 437)

Ligikaudu 90% ettevõtte tulust on genereeritud Põltsamaa ja Felixi brändide poolt (Marek Viilol 2015a). Toote-turu kontekstist lähtuvalt on need brändid rahalehma rollis. Rahalehm brändid on end tõestanud brändid, mis on ettevõtte peamisteks tulude allikaks. Nende genereeritud ressursse kasutatakse tegevuskuludeks ja strateegiliste brändide arendustegevuseks. (Aaker 2004: 27) Asjaolu, et ettevõtte strateegilised ja

rahalehm brändid kattuvad, tõstatab mõningaid riske ettevõtte jätkusuutlikkusele, mis leiavad autori poolt käsitlemist alapeatükis 2.3.

AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli graafikaga tegelevad erinevad reklaami- ja disainibürood. Graafika läbivaks omaduseks on järjepidevus. Tarbijad eelistavad kujundusi ja pakendeid, millega nad on harjunud. Seetõttu ei võeta suuri muudatusi tihti ette. Pigem käib töö pisemate modifikatsioonidega. Lisaks tegeleb ühe brändi või tootegrupiga üks koostööpartner, kellega sõlmitakse leping pikemaks perioodiks. (Viilol 2015a) Sellise töökorraldusega välditakse ebavajalikke muudatusi, mis nõuab tarbijailt ümberharjumist.

Ettevõtte brändiportfelli visuaalses kujunduses on läbivaks ühisjooneks värskus ja apetiitsus. Selle esile toomiseks kasutatakse pakendite kujunduses ja teistes kommunikatsioonikanalites erksates toonides, värskaid ja ilusaid marju, aedvilju, salateid ja valmistoite. (Tootekataloog 2015) Need viitavad mahlade ja smuutide puhul maitsele, kastmete puhul kasutusvaldkonnale ning toitude puhul valmisproduktile. Apetiitsete piltidega tekitatakse tarbijas isu toodete järgi, mis on toidu ja jookide pakkumisel oluline. Need toetavad selgelt brändide positsioneerimist, tugevdades maitsevuse ja kvaliteedi assotsiatsioone (Brändide turu-uuring 2014). Brändiportfelli graafika näiteid on toodud lisa 7, kus on kujutatud Põltsamaa, Felixi, Pai ja Draakoni pakendeid.

Paljude toodete visuaalse kontseptsiooni juures on jäädud traditsioonilise lähenemise juurde. Felixi Tomatiketšupi ja Põltsamaa Sinepi puhul on kasutatavad värvid, pakendid ja funktsionaalsus püsinud suhteliselt muutumatuna juba aastakümneid. Ettevõtte turundusdirektor leiab, et selliste klassikaliste ja armastatud toodete puhul on konservatiivne lähenemine kõige edukam. Umbes 10 aastat tagasi katsetati ketšupi pakendi korgi värvi muutmist, mis mõjus turuosale negatiivselt. Samuti on muudetud Felixi majoneesi kujundust ja pakendit, mis ei ole soovitud muutusi toote populaarsuses toonud. Samuti on Põltsamaa veinid püsinud suhteliselt muutumatuna, et rõhutada nende traditsioone ja väarikat ajalugu. (Marek Viilol 2015a) Muutused peavad toimuma järk-järgult ning läbimõeldult. Vastasel juhul võib kaasneda negatiivne efekt toote või brändi tugevusele.

Kasutatavate toonide puhul paistab välja, et Põltsamaa ja Pai brändide juures kasutatakse pigem heledaid toone (valge), Felixi puhul on värvide valik laiem (must, punane, oranž) ning Draakoni juures heledal taustal erinevate kirjude värvide kombinatsioone. (Tootekataloog 2015) Heledaid toone kasutatakse värskuse, tumedamaid kvaliteedi rõhutamiseks. Felixi puhul kasutatakse lisaks toote olemusega kokku sobivaid värve, näiteks tomatiketšupi puhul punast. Lastele suunatud toodetel, kõrrejoogid ja Draakoni bränd, kasutatakse mängulisi ja lõbusaid värvikombinatsioone.

Intervjuust ettevõtte turundusdirektoriga selgus, et brändiportfelli kui tervikuga ettevõttes otseselt ei tegeleta. Turundusosakonna tegevus on koordineeritud tootegruppide lõikes ning brändide juhtimine toimub vastavalt tootegrupi vajadusele. Seejuures toimub strateegiate ülevaatamine kord kolme aasta jooksul ning tootegrupi põhiselt kord aastas, suvises kvartalis. (Viilol 2015a) See tähendab, et brändiportfelli ei analüüsita tervikuna. Puuduvad ühtsed eesmärgid brändiportfelli kujundamisel ning samade brändidega tegelevad erinevad inimesed erinevate tootegruppide lõikes. On olemas potentsiaalne oht segaste assotsiatsioonide kujunemise näol.

Probleemide vältimiseks on oluline koordineerida osakonna töötajaid selliselt, et kõik mõistaksid brändide kontseptsioone ja tegevuseesmärke samaselt. Selleks peavad turundusosakonnas toimuma brändinguga seotud nõupidamised regulaarselt. Autori hinnangul võiks brändide taktikalist plaani hinnata kord kvartalis. Koordineeritud tegevuse korral tootegruppide põhiselt on võimalik brändiportfelli tervikuna arendada ning brändiportfellis selgust luua.

Brändiportfelli üheks strateegiaks võib pidada ka ettevõtte strateegilist fookuseeritust kahele katusbrändile – Felix ja Põltsamaa. (Viilol 2015a) Nendele kahele tugevale brändile panustatakse hetkel kõige enam ning ülejäänud brändid on brändiportfellis kõrvalisema tähtsusega. Kontserni nõrgemad brändid koondatakse järk-järgult nende kahe alla. Ligikaudu 75% ettevõtte tooteportfelist on esindatud just nende kahe brändiga ning nende osakaal on järk-järgult suurenemas. Brändide ühildamisele eelnevad turu-uuringud ja analüüsid. Viimasel suuremal muutusel, Spilva brändist loobumisele ja Felixiga asendamisel, uuriti tarbijate suhtumist võimalikele muutustele ning olulisemaid elemente, mida tähele pannakse. Saadud informatsiooni põhjal jõuti kindlustundeni, et muutus brändiportfellis ellu viia. (Viilol 2015b)

Käesolevas alapeatükis tõi uuringu autor välja AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri auditi tulemused. Sellega esitati ettevõtte brändiportfelli hetkeolukord, mida võrreldakse teooriast saadud põhimõtetega ning võetakse aluseks autori poolsete muutus-soovituste tegemisel.

2.3. Ettepanekud AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri arendamiseks

Lähtudes AS Põltsamaa Felixis läbiviidud brändiarhitektuuri auditist saadud informatsioonist, toob bakalaureusetöö autor välja selle tugevused ja nõrkused ning annab teooriast lähtuvalt soovitusi brändiarhitektuuri arendamiseks.

AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuris ilmnevad seosed nii katusbrändi kui brändimaja strateegiatest. Katusbrändi strateegia koondab ettevõtte tooted ühe tugeva katusbrändi alla, mis läbi saavutatakse tarbijaga tugevamad assotsiatsioonid (Petromilli, Berman 2003: 350). Antud brändiportfelli strateegia on pigem levinud turuliidrite puhul. Brändimaja strateegia kasutamisel luuakse ettevõttele suur brändiportfell, et tooteid pakkuda suurema eristatavusega (Strebinger 2014: 1783). Erinevaid brände kasutades on võimalik rõhutada sihtturule spetsiifilisi ja olulisi omadusi. Tegu on kahe äärmusliku brändiportfelli strateegiaga, mida tavaliselt kasutatakse kombineerides. Sama on tehtud AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli puhul.

Ettevõtte praegune brändiportfelli strateegiline suund on kahe katusbrändi keskne. Kõige olulisemateks brändideks on Põltsamaa ja Felix (Viilol 2015a). Kuuludes Orkla rahvusvahelisse kontserni tegeletakse väga paljude erinevate brändidega, mis ei oma Eesti turul väga tugevat konkurentsivõimet. Tugeva turupositsiooni kindlustamiseks koondatakse järk-järgult nõrgemaid brände nimetatud kahe katusbrändi alla, kasutades ära brändide tugevust tooteportfelli pakkumisel ning suurendades nende brändide seotust tarbijaga.

Käesoleval hetkel on ettevõtte brändiportfell laiem kui kaks katusbrändi. Lisaks Põltsamaale ja Felixile pakutakse rahvusvahelise kontserni erinevaid katusbrände: Abba, Ekströms, Risifrutti, Latplanta, Möller's, Nutriless, Gerimax, Litozin, Futura, Livol ja Curamed. Just omanikkontserni brändid muudavad AS Põltsamaa Felixi

brändiportfelli suhteliselt laiaks. Kuigi peamiselt keskendutakse Põltsamaa ja Felixi katusbrändidele, siis kontserni brändide pakkumiste näol ilmneb mõningane seos AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri ja brändimaja strateegia vahel.

Autori hinnangul on Eesti turu kontekstis tegu hea brändiportfelli strateegilise kombinatsiooniga, kasutades ära mõlema strateegia tugevusi. Toidu ja jookide turg on konkurentsitihe, mistõttu edu saavutamiseks tuleb teha õigeid strateegilisi ja taktikalisi otsuseid. Kasutades kahte tugevat katusbrändi on võimalik luua tarbijatega tugev ja pikaajaline suhe (Muzellec, Lambkin 2009: 42). Seejuures on ligikaudu kolmveerand ettevõtte tooteportfelliga esindatud just nende kahe brändiga. Läbi Põltsamaa ja Felixi brändide on loodud ettevõttest tugev imidž ning saavutatud inimeste usaldusväärus. Seeläbi omatakse oma toodetega tugevat turupositsiooni, mis on ajas suhteliselt stabiilne.

AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis on hulgaliselt omanikkontserni brände, mis ei oma Eesti turul märkimisväärset turuosa. Brändimaja strateegia peamine eelis seisneb erinevate brändide diferentseerituses, mis läbi on võimalik need erinevatele sihtgruppidele suunata ning hajutada tihedas konkurentsiolekordas võimalike negatiivsete assotsiatsioonide mõju brändiportfelliga (Rao *et al.* 2004: 128). Diferentseerides nõrgad brändid tugevamatest ei sõltu ettevõtte tegevustulemused nõrgemate brändide ebaõnnestumistest. AS Põltsamaa Felix on fokusseerinud oma tegevuse tugevamatele brändidele ning nõrgemaid koondatakse järk-järgult tugevamate brändide alla.

AS Põltsamaa Felixi turundusdirektor sõnas, et tarbija tajub Põltsamaa ja Felixi brände teatud sarnaste omadustega (Viilol 2015a). See tähendab, et kasutatavas brändiarhitektuuris on katusbrändid Põltsamaa ja Felix omavahel tihedalt seotud. Nimetatud brändidest ühe arendamisel seostatakse muudatusi ka teise brändi ning organisatsiooniga. Positiivselt poolelt, ühe brändi arendamise näol tugevneb ka teine. Samas tähendab see potentsiaalset riski. Negatiivsete assotsiatsioonide tekkimisel või muude probleemide korral Felixi või Põltsamaa brändide juures, kahjustub kogu ettevõtte tegevus, sest probleemid võivad kanduda üle (inglise keeles *spillover effect*) mõlemale ettevõtte olulisele katusbrändile (Lei *et al.* : 111). Antud potentsiaalset riski on oluline arvestada, sest AS Põltsamaa Felixi tooteportfell on peamiselt üles ehitatud

Põltsamaa ja Felixi katusbrändidele toetudes. Kui nende turupositsioon nõrgeneb märgatavalt, kahjustub kogu ettevõtte finantsolukord.

Sellest lähtuvalt tuleb läheneda olemasolevate brändide koondamisele ettevaatlikusega. Orkla kontserni rahvusvaheliste brändide ühendamisel Eestis tugevate brändidega kaasneb risk kirjeldatud ülekantavatele probleemidele. Vältimaks ettevõtte brändiportfelli kahjustumist, peaksid säärastele otsustele eelnema põhjalikud uuringud, mis käsitleksid otsust puudutavate brändide identiteete ja imagosid, tarbija suhtumist planeeritavatele muutustele ning potentsiaalseid ohutegureid.

AS Põltsamaa Felixis on suurenenud taoliste uuringute osatähtsus. Viimasele brändide koondamisele, mil Spilva tomatikastmete bränd muudeti Felixi tomatikastmeteks, eelnes ettevõtte turundusdirektori Marek Viiloli hinnangul piisavalt põhjalik analüüs. Samasse perioodi antud otsusega planeeriti suurem turu-uuring, mis viidi läbi Socio uuringukeskusega koostöös. Selle raames uuriti olulisemate brändide tarbijakuvandeid ning tarbijate suhtumist võimalikesse uutesse tootekategooriatesse.

Brändiarhitektuuri auditit läbi viies selgus, et AS Põltsamaa Felixis puudub otsene brändiportfelli süsteemne ja eesmärgipärane juhtimine. Portfelliga ei tegeleta üldjuhul tervikuna, kuna keskendutakse toote või -kategooria põhisele lähenemisele. See tähendab, et brändiportfellile kui tervikule, ei ole seatud eesmärke ning puudub selgelt määratud tulevikuvision. Brändide areng sõltub tootekategooriajuhtide tegevusest, kes tegelevad vastavalt nende vastutada oleva tootekategooria arendamise eest (Viilol 2015a). Teatud määral avaldub brändiportfelli juhtimine läbi tootekategooriate kui brändi kandjate kaudu. Ettevõttes määratakse üldised strateegiad kord kolme aasta jooksul ning tootekategooriate põhised strateegiad kord aastas. See tähendab, et toimub mõningane tegevuste koordineerimine, et tegutsetaks ühises suunas.

Paraku ei ole brändiportfelliga tegutsemine süsteemne. David A. Aaker (2004: 88) toob välja, et brändiportfelli juhtimine vajab süsteemset tegutsemist brändiportfelli eesmärkide saavutamiseks ning seetõttu tuleks järjepidevalt analüüsida brändide rolle ja portfelli struktuuri. Ettevõttes peaksid olema määratud selged reeglid, kuidas brände arendada ning toimuma perioodiline analüüs hindamaks brändiarhitektuuri erinevaid dimensioone. Põhjaliku süsteemse lähenemise puudumise tõttu soovitab käesoleva

bakalaureusetöö autor määratleda brändiportfellile selgemad eesmärgid ning teostada brändiarhitektuuri auditit perioodiliselt. Brändiarhitektuuri auditit võiks läbi viia kord kolme aasta jooksul, kui toimub ettevõtte üldine strateegiafoorum ning täiendavalt analüüsida vajalikke dimensioone suuremate muutuste planeerimisel. Järjepidev brändiportfelli analüüs on oluline esile kerkivate probleemide vältimiseks ning võimalikult varajaseks avastamiseks. Lisaks turu-uuringutele soovivad teoreetikud teostada suuremate brändiportfelli muudatuste puhul ka brändiarhitektuuri auditit (Aaker 2004: 89).

AS Põltsamaa Felixi strateegilisteks brändideks nimetati Felix ja Põltsamaa. Strateegiline bränd on suureneva tähtsusega bränd brändiportfellis, mis genereerib uusi kliente ning seeläbi kindlustab ettevõttele tulevase turupositsiooni ja tulu (Osler 2007: 437) Arvestades ettevõtte strateegilist fookust nendele kahele katusbrändile ning asjaolu, et nõrgemaid brände koondatakse nende alla, võib pidada Põltsamaad ja Felixit ettevõtte strateegilisteks brändideks. Nende tähtsus brändiportfellis kasvab ning brändide tugevust soovitakse maksimaalselt ära kasutada. Laiendades nimetatud katusbrändide tooteportfelli on võimalik võita uutes tootekategooriates täiendavaid kliente ning suurendada ettevõtte tulusid.

Bakalaureusetöö autor peab oluliseks täiendavate strateegiliste brändide kaasamist ettevõtte brändiportfelli. Brändi eluea teoreetilise käsitluse kohaselt jõuab iga bränd ühel hetkel oma maksimaalse potentsiaalini, mille järel toimub hääbumine ja tähtsusetuks muutumine (Ewing *et al.* 2009: 333). Hetkeseisuga arendatakse peamiselt Põltsamaa ja Felixi katusbrände ning nende turupositsioon on järk-järgult tugevnemas. Lähtudes brändi eluea teoreetilisest käsitlusest, peaks ettevõtte olema valmis olukorraks, kus tiheda konkurentsi tingimustes need brändid ennast ammendavad.

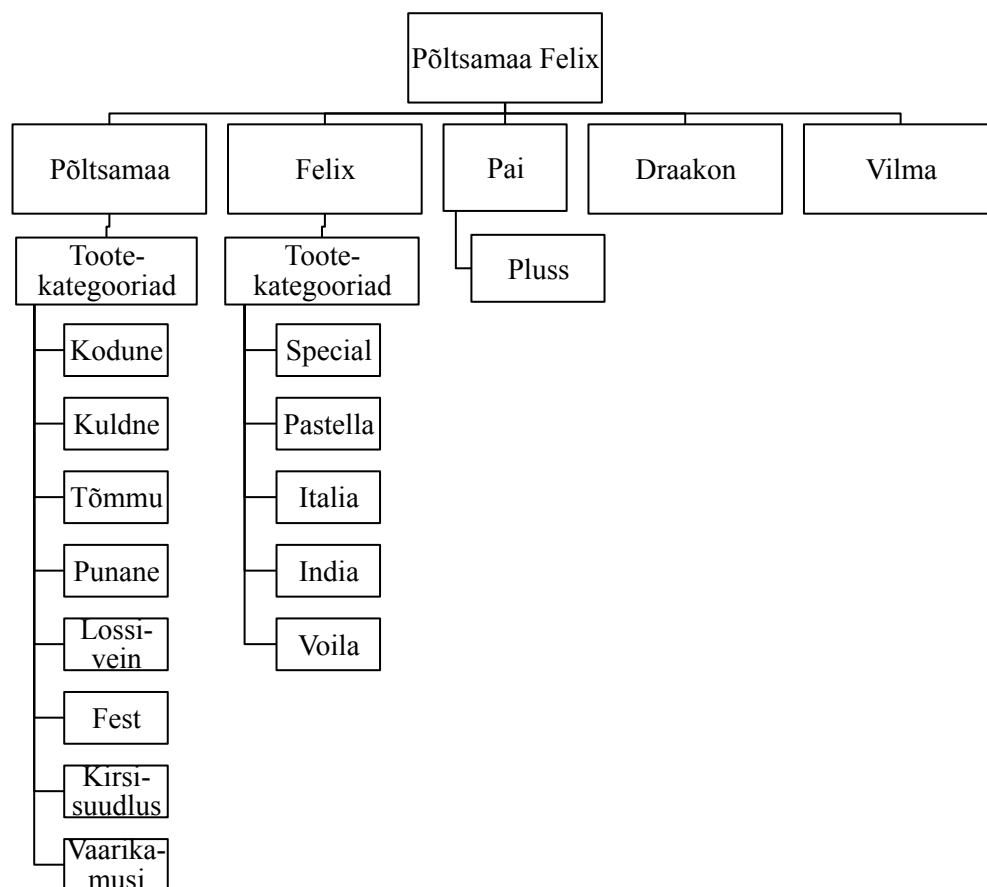
Ettevõtte säärast ohutegurit suurendavad asjaolud, et Põltsamaa ja Felixi näol on tegu ettevõtte peamiste tuluallikatega, mis on omavahel väga tihedalt seotud. Neist brändidest ühe hääbumisel kanduvad tekkivad negatiivsed assotsiatsioonid suure tõenäosusega ka teisele. Hetkel on Felixi ja Põltsamaa näol tegu brändidega, mis on samaaegselt nii strateegilises kui rahalehma rollis. See tähendab, et antud katusbrändide hääbumisel puuduvad AS Põltsamaa Felixil alternatiivsed brändid, mis oleksid võimelised praeguseid tulusid genereerivaid brände asendama. Ettevõttel kaoksid

finantsvahendid, millega brändiportfelli arendada ja juhtida (Osler 2007: 439). Kui selline olukord peaks esinema, oleks ettevõtte jätkusuutlikus halvatud, sest puuduksid tugevad brändid ning brändide arendamiseks vajaminevad ressursid.

Riskide hajutamiseks võiks ettevõtte täiendavate katusbrändidena kasutusele võtta olemasolevatest brändidest Pai, Draakoni ja Vilma. Autori hinnangul on need kolm brändi suure tulevikupotentsiaaliga. Pai brändi turuosa on iga aastaga kasvanud ning see on tarbijate poolt hinnatud. Aastatel 2013 ja 2014 valiti Pai Pluss smuutid Eesti parimaks mittealkohoolseks joogiks. (Ettevõtte presentatsioon 2014) Arvestades AS Põltsamaa Felixi ja AS Kalevi ettevõtete integreeritud juhatust on võimalik ühisbrände väga edukalt rakendada. Draakon on tugev lastele suunatud bränd, mida on hakatud AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis rohkem rakendada. Vilma, AS Kalevi poolt aktiivselt arendatud küpsetustoodete bränd, on AS Põltsamaa Felixi brändiportfellis pigem kõrvalise tähtsusega. Nende kolme brändi arendamisse tuleks rohkem panustada, sest nii AS Põltsamaa Felixi kui AS Kalevi tegevuse näitel ilmneb nende brändide tulevikupotentsiaal.

Autor on koostanud brändiportfelli struktuuri hierarhia (joonis 14), mis lähtub tehtud soovist. Jooniselt on välja jäetud Orkla kontserni brändid, mille arendustegevusega AS Põltsamaa Felixis otseselt ei tegeleta.

Hierarhiast väljendub brändide Pai, Draakon ja Vilma osatähtsuse suurenemine. Nende brändide arendustegevusse investeerimine ei tähenda loobumist ettevõtte praegusest strateegilisest sihist, mis on katusbrändide Põltsamaa ja Felix keskne. Tegevust on võimalik jätkata keskendudes nendele kahele, kasutades ära varasemalt kirjeldatud brändiportfelli strateegiate positiivseid omadusi. Brände Pai, Draakon ja Vilma tuleks jätkuvalt toetada Felixi ja Põltsamaaga, sest hetkeseisuga on tegu tugevate ning tuntud brändidega Eesti turul.



Joonis 14. Bakalaureusetöö autori soovitatud brändiportfelli struktuur arendustegevuses osalevate brändide lõikes (autori koostatud)

Brändiportfelli graafika on autori hinnangul hästi korraldatud. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori sõnul eelistab Eesti tarbija kujundusi ja pakendeid, millega ollakse tuttavad (Viilol 2015a). Seetõttu tasub olla muudatuste tegemisel konservatiivne. Reklaami- ja disainiagentuuridega sõlmitakse koostöölepingud pikaks perioodiks, et brändi või tootegrupi lõikes oleks kontseptuaalne lähenemine suuremate muutusteta. Kasutatavad elemendid on kooskõlas soovitud assotsiatsioonidega ning vastavuses brändide identiteetidega.

Käesolevas alapeatükis analüüsis autor brändiarhitektuuri dimensioone lähtudes esimeses peatükis käsitletud teooriast. Esitati brändiportfelli strateegia tugevused ja nõrkused ning esitati soovitusi AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri arendamiseks.

KOKKUVÕTE

Bränd loob tootest ja ettevõttest kuvandi, mis eristab seda konkureerivatest toodetest. Sellega on võimalik pakkuda tarbijatele lisaväärtust, luues nendega emotsionaalsed suhted, tekitades lojaalsust ja juhtides tarbimiskäitumist. Bränd ei ole ajas püsiv vaid vajab järjepidevat juhtimist. Ettevõtetes, kus on kasutusel mitmeid erinevaid brände, kujuneb brändiportfell, mille tulemuslik juhtimine eeldab läbimõeldud tegevuskava.

Brändiportfelli strateegilist juhtimisprotsessi nimetatakse brändiarhitektuuriks. Brändiarhitektuuri viie dimensiooniga ühildatakse individuaalsed brändid süsteemiks, mis kasutades brändide kombinatsioone esitab selgelt ettevõtte pakkumised tarbijale ning loob brändiportfellis sünergiat. Oluline on jälgida brändide arvu brändiportfellis. Iga täiendav bränd nõuab investeringuid ning võib tekitada tarbijas segadust. Brändide optimaalne arv sõltub ettevõtte tegevuskohast, toodete eripärast ning konkurentide tegevusest. Brändiportfelli süsteemseks juhtimiseks määratakse brändidele strateegilised eesmärgid. Olenevalt nende arengupotentsiaalid eristatakse ettevõtte peamisi tuluallikaid ning tulevikku suunatud strateegilisi brände. Oma turupotentsiaali saavutanud brändide tulu tuleks suunata arenevatesse brändidesse. Täiendavalt võivad brändid olla loodud teiste brändide assotsiatsioonide täiendamiseks või konkurentide tegevuse piiramiseks.

Ettevõtte toodete pakkumiseks tarbijatele moodustatakse brändide kombinatsioone, mis kannaksid endas võimalikult suurt tarbijaväärtust. Brändide kombinatsioonid toovad esile toodete kõige olulisemad omadused ning täiendavad neid tõlgendavate assotsiatsioonidega. Brändide rolle toote-turu kontekstis eristatakse lähtuvalt esitatavate assotsiatsioonide olulisusele toote omaduste esitamisel. Brändide assotsiatsioone toetatakse graafiliste elementidega, mis aitavad olulisema esile tuua.

Brändiportfelli strateegia kujundamine on keerukas protsess. Teoreetikud on esitanud teatud ideaal-tüüpi strateegiad, mis väga tihti rakendust ei leia. Nendeks on katusbrändi

ja brändimaja strateegiad. Enamus ettevõtteid kasutab nende kahe strateegia vahepealset, kombineeritud varianti. Brändiarhitektuur on ajas dünaamiline ning vajab aktiivset ja järjepidevat juhtimist. Juhtimisprotsessi lihtsustamiseks on oluline järjepidev brändiarhitektuuri dimensioonide analüüsimine. Selleks on välja töötatud süsteemne, dokumenteeritud ja objektiivne töövahend – brändiarhitektuuri audit.

Käesoleva bakalaureusetöö raames viidi läbi brändiarhitektuuri audit ettevõttes AS Põltsamaa Felix. Selle teostamiseks intervjueriti ettevõtte turundusdirektorit Marek Viilolit ning kasutati autorile võimaldatud lisamaterjale. AS Põltsamaa Felix on rahvusvahelisse kontserni kuuluv Eesti tootmisettevõtte, mis pakub laia tootevalikut toitute ja jookide kategooriates. Ettevõttel on integreeritud juhtkond AS Kaleviga, kuid turundusosakonnad on mõlemal ettevõttel eraldiseisvad.

Kuulumisega rahvusvahelisse kontserni on AS Põltsamaa Felixi brändiportfell küllaltki suur. Kontsernipõhiste välismaiste brändidega tegeletakse vähem, pigem turunduskommunikatsiooniga Eestis. Põhjalikumalt tegeletakse Põltsamaa ja Felixi ning nende alla kuuluvate brändidega. Brändiportfelli vertikaalne ulatus on väike, et hoida tarbijale kommuniqueeritavat pakkumist selgena. Horisontaalne ulatus on suur, sest pakutavaid tootekategooriaid on palju ning nende kontseptuaalne lähenemine mõnevõrra erineb.

Ettevõtte praegune strateegiline suund on kahe katusbrändi, Põltsamaa ja Felix, keskne. Ettevõttele kuuluvaid Eesti turul nõrgemaid brände koondatakse järk-järgult nende kahe alla, lootes kasutada brändide tugevust turupositsiooni kindlustamisel. Eesti turul oma turupositsiooni kindlustamiseks on antud strateegia küllaltki edukas, kuid omab ka teatavat riski. Põltsamaa ja Felixi brändid on omavahel tihedalt seotud ja kannavad osaliselt sarnaseid assotsiatsioone. Negatiivsete assotsiatsioonide tekkimisel võivad need kergesti üle kanduda mõlemale brändile ning kahjustada ettevõtte tegevust. Sellest lähtuvalt rõhutab autor brändide koondamisel ettevaatlikuse ning põhjalike uuringute vajalikkust.

Kahele katusbrändile fokusseeritud brändiportfelli strateegia riskide hajutamiseks soovib bakalaureusetöö autor täiendavalt arendada mõnda alambrändi. Suure turupotentsiaaliga alambrändid on Pai (koos alambrändiga Pluss), Draakon ja Vilma.

Need kolm brändi võiks ettevõtte brändiportfelli hierarhias tõsta kesksemale kohale ning tagada nende arenguks vajalikud ressursid. Nende brändide tõstmine kesksemale kohale brändiportfellis ei eelda kahe katusbrändi strateegiast loobumist vaid brändide arendamisse suunatud investeeringute restruktureerimist. Antud brände on võimalik muutuste järgselt endiselt toetada tugevate katusbrändidega.

AS Põltsamaa Felixis puudub süsteemne ja eesmärgipärane brändiportfelli juhtimine. See avaldub mõnel määral läbi tootekategooriate juhtimise, kuid ei asenda terviklikku lähenemist. Ettevõtte brändiarhitektuuri juhtimisel on oluline määrata selged reeglid brändide rakendamisele ja arendamisele ning peaks toimuma perioodiline brändiarhitektuuri analüüs käsitledes selle erinevaid dimensioone. Järjepidev ülevaade võimaldab jooksvalt tegeleda esile kerkivate probleemidega. Brändiarhitektuuri auditi võiks läbi viia vastavalt vajadusele kuid mitte harvemini kui ettevõtte üldine strateegiafoorum.

Antud bakalaureusetöö autor näeb töö edasiarendamise võimalusena põhjalikumalt käsitleda brändiarhitektuuri auditi erinevaid osasid. Uuringu raames on täiendavalt võimalik intervjueerida ülejäänud turundusosakonna ja tegevjuhtkonna liikmeid, et saada võrreldavat informatsiooni brändiarhitektuuri kohta erinevate töötajate lõikes. Üheks detailsema analüüsi läbiviimise variandiks on keskenduda konkreetsele brändiarhitektuuri dimensioonile.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A.** Brand Portfolio Strategy: Creating, Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity. New York: The Free Press, 2004, 348 p.
2. **Aaker, D. A.** Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996, 380 p.
3. **Aaker, D. A.** The First Step in Building a Brand – Marketing News, 2014, Vol. 48, Issue 10, pp. 20–21
4. **Aaker, D. A., Joachimsthaler, E.** Brand Leadership. New York: The Free Press, 2000, 351 p.
5. Ajalugu. AS Põltsamaa Felix. [<http://www.felix.ee/?op=body&id=64>]. 02.04.2015
6. **Barwise, P., Robertson, T.** Brand Portfolios – European Management Journal, 1992, Vol. 10, Issue 3, pp. 277–285
7. **Bauer, R.A.** Consumer Behavior as Risk-Taking – Dynamic marketing for a changing world, 1960, pp. 389–398
8. Brändide turu-uuring 2014. AS Põltsamaa Felix, Marek Viilol. (ettevõtte materjal)
9. **De Chernatony, L.** From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006, 318 p.
10. **De Chernatony, L., Riley, F. D.** Defining A „Brand“: Beyond The Literature With Experts' Interpretations. – Journal of Marketing Management, 1998, Vol. 14, Issue 5, pp. 417–443
11. **DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F.** The qualitative research interview – Medical Education, 2006, Vol. 40, Issue 4, pp. 314–321
12. Dictionary. American Marketing Association.
[<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>]. 11.02.2015.
13. **Dobni, D., Zinkhan, G. M.** In Search of Brand Image: a Foundation Analysis – Advances in Consumer Research, 1990, Vol. 17, Issue 1, pp. 110–119
14. **Dyson, P., Farr, A., Hollis, N.** Understanding, measuring, and using brand equity – Journal of Advertising Research, 1996, Vol. 36, No. 6, pp. 9–21

15. Eesti Tarvitajateühisuste Keskühisus. Eesti nõukogude entsüklopeedia. [http://entsyklopeedia.ee/meedia/eesti_tarvitajateuhisuste_keskuhisus2/nene2_page_0199]. 06.04.2015.
16. Ettevõtte presentatsioon 2014. AS Põltsamaa Felix, Marek Viilol. (ettevõtte materjal)
17. **Ewing, M. T., Jevons, C. P., Khalil, E. L.** Brand death: A developmental model of senescence. – Journal of Business Research, 2009, Vol. 62, pp. 332–338
18. **Farquhar, P., Han, J., Herr, P., Ijiri, Y.** Strategies for leveraging master brands – Marketing Research, 1992, Vol. 4, No. 3 pp. 32–43
19. **Gerring, J.** Case Study Research. Cambridge: Cambridge University Press, 2007, 265 p.
20. **Ghodeswar, B. M.** Building brand identity in competitive markets: a conceptual model – Journal of Product & Brand Management, 2008, Vol. 17, Issue 1, pp. 4–12
21. **Hill, S., Ettenson, R., Tyson, D.** Achieving the Ideal Brand Portfolio – MIT Sloan Management Review, 2005, Vol. 46, No. 2, pp. 85–90
22. **Kanitz, C., Burmann, C.** The challenge of pharmaceutical brand architecture: A theoretical analysis based on the Brand Architecture Model – The Marketing Review, 2012, Vol. 12, No. 3, pp. 309–326
23. **Kapferer, J.-N.** The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. London: Kogan Page, 2012, 512 p.
24. **Kapferer, J.-N.** The New Strategic Brand Management. Third Edition. Great Britain: Cambridge University Press, 2004, 498 p.
25. **Karjalainen, T.-M., Snelders, D.** Designing Visual Recognition for the Brand - Journal of Product Innovation Management, 2010, Vol. 27, Issue 1, pp. 6–22
26. Kaubamärgiseadus. Vastu võetud Riigikogus 22. mail 2002. a. – Riigi Teataja I osa, 2002, nr. 49, art. 308.
27. Kaubamärkide andmebaas. Eesti Patendiamet. [http://www2.epa.ee/Patent/mark.nsf/SearchEst?OpenForm]. 07.04.2015.
28. **Koetting, S. L.** The strength of brand architecture – Global Cosmetic Industry, 2013, Vol 181, No. 9, pp. 30–32
29. **Kohli, C., Suri, R., Thakor, M.** Creating Effective Logos: Insights from theory and practice – Business Horizons, 2002, Vol. 45, Issue 3, pp. 58–64

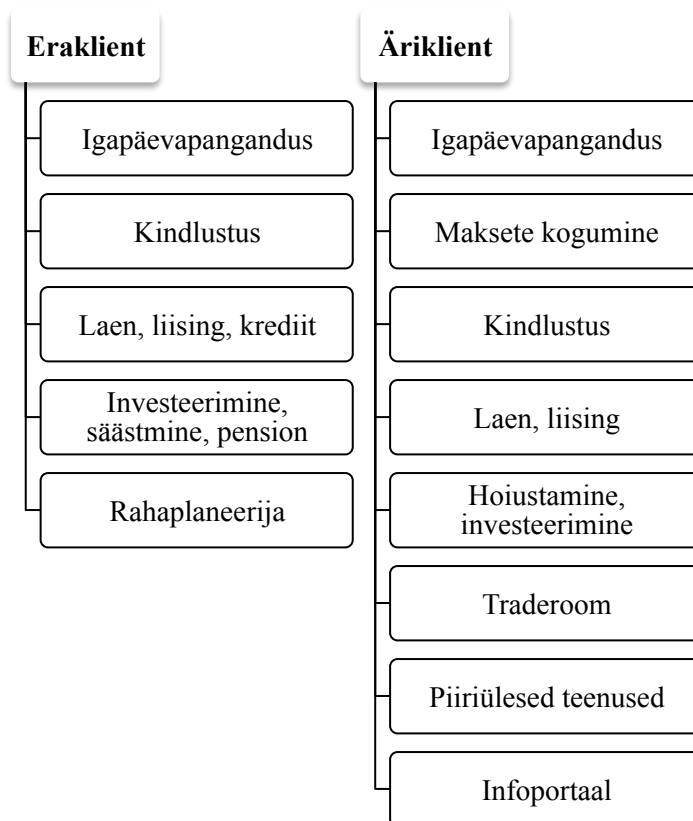
30. **Kollat, D. T., Engel, J., Blackwell, R. D.** Current Problems in Consumer Behavior Research. – Journal of Marketing Research, 1970, Vol. 7, No. 3, pp. 327–332
31. **Kotler, P.** Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Seventh Edition. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1991, 756 p.
32. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** Principles of Marketing. Fifth European Edition. Harlow: Pearson Education, 2008, 1020 p.
33. **Laforet, S., Saunders, J.** How brand portfolios have changed: a study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004 – Journal of Marketing Management, 2007, Vol. 23 No. 1/2, pp. 39-58
34. **Lei, J., Dawar, N., Lemmink, J.** Negative spillover in brand portfolios: Exploring the antecedents of asymmetric effects – Journal of Marketing, 2008, Vol. 72, Issue 3, pp. 111–123
35. **Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J.** Intervjuu. [<https://sisu.ut.ee/samm/intervjuu>]. 25.04.2015.
36. Lexus mudelivalik [<http://ee.lexus.ee/index.tmex>]. 03.04.2015.
37. **Macklin, M. C.** Preschoolers' Learning of Brand Names from Visual Cues – Journal of Consumer Research, 1996, Vol. 23, No. 3, pp. 251–261
38. **Martineau, P.** Sharper focus for the corporate image – Harvard Business Review, 1959, Vol. 36, No. 6, pp. 49–58
39. **Miller, G. A.** The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information – Psychological Review, 1956, Vol. 63, pp. 81-97
40. **Muzellec, L., Lambkin, M. C.** Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework – Marketing Theory, 2009, Vol. 9, Issue 1, pp. 39–54
41. Nike Store [<http://store.nike.com>]. 15.04.2015
42. **Osler, R.** The type-role-purpose brand taxonomy – Brand Management, 2007, Vol. 14, No. 6, pp. 430–441
43. **Petromilli, M., Berman, S.** Brand Architecture as a Strategic Weapon – Handbook of Business Strategy, 2003, Vol. 4, Issue 1, pp. 348-355
44. Procter & Gamble All Brands. [http://www.pg.com/en_US/brands/all_brands.shtml]. 19.05.2015.

45. Procter & Gamble Annual Report 2014.
[www.pginvestor.com/interactive/lookandfeel/4004124/PG_Annual_Report_2014.pdf]. 16.02.2015.
46. **Quelch, J. A., Kenny, D.** Extend Profits, Not Product Lines – Harvard Business Review, 1994, Vol. 72, No. 5, pp. 153–160
47. **Rao, V. R., Agarwal, M. K., Dahlhoff, D.** How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? – Journal of Marketing, 2004, Vol. 68, No. 4, pp. 126–141
48. **Riezebos, R., Kist, B., Kootstra, G.** Brand management: A theoretical and practical approach. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2003, 331 p.
49. **Schmitt, B. H., Simonson, A.** Marketing Aesthetics. New York: The Free Press, 1997, 346 p.
50. **Strebinger, A.** Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy – European Journal of Marketing, 2014, Vol. 48, Issue 9/10, pp. 1782–1804
51. Swedbank Eraklient [<https://www.swedbank.ee/private?language=EST>]. 03.04.2015
52. Swedbank Äriklient [<https://www.swedbank.ee/business?language=EST>]. 03.04.2015
53. **Zinkhan, G., Haytko, D. and Ward, A.** Self-concept theory: applications in advertising – Journal of Marketing Communication, 1996, Vol. 2, Issue 1 pp. 1–19
54. Tervisetooted AS Põltsamaa Felixilt. AS Põltsamaa Felix. [<http://www.felix.ee/?op=body&id=29&art=187#art187>]. 07.04.2015.
55. **Todor, R.** The Importance of Branding and Rebranding for Strategic Marketing – Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences, 2014, Vol. 7 (56), No. 2, pp. 59–64
56. Tooted. AS Põltsamaa Felix. [<http://www.felix.ee/?op=body&id=1>]. 07.04.2015.
57. Tootekataloog 2015. AS Põltsamaa Felix. [<http://www.felix.ee/tootekataloog>]. 11.04.2015.
58. Toyota mudelivalik [<http://www.toyota.ee>]. 03.04.2015.
59. **Wheeler, A.** Designing Brand Identity. Third edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 307 p.

60. **Viilol, Marek.** (AS Põltsamaa Felix turundusdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Põltsamaa, 2015a.
61. **Viilol, Marek.** (AS Põltsamaa Felix turundusdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Põltsamaa, 2015b.
62. Virgin Companies [<http://www.virgin.com/company>]. 15.04.2015
63. Ärifilosoofia. AS Põltsamaa Felix. [<http://www.felix.ee/?op=body&id=30>]. 06.04.2015
64. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. Second Edition. - Applied Social Research Methods Series, 2002, Vol. 34, pp. 1–53

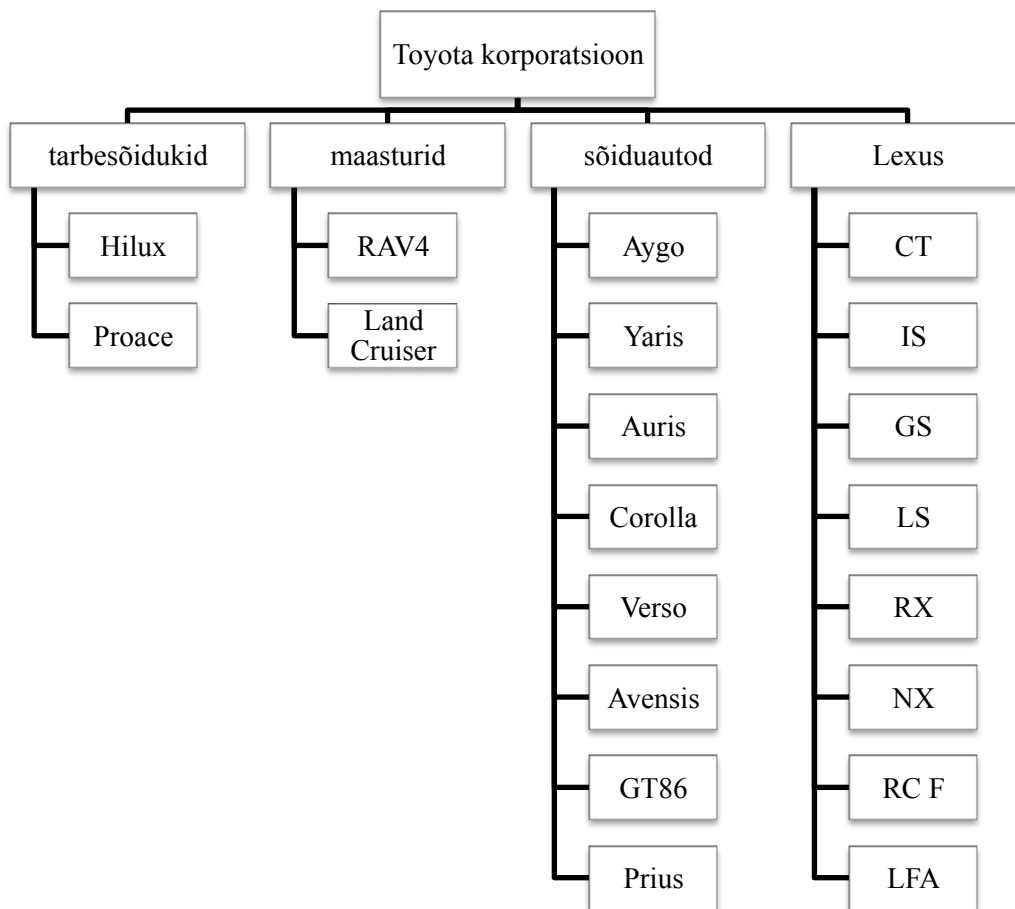
LISAD

Lisa 1. Brändiarhitektuuri struktuuri grupeerimine sihtgrupi alusel Swedbank näitel



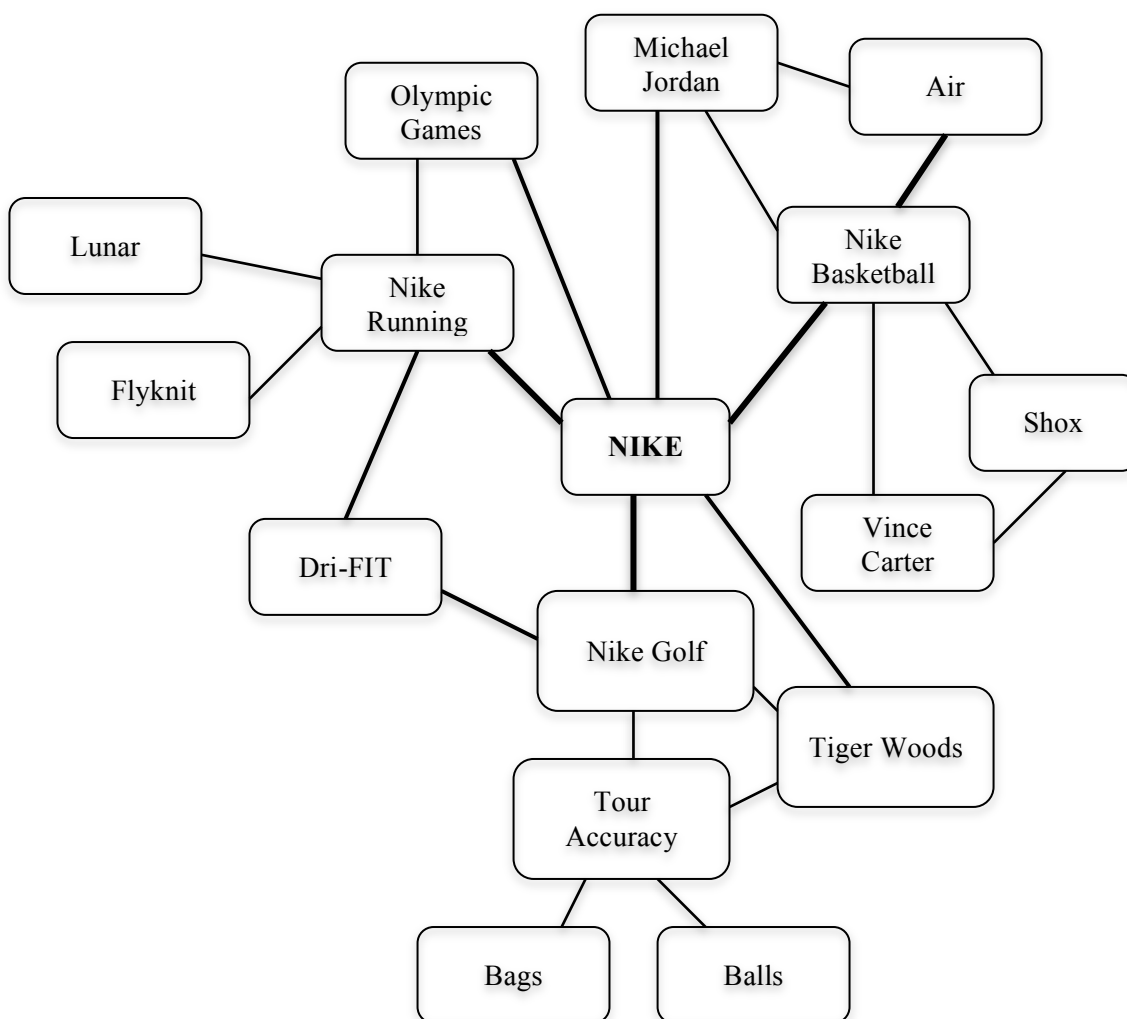
Allikas: bakalaureusetöö autori koostatud Swedbank Eraklient, Swedbank Äriklient põhjal.

Lisa 2. Brändiarhitektuuri struktuuri osaline hierarhia Toyota korporatsiooni näitel



Allikas: bakalaureusetöö autori koostatud Toyota ..., Lexus ... põhjal.

Lisa 3. Brändiarhitektuuri struktuuri osaline võrgustik Nike korporatsiooni näitel



Allikas: bakalaureusetöö autori koostatud Aaker 2004: 39, Nike ... põhjal.

Lisa 4. AS Põltsamaa Felixi brändiarhitektuuri auditi plaan

Auditi ülesanne	Hinnata süstemaatiliselt, dokumenteeritult ja objektiivselt valitud ettevõtte brändiarhitektuuri dimensioone tehes kindlaks nende vastavus nõutavatele kriteeriumidele ning tuvastades võimalikud probleemid.
Auditi struktuur	
Ettevõtte tutvustus ja ärikeskkond	<ul style="list-style-type: none">• Ettevõtte visioon, missioon, põhiväärtused• Ettevõtte ärimudel ja juhtimine• Ettevõtte tegevuseesmärgid• Olulisemad ärisektorid
Brändiportfelli dimensioonid	<ul style="list-style-type: none">• Brändiportfelli kuuluvad brändid• Brändide eesmärgid ja nende rollid• Brändiportfelli struktuur• Brändiportfelli graafika
Brändiportfelli juhtimine	<ul style="list-style-type: none">• Turundusosakonna struktuur• Turundusosakonna töökorraldus• Brändiarhitektuuri perioodiline analüüs• Brändiportfellis muudatuste tegemise protsess
Auditeeritav ettevõtte	AS Põltsamaa Felix
Kontaktisik ettevõttes	Marek Viilol

Allikas: bakalaureusetöö autori koostatud.

Lisa 5. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori Marek Viiloliga 1. aprill 2015 läbi viidud intervjuu transkriptsioon

Mis on ettevõtte visioon ja missioon?

Näitan teile ettevõtet tutvustavat presentatsiooni ja räägin juurde. Hüppan paaris kohas esitluses ja üritan anda sulle olulisema informatsiooni. Ma arvan, et sa saad siit kohendada, pilt ette sulle.

Kes me oleme siis? Tere tulemast Põltsamaale. Ma katsuks siit kiirelt minna ja mis ma oskan öelda. Me teeme Eesti parimat toitu. Eile oli maitmine, täna on veel maitmine. Eelmine aasta said 4 meie toodet võitsid parima toiduaine tiitlit esikohad. Sellel aastal on juba esimene tiitel käes. Selleks on Põltsamaa mahedamaitseline sinep ja see nimetati Eesti parimaks kastmeks.

See peaks olema teil suhteliselt uus toode?

Jah, mahedamaitselise sinepiga tulime välja eelmise aasta (autori kommentaar: 2014) suvel. Nii et jätkuvalt teeme Eesti parimat toitu. Niivõrd uhke pilt ja siit saab ainult paremaks minna.

Liikudes missiooni ja visiooni juurde. Meie missiooniks on teha maitsvat ja tervislikku toitu valmistades inimestele rõõmu iga päev. Ehk mida see tähendab? Eesmärgiks on tõesti pakkuda seda, mida me siin iga päev teeme, igapäevaselt maitsvat ja tervislikku toitu. See sama maitse on number 1 tähtsusega. Me peame arvestama eestlase maitsega, see on turul konkureerides kõige olulisem kriteerium toidu valikul. Kui me toome midagi turule, siis see mahl, ketšup, kaste, kurk, sinep, kõrrejook või vein peab maitsema kõige paremini. Ja loomulikult tervislikkus. See on oluline trend, olulised on naturaalsus ja tervislikkus. Väga palju peab arvestama ja igapäevases arendustegevuses esile tooma. Igapäevane rõõmuvalmistamine, et mis saab suuremat rõõmu pakkuda, kui hea ja maitsev toit. Siis on pere õnnelik ja inimene ise õnnelikud.

Meie visiooniks on olla juhtiv pakendatud toidukaupade ja jookide valmistaja Eestis. Me oleme täna juhtiv toidukaupade valmistaja. Jookide poole pealt ei ole täna veel. Meid ei tajuta kui jookide valmistajat, kuigi tegelikult me oleme number 2 mahl turul.

Me oleme kõige kiiremini kasvav mahlabränd. Eelmine kuu omandas ettevõtte omanik Gutta mahlabrändi, Laima ja Gutta Lätis, siis need kaks (autori märkus: Põltsamaa ja Gutta) kokku pannes oleme selged turuliidrid Eestis. Et oleme ka selles osas tegijad.

Oma tegevuses keskendutegi põhiliselt Eesti turule?

Igas riigis on eraldi Orkla osaettevõtte, meie vastutame põhiliselt Eesti turu eest.

Millised on teie ettevõtte põhiväärtused?

Lähtume väärtustest sihikindlus, pühendumus, täpsus. Nii Orkla kui ka meie põhiväärtused.

Ettevõttest üldiselt rääkides, ettevõtte ajalugu ulatub aastasse 1920, kui valmistati Põltsamaal köögivilja-puuvilja hoidised ja tooteid. Seejärel kirev Nõukogude ajajärk, veine on toodetud alates kahekümnendatest aastatest. 1993 loodi AS Põltsamaa Felix ehk 22 aastat tagasi juba. Toodetakse kaheksas kategoorias ja kaubamärgis ning 40% oma toodangust ekspordime. Ekspordime siis grupi ettevõtetele. Me oleme aastast 1996 Orkla kontsernis. Soomes Orkla Foods Finland on meie suurim klient tegelikult, Lätis on Spilva meie klient, Leedus on Suslavičius – Felix UAB. Rootsis on Orkla Foods Sweden meie kliendiks, Felix Austria on Austrias, Svitana on Tšehhis, Orkla Foods Norge on Norras ja Orkl Foods Denmark on Taanis. Orkla selline lähenemine või filosoofia on multilokaalne lähenemine. Me oleme suur rahvusvaheline grupp Põhjamaades. Põhjamaade suurim tarbekaupade tootmiskontsern. Peame lugu kohalikust maitsest, meil on kohalikud inimesed, turundus- ja müügiüksused igas riigis. Meil on ka oma tootmisüksus peaaegu igas riigis, kes siis teavad mida kohalikul tarbijal on vaja ja millist maitset oodatakse. Milline peab olema mahl, et see inimestele maitseks. Lisaks on olemas tugevad kaubamärgid, mida tajutakse Eestimaise ja kohalikuna. Just Eesti kontekstist rääkides.

Milline on teie ettevõtte ärimudel?

Meil on Eestis Kaleviga ühine juhtkond. Ehk Kalevi kommid ja maiustused kuuluvad Orkla Confectionary & Snacks divisjoni. Sinna kuulub ka Taffeli *chipsid*, mida sa

kindlasti tead. Felix ja Põltsamaa kuuluvad siis Orkla Foods divisjoni. Lisaks on siis mõned tervisetooted. Meil on siis integreeritud juhtkond.

Milline on AS Põltsamaa Felixi juhtkonna struktuur?

Sellel ma pikalt ei peatuks. Müügidirektor vastutab nii Kalevi kui Põltsamaa Felixi müügi eest. Mina (autori märkus: Marek Viilol) vastutan ainult Põltsamaa Felixi tootearenduse ja turundustegevuse eest. Operatsioonide direktor vastutab tootmise toimimise ja kvaliteedi eest. Finantsdirektor on jälle Kaleviga ühine ning personalidirektor samuti. Turundusosakond on täna selline. Turundajad vastutavad turundustegevuse eest Eestis. Nad teevad ja osalevad tootearendusprojektides Eestis ja üle Baltikumi ning teinekord ka üle Skandinaavia. Lisaks arendame Soome jaoks siin tooteid. Meie ise Soomes ei müü, valmistame Soomele aga ise ei müü.

AS Põltsamaa Felixi puhul on tegemist kõige laiema toiduainete valikuga toidutootjaga eestis. Valik on valmistoidust veinini. Kõige kasumlikum toode on Põltsamaa Sinep. Siin on esile toodud siis kategooriad, millesse tooteid valmistame. Neid on päris palju. (Autori märkus: kastmed, valmistoidud, kalatooted, margariin, vein, aedviljad, moosid, joogid, maitseained)

Millised on teie ettevõtte brändid?

Liikudes brändide juurde on meie korporatiivne bränd Põltsamaa Felix. Samas me kasutame tarbija suunal rääkimiseks Põltsamaa ja Felix brände eraldi kaubamärkidena. Need on põhilised. Põltsamaa on positsioneeritud kohaliku ning ehtsa ja heana. Puuvilja ja köögivilja kaubamärk. Felix on dünaamilisem, aktiivsem, igapäevasem kangelane. Peamiselt kastmed. Lisaks neile kahele on portfellis Kalles kaaviar, Abba, Gerimax, Ekstöms, Möllers, Livol, Latplanta, Spilva.

Üks slaid, mis iseloomustab meie brändide põhifookust väga hästi. Näitan sulle põgusalt turuosa brändide lõikes. Ketšupis oleme number 1 ja seda 62,3% turuosaga. Tegu on käesoleva aasta veebruari turuosadega. Majoneesis number 2, valmistoitudes number 2, mahlades number 2, salatikastmetes number 1, sinepis number 1, majoneesikastmetes number 1 ja margariinis number 3 tegija turul. Turuosad on suured ja oleme tõesti tegijad. Eriti kui arvestada, et valdavalt kaks brändi moodustavad turul

ligi 80% nõudlusest. Felix 62% ja Heinz 16% ketšupis. See on hea teada, et kui tundub et Heinz on tugev tegija, siis tegelt ta seda ei ole. Aura on turuliider mahlades ja Põltsamaa tugev teine. Võttes Gutta ja Põltsamaa kokku, oleks tegu kindla liidriga. Täna on paraku need kaks veel eraldi. Täna vaatame Põltsamaad ikkagi kui tugevat Eestimaist kaubamärki. Kaubamärkide strateegilise juhtimise poolelt ma sulle palju ei räägi, kuigi saan mainida, et täna töötame vaid kahe kaubamärgiga. Toetame Põltsamaad ja Felixit. Eelmise aasta armastatuimate brändide uuringus on Põltsamaa bränd kaheksandal positsioonil, 5% vastajatest ütles, et Põltsamaa on see kõige Eestimaisem bränd või toidu kaubamärk. Kalev on siin esimene ja Põltsamaa on ka auväärsel kohal. Felix oli kohal number 23. Eespool oleme igasugustest Pauligist, Talleggist, Rannarootsist, Premiast kes on koguaeg pildis. See näitab, et need kaubamärgid tähendavad palju Eestlastele, läheb korda ning oleme olnud aktiivsed.

Märkimisväärne on ka asjaolu, et Põltsamaa positsioon on aastaga tugevnenud.

On tõesti protsendipunkti võrra kasvanud seda brändi eelistatavate inimeste arv. Eks see kõik on olnud strateegilise töö tulemus. Midagi juhuslikku siin ei ole. Selle aasta põhirõhk on siis kahel brändil. Tõin siia veel mõned asjad välja. Spilva on tänase seisuga muutunud Felixiks. See on jõudnud just ka kommunikatsiooni, telesse ja reklaamidesse, kaubanduses väljapanekud jne. Tomatikastmed strateegiliselt Felixiks. Felix on tugev, tomat. Põltsamaa Felixi supid lähevad Põltsamaa suppideks, mis tähendab jällegi, et töötame kahe tugeva kaubamärgiga. Felixiga suppe enam ei tooda, kõik supid on nüüd Põltsamaa brändi all. Põltsamaa, sest see on jällegi tugev, eestimaine, kohalik kaubamärk. Tegu on usaldusväarsuse probleemiga.

Supperi suppide saatus on?

Väljas. Nagu näha, EXIT. Supperi all me enam ei tooda ega müü. Supid on täielikult Põltsamaa all. Spilva jääb Lätti, seal on ta tugev. Eesti turul Spilvat enam ei kasuta. Abbaga jätkame aga ei toeta. Turundusrahad lähevad 45% ja 55% Põltsamaa ja Felixi vahel. Fookus selgelt nendele kahele. Felix ja Põltsamaa on siis kaks ettevõtte strateegilist kaubamärki. Ühe näitena saabki tuua et Felixi ja Spilva pannikastmed muutusid sellest aastast üheks ning teisena siis Felixi supid muutuvad Põltsamaa

suppideks. Täna ma saan sellest juba avalikult rääkida, sest muutus on toimunud. Kõik kastmed on Felix. Mahlad, supid, moosid, sinep on Põltsamaa.

Millised on ettevõtte lühemad ja pikemad eesmärgid?

Kindlasti tahame olla mahlaturu liidrid. Kindlasti tahame kasvatada oma positsioone kastmete segmendis. Oluliselt tugevdada oma kohalolekut kastmeturu juures. Oleme täna turuliidrid, kuid tahame seda veelgi kindlustada. Valmistoidus tahaksime olla tugev number kaks turul. Tunnistame, et Salvest on suur ja tugev, mistõttu on turuliidriks keeruline tulla, kuid vaikselt töötame selle suunas. Pikemaajalisemad eesmärgid on eelkõige seotud nende segmentidega, kus me turul ei ole esimese kahe seas. Nendes segmentides on oluline tulla kahe tugevama brändi sekka, sest kolmandad ja hilisemad positsioonid ei ole meie jaoks perspektiivikad.

Kas lisaks kahele brändile fookuseeritud lähenemisele oskate välja tuua teisi strateegiaid, mida eesmärkide saavutamiseks kasutate?

Kui üldises plaanis vaadata, siis ettevõtte põhilised eesmärgid on ikkagi ette antud, näiteks kasumlikkuse kasv ja väärtuse kasv (PVA). Need on siis nagu peamised. Eesmäärke aitavad saavutada erinevad kasvustrateegiad, turundusstrateegiad. Kindlasti on meil uudiseid, millest ma täna rääkida ei saa. On see siis mõnede toodete või ettevõtete ülevõtmine ja ostmine nagu ma tänagi juba mainisin Gutta mahlabrändist. Põhjalikult ei saa ma täna nendest teemadest veel rääkida, sest puuduvad selged tulemused. Toimumas on mõningad struktuursed muudatused ja plaanilised tegevused.

Kes on teie põhilised konkurendid?

A Le Coq, Aura, Salvest, Tarplan, Heinz

Kas oskate välja tuua teile teadaolevaid äritegevust raskendavaid või ohustavaid tegureid?

Räägiks pigem meie tugevustest. Üheks meie tugevuseks on kindlasti kohalike talunikega koostöö ja kohaliku materjali eelistamine. Hea näide on hiljutisest pressiteatest. Jagasime just oma kurgikasvatustele tänavuse kurgi seemned kätte. Suvel juulis või augustis ostame neilt kurgid ära.

Te mainisite enne, et olete koostanud brändipuu. Kas teil on võimalik seda minuga jagada?

Ma saan sulle saata mis tooted on mis kaubamärgi all.

Eelmise aasta tootekataloogi põhjal koostatud skeem brändidest. Nagu kuulsin siis Supper ja Spilva langesid teie portfelligist välja. Kas olete veel mõnest brändist loobunud?

Praegu on ülejäänud pisemad meil alles. Paljud väiksemad ja nõrgemad brändid on meil toetatud Põltsamaa või Felixiga. Pai Plussi puhul on näiteks tegu registreeritud kaubamärgiga. Tegu on kontseptuaalse lähenemisega, funktsionaalse lisandväärtuse pakkumise näol. Positsioneeritud kõrgema hinnaklassiga, mis annab edasi, et seal on midagi rohkemat ees.

Tootekataloogist paistab välja, et kasutate Kaleviga ühisbrändi?

Kaleviga koos kasutame mahlade ja vahujookide juures Draakoni brändi. Integreeritud juhtkond annab meile selge võimaluse ja eelise seda kasutada. Draakon on lõbus lastebränd, mis sobib siia väga hästi. Sarnast võimalus teistel Eesti tegijatel ei ole. Ainus variant on ehk Lotte võib-olla? Draakon on täna aktiivne, vitaalne tegelane keda pannakse tähele. Ta on pidevalt pildis ning on kasulik kasutada oma kontsernis oleva sõsarettevõtte kaubamärki koostöös. Mõlemad ettevõtted toetavad ja tugevdavad brändi ning tulemuseks on tugev toode ja kaubamärk.

Millised on teie ettevõtte suurimad tuluallikad?

90% käibest tuleb kahest strateegilisest brändist

Kas lisaks Felixile ja Põltsamaale arendate ka mõnda täiendavat brändi?

Draakon on, ta on Põltsamaa all. Pisikeselt on kaupadel see esile toodud. Kõrrejookidel rohkem kui vahujookidel. Samas Draakoni tooted on eelkõige ikkagi eraldi suunaga. Felixi ja Põltsamaa all on samuti teatud tootegrupid, mis on eelisseisundis. On tooteid mis on meile olulisemad ja on neid, mida me aktiivselt ei arenda.

Mis on need olulisemad kategooriad?

Kastmed, valmistoidud, joogid.

Muid brände ei toeta ja arenda spetsiaalselt.

Kui palju te tarbija- ja brändiuuringuid teostate?

Ikka viime, vastavalt vajadusele. Eriti kui on muudatusi plaanis või kui on vaja teada tarbijate suhtumist. Viimati eelmise aasta teisel poolel. Ma arvan, et saan sulle hiljem saata mõningad tulemused, millele tuleks tähelepanu pöörata.

Kas olete hinnanud brändide mõju ostuotsuse sooritamisel? Ehk kuivõrd teie brändid konkreetset tarbijat tarbimisel juhivad?

Otseselt seda me uurinud ei ole. Pigem on meie suund kahe brändi peale meie enda fookus tugevustele. Oleme hetkel seisukohal, et liiga paljudel brändidel ei ole mõtet.

Kuidas hindate brändide rahastamisvajadust?

Ei saa öelda, et me hindaks seda brändi põhiselt. Pigem käib see meil tootegrupipõhiselt. On selgeks tehtud mida me müüme ning vajadustest ja kasuplaanide põhiselt.

Kuidas te arhitektuuriliselt brändi vaatlete ning kui põhjalikuks ja spetsiifiliseks oma lähenemisega lähete?

Kui võtame näiteks ketšupi, siis Felix on katusbränd. Siin on Felixi ketšup, siin Felixi salatikastmed. Võib-olla salatikastmeid me eraldi ei kutsuks brändiks, aga ketšup on bränd. Kui tarbijal lasta öelda üks ketšup, siis ta ütleb Felix. Ehk Felixi ketšup on meie jaoks eraldi bränd. Felixi perekurk on näiteks omaette bränd. Klassikaline Felixi majoneesi kohta võib öelda, et tegu on eraldi toote-kaubamärgiga. Perekurkide kõrval tulevad veel näiteks piknikukurk, võileivakurk, mis on Eesti kõige suurem kurk tegelikult, peokurk jne. Ketšupi all tulevad muidugi Felixi tomatikastmed. Põltsamaa sinep on omaette kaubamärk. Majoneeside juures jagunevad näiteks veel klassikaline, kergem.

Põltsamaad vaadates on samuti siis Põltsamaa katusbränd. Selle all on mahl, sinep, supp, smuuti (Pai smuuti).

Alguses siis katusbränd, selle all toode siin all võib olla konkreetsemalt näiteks Felix Special ketšup, eco ketšup, tomatikastmed jne. See on siis juba eraldi kontseptsioon ja eraldi *subbrand*. Kõik nad ei pruugi olla registreeritud kaubamärgina. Felixi dipikastmed Dipp on registreeritud kaubamärk, Põltsamaa Kodukurk on registreeritud kaubamärk. Tegelikult on ikka väga väga palju erinevaid tooteid kaubamärgina registreeritud. Erinevad paljuski kujunduslikult.

Päris põhjalikuks läheme välja. Kasutame tõesti erinevaid brände. Katusbränd on Põltsamaa. Kui näed Pai smuuti reklaami, siis alati näed seal ka Põltsamaad, ehtne ja hea. Siis on Pai smuuti ja siis on siin Pai Pluss ja seejärel juba maitse. Katusbränd – kaubamärk – *subbrand*.

Milliseid graafilisi ja visuaalseid elemente kasutate brändide juures?

Brändid ja kaubamärgid on kõik eraldi kodulehel. Brändiportfelli graafikast on kõige enam bränditud tooted kastmed, ketšupid. Ketšupi iseloomulik värvus on punane, tomat. Salatikastmetel on värskus ja värvid. Salati värsked näitamine. Sinep kollane. Kange ja mahe mõlemad kollased. Jookide juures Põltsamaa värsked suured marjad. Värskus, apetiitsus, puhtus. Puhas Eestimaa loodus. Taamal, millel siis peegeldub Eestimaiste maitsete kargus ja värskus. Need on need põhilised visuaalsed elemendid. Veinidel ajatu klassika. Ei ole üle pingutatud ja pakutud. Klassika, visuaalselt väljapeetud stiil. Lossiveinidel, vanal kujundusel Põltsamaa loss, tähistab siis Põltsamaa väarikat ajalugu.

Kodulehelt tootekataloogist saan ilmselt piltidele ja pakenditele ligi?

Jah, kodulehel on toodete kaupa materjalid ja pildid olemas.

Kas visuaalse poole brändidest toodate ise või tuleb tellimustöödena väljastpoolt ettevõtet?

Meil on koostöölepped reklaamibüroodega, keda peame partneriteks. Disainibürood, reklaamibürood keda kasutame.

Iga toote või tootegrupiga tegeleb keegi konkreetne alltöövõtja?

Üldjuhul ta nii on. Mahladega tegeleb üks agentuur, kastmetega teine agentuur. Meie jaoks on oluline järjepidevus. Ütleme nii, et jookide poole pealt. Kui vaadata Põltsamaa mahla, see agentuur, kes on teinud praeguse lahenduse, on meiega töötanud aastast 2004. Me ei ole hüpanud, me ei vaheta agentuure väga tihti.

Järjepidevust rõhutades, kui tihti te tootepakendeid ja visuaalseid elemente muudate?

Inimesed on harjunud teatud funktsionaalsuse ja välimusega, mistõttu ei saa see toimuda väga tihti. Viimase mahlapaki muudatuse tegime 5 aastat tagasi. Ketšupi pakendit muutsime viimati 2010. Kui saad hetke oodata, ma toon ühe näitematerjali. Kahjuks ei leidnud seda. Räägin sulle pigem. Oluline on pikaajaline lähenemine ja järjepidevus. Mida vähem tõmbleb ja muudab, seda parem. Mahl, pärast seda kui muutsime kogu kommunikatsiooni, hakkas meie turuosa kasvama. Ehk muutsime kogu strateegiat – pakendivälimust, sisu, kommunikatsiooni, toetust. Kõiki klassikalist 4 P-d. Ketšupiga samamoodi stabiilne, fokuseeritud lähenemine. Kõige parem näide, kuidas asju teha on võib-olla majonees, kus me oleme muutnud aastast 2000, kui Põltsamaa Felix omandas Formeer majoneesi, oleme iga teine aasta midagi muutnud ja iga muudatus on turuosa kaotanud. Konservatiivne valdkond, püsi samal lainel. Salatikastmeid muutsime viimati, see kujundus on aastast 2004. Väikesed muudatused ja modifikatsioonid, kuid sama liin. See aasta tuleb nüüd uus kujundus, sarnane varasemale.

Kas brändiportfelli juhtides lähtute brändipõhiselt või juhite brändiportfelli ka kui tervikut? Kas on mingid sihid ja eesmärgid terve brändiportfelliga?

Valmistoidud ikka, Põltsamaa supid on selge portfelli. Kui sa mõtled laiemalt terve Põltsamaa Felixi portfelli, siis tuntuse poole pealt võiksid Põltsamaa ja Felix olla Eesti ühed armastatuimad toidubrändid, olla top 10 näiteks.

Teie varasema jutu põhjal tundub, et portfelli sihiks olete võtnud fokuseeritud suuna ning liigute kahe katusbrändi strateegia suunas?

Kui rääkime Felixist kui tervikust, siis on tegu suure ja laia mõistega. Ligi pool meie müügist eks. Seda ongi keeruline juhtida. Felix ei ole üks kategooria, selles on 5 kategooriat täna. Kümme erinevat segmenti või 20 erinevat segmenti. Ketšup, tomatikastmed, toidukastmed, pastakastmed, salatikastmed, külmad kastmed, majonees jne. See on tegelikult Sauces and Contiments a. Kindlasti vaatame seda, et kus võimalik seal me arendame kaubamärki edasi. Ehk üritame teha suure suuremaks. Hea näide on Põltsamaa. Varem oli ainult puuviljad ja marjad. Täna on ka köögiviljad ja supid. Kui see on tugevus, tee ta tugevamaks. Fantaseerimiskohti ja ideesid on, igaljuhul arendame. Praegu on eesmärk, et suured brändid suuremaks.

Kas saate esile tuua slaidi, kus näitasite teie turundusosakonna struktuuri? Saate põgusalt anda ülevaate vastutus- ja tegevusvaldkondadest?

Tootegrupijuht Karin Kustavus vastutab mahlajookide ja toidulisandite kategooria eest. Kadri Raimets on turundusspetsialist, kes vastutab Mari-Liisi ja Arnika toetuse eest. Teeb neile teatud tehnilisi töid. Lisaks ka moosi kategooria on tema juhtida. Mari-Liis Meikop, tootegrupijuht, vastutab köögiviljade ja valmistoidu kategooriate arengu eest. Raivo Laanese, turundusspetsialisti, põhitöö on digitaalne töö, tegeleb digitaalmeedia ja kergemate kujundustega. Lisaks toetab Karinit. Arnika Ambos on tootegrupijuht, kes liitus meiega kaks nädalat tagasi. Tema vastutab kastmete eest. Need on siin nii Eesti kui grupimüük, Eestis kui ka ekspordisuunas. Siis on tootearendusjuht Karin Veeroja. Nüüdseks on tegelikult nime muutnud, abiellus hiljuti. Laura on tootearendaja kastmetele. Maris on tootearendaja valmistoidule ja köögiviljale. Evelyn on tootearendaja mahladele. Tiina on tootearendusassistent, kes siis kogu töö ära teeb. Lisaks siis on turundusosakonna töötajatele abiks müügiosakonnast vastavad inimesed.

Teie vastutate osakonna töö eest?

Jah, mina vastutan osakonna eest tervikuna. Turundus, kommunikatsioon, kogu ettevõtte kommunikatsioon, on see siis PR, klassikaline meedia, tootearendus, innovatsiooniportfelli juhtimine.

Kuidas on kujundatud turundustegevus osakonnas? Jooksva töö ülesehitus nädala jooksul.

Pigem on näost-näku kohtumised esmaspäeval ja teisipäeval. Mina ja tootegrupijuhid, tavaliselt Karini ja Mari-Liisiga esmaspäeval ja Arnikaga teisipäeval või kolmapäeval. Nendega on iga nädal nõupidamine. Selle jooksul arutame nädala jooksul toimunut ja arutame nädala ülevaadet. Lisaks sellele on vähemalt kord kuus turunduskoosolek. Täiendavalt formaalsed kokkusaamised vastavalt vajadusele. Kasvufoorumid, innovatsiooninõupidamised (*innovation board*).

Kui tihti strateegiaid üle vaatate?

Suurem ülevaade on kolme aasta kaupa. Kolme aasta plaan on ees. 2013 vaatasime viimati suurema strateegilise plaani üle kuni aastani 2016. Järgmine suurem ülevaatamine tuleb ilmselt järgmisel aastal, 2016 suvel. Lisaks sellele tootekategooria strateegiad käime läbi iga suvi. Vaatama kus asume, mis on läinud hästi või halvasti, mida on vaja muuta, kas on vaja muuta. Ehk kiire sissevaade ikka. Aga iga aasta ei saa ikkagi strateegiat muuta. Muutmist leiab pigem taktikaline plaan ehk turundusplaan, see on iga aastane.

Kui palju otsustusõigust teie alluvatel on? Kas otsused käivad läbi teie või kõrgemalt?

Tootearenduse valdkonnas on konkreetselt valdkonnaga tegeleva inimese otsustada ja vastutada. Tegutsetakse lähtuvalt turundusplaanist. Tema teeb valmis ja viib ellu. Strateegiline plaan on minu tehtud, kaasates alluvad vajadusel ja annan ülevaate. Iga töötaja vastutab ikkagi enda valdkonna turundusplaani täitmise eest. Tootearendusprojektidel on erinevad etapid. Esmalt tuleb hinnata millega minna edasi või mitte. Seejärel äriplaan ja siis juba otsus.

Tooge palun välja, millal on toimunud suuremad muutused ettevõtte struktuuri või strateegiates.

2013, kui ettevõttes vahetus juhtkond ning liideti AS Põltsamaa Felixi ja Kalevi juhtkonnad. Me oleme küll eraldi juriidilised kehad, kuid ühise juhtkonnaga. Ettevõtete strateegiline suund on mõneti siiski erinev, sest erinevatel turgudel on erinevad väljakutsed. Võrreldes Kaleviga oleme seotud palju rohkemate kategooriatega, mistõttu

oleme keerulisem ettevõtte. On teatud sarnasusi, müügijuhtimine on ühine ja logistika on ühine. Turundus on eraldi. Tooteportfelle seetõttu juhitakse meil ja seal ikka eraldi.

Mistõttu otsustati ettevõtete juhtkonnad integreerida?

See oli meid omava kontserni Orkla otsus ja lähenemine. Ühendati Rootsis kolme, Soomes kahe ettevõtte jne juhtkonnad. Täna võime öelda, et asi toimib.

Kas plaanite võtta lähiajal kasutusele uusi brände? Näiteks lähiaastatel.

Jah. Seda ma rääkida ei saa. Mis nad täpselt on ja millal, seda ei saa ma öelda.

Hetkel tundub, et olen planeeritud küsimustega enam-vähem otsakorradele saanud ning meie tund samuti.

Mõtlen omalt poolt põhjalikumalt läbi, mis materjale ja andmeid sa vajaksid ja ootaksid ning pane mulle meilile. Mõned asjad saan ma saata sulle brändiuuringutest ja uuringutest. Otsustasime et Põltsamaa võiks olla supp. Saad infot kuidas tajutakse Põltsamaad ja Felixit. Nad on suhteliselt sarnased.

Kindlasti võib mul tekkida tööga edasi minnes täiendavaid küsimusi. Kas olete nõus, et võtan teiega sel juhul uuesti ühendust nende vastamiseks ja täpsustamiseks?

Jah ikka.

Lisa 6. AS Põltsamaa Felixi turundusdirektori Marek Viiloliga 21. aprill 2015 läbi viidud intervjuu transkriptsioon

Kuidas on seotud Axellus OÜ brändiportfell AS Põltsamaa Felixiga? Eelmisel kohtumisel mainisite, et brändide hulka kuuluvad osad brändid, mida esindab Eestis Axellus OÜ.

Enam ei ole sellist ettevõtet nagu Axellus OÜ, selle asemel on Orkla Health, mille alla koondusid Orkla kontserni tervisetooted. Omanik on üks ja sama.

Seega koondusid need teie brändiportfelli?

Nad liitusid meiega 2013 oktoobrist. Orkla Healthi brändide turundamine ja müük Eesti piirkonnas on meie ülesanne.

Kui otseselt on Orkla Health ikkagi seotud AS Põltsamaa Felixiga?

Omanik on sama, see ongi seos. Lähtudes Orkla ärimudelitest Eestis on võimalik sellest kontseptsioonist paremini aru saada. Meie vastutame nende brändide arengu eest.

Millised on olulisemad alambrändid teie brändiportfellis ja kuidas olulisus väljendub?

Peamiselt on alambrändid kasutatud selleks, et paremini kontseptualiseerida tooteid. Nendega oleme eristanud erinevaid tooteid ja tootesarju.

Kodune alambrändiga lõpetame sellest aastast ära. Algselt sai see Põltsamaa brändi all loodud esimese katsena köögiviljade kategoorias. Kasutades ainult Põltsamaa brändi tundus liiga lakooniline ja julm, sest Põltsamaa oli varem selgelt mahla ja veinide kategooria esindaja. Seejuures otsustasime lisada ka sellise kodumaise eripära. Praeguseks hetkeks ei paista *subbrand* Kodune enam nii olulisena, mistõttu plaanime sellest loobuda. Põltsamaa on juba iseenesest muutunud tugevaks kohalikuks, kodumaiseks, Eestimaiseks kaubamärgiks ning iga lisand sellele muudab kaubamärki keerulisemaks.

Pidin saada mõningaid materjale brändide kontseptsioonide kohta, kuid siiani pole need minuni jõudnud. Katusbrändide kontseptsioone avasid eelmisel kohtumisel põhjalikumalt. Palun kirjelda alambrände natukene lähemalt.

Voila, mis kuulub Felixi alla, on margariini juures kasutusel. Voila on meie jaoks tähenduses valmis, mis läbi annab edasi sõnumit, et tegu on imelihtsalt valmivate võileibade määre.

Pai ehk Pai smuuti positsioneerimine on hellita end, tee endale üks pai. Kontseptuaalselt hellitus, paitus, tervisele ja organismile kasulikud puuviljad pudelis. Pai puhul on rõhuasetus siis tarbijale hea tegemisel.

Kodune alambrändist ma juba rääkisin. Sellest me loobume ning pikalt ei peatuks sellel. Aga tähistas siis justkui kodus tehtud, visuaalse pildina võiks esile tulla vanaema tehtud toidud.

Felixi külmutatud valmistoitude alla kuuluvad India ja Italia on positsioneeritud kui maailmamaitseid sinu koju. Inimene ise ei hakka nii eksklusiivseid maitseid toidust taga ajama ning seetõttu annamegi võimaluse, et ostes Felixi India või Italia valmistoidu, on need eksklusiivsed maitseid kuue minutiga inimesel olemas. Selgelt viitavad millega on toote puhul tegemist.

Special alambränd tähistas midagi erilist. Erilised maitseid eestlasele tuntud ja arusaadaval viisil. Samuti suurendatud kvaliteet. Kunagi tulime turule Special ketšupiga, mis oli eriline, sest seal polnud kasutatud säilitusaineid. Tänapäevaks on see kadunud. Special brändiga me enam aktiivselt ei tegutse ja järk-järgult loobume sellest. Praegu mõningaid tooteid võib veel leida.

Pastakastmete juures kasutatav Pastella on väga selgelt positsioneeritud pastaroogade valmistamiseks. Samuti oli veel eelmisel aastal kasutusel Pannikaste alambränd, mille kaotasime ja koondasime otseselt Felixi alla. Praegu käibki tugev kampaania muudatuste kohta. Nagu eelmisel korral mainitud, on selge fookus suurtele ja tugevatele kaubamärkidele. See on ettevõtte strateegiline lähenemine. Sama teed lähevad ka paljud teised suured rahvusvahelised kontsernid (näiteks Kraft).

Kuidas on lood Abba ja Kalles kaaviariga?

See on nüüd konkreetselt kontserni bränd. Ma arvan, et Kalles kaaviari puhul on tegemist Rootsi ühe tuntuima kaubamärgiga. Me ise müüme, mitte ei turunda, siis me ei arenda Abba puhul midagi ise. Kalles on skandinaavias ikoon ja see toode on meie ettevõtte suurim toode Rootsis, isegi suurem kui Felixi ketšup. Felix muidugi on brändina kõige suurem ja olulisem Orkla kontsernis.

Töötasin Patendiameti kaubamärkide andmebaasiga. Kas oskate välja tuua kaubamärgid, mis on praeguseks hetkeks kõrvale heidetud ning millised tulevikku suunatult juba registreeritud?

Ikka on neid. Põltsamaa Kodusest loobume. Tulevikku suunatud peaks olema Dip. Selle põhimõte ongi intellektuaalse omandi kaitse. Täna ei mõtle sellele paljud Eesti ettevõtted. Niivõrd ei pruugi need olla kaubamärgid vaid ka kujundused. Keeruline võib olla kaitsta sõnaühendit, kuid kujunduse saame ikka kaitsta. Selle kohta on kindlasti lihtsam meili teel võtta silme ette need loetelud andmebaasist ja siis vaadata.

Brändide graafika kohta veel täpsustada. Mis elementidega ja kuidas toote esile toote omadusi ja assotsiatsioone?

Üritame hoida ühtset stiili. Vaadates kastmeid või köögivilju või muid tootegruppe, siis kõik on sarnase stiiliga ja pakenditega. Läbivad elemendid on kaubamärgist lähtuvad. Põltsamaa puhul pigem selline puhtus ja põhjamine elegants. Oleme vältinud liigset müra. Kujutatud on köögiviljad või puuviljad heledatel taustadel. Tootenimi on meie puhul oluline. Ja kindlasti jälgime, et pakendile saaks apetiitne pilt. Kui mingi kujundus on välja töötatud, siis me pigem tegeleme järjepidevalt sellega.

Oleme muidugi teinud ka vigu. Jamade lahenduste tegemisel tuleb üks hetk rahulikult hinnata, mis selle põhjused olid, on see turundus, kommunikatsioon, toode või midagi muud. Vaatame terviku ikkagi üle ja lähtume lahendustes oma pikaajalistest põhimõtetest.

Toonidest rääkides paistab välja, et Põltsamaa puhul kasutate pigem heledamaid toone ja Felixi puhul tumedamaid?

See tuleb osaliselt omadustest ja harjumustest. See tume taust on juba 15 aastat siin Eestis olnud, varasemalt siis Spilva tomatikastmetena. Brändi või kaubamärgi strateegilisel juhtimisel vahetasime selle välja kuid jäime sarnase kujunduse juurde. Kastme olemuse juurde sobib see väga hästi. Annab edasi apetiitsust, kvaliteeti, *premium* imidžit. Rääkides konkreetselt tomatikastmetest ei saa tarbija tegelikult arugi, et varem tarbis ta Spilvat ja nüüd on selle asemel Felix.

Brändiportfelli horisontaalne ulatus on tingitud väga paljudest tootekategooriatest. Kas vertikaalse ulatuse hoidmine suhteliselt väiksenä on taotluslik/strateegiline?

Oleme üritanud hoida asja lihtsana. Kogemuste põhjal tahab Eesti tarbija väga selget positsioneerimist. Mida rohkem keerutada, seda ebaõnnestunum on. See on minu arvamus Eesti turul. Mida selgemalt ja konkreetsemalt toodet kommunikeerida, seda edukam on. Seetõttu oleme tänaseks ikkagi loobunud keerulistest alambrändidest. Tarbimine on siin nii väike, et ei suuda igapäevase meele järgi olla. Ehk et tuleb pigem keskenduda, et asi oleks meelepärane kõigile miljonile inimesele. Special alambränd oli meil selline pisike vallatus, et proovida sõnumdada midagi erilist, kuid vaikselt oleme sellest loobumas.

Veinide puhul on iga maitse toodud esile eraldi alambrändiga?

Jah, nii ongi. Need on meil selgelt eristatud. Kui võtta näiteks Põltsamaa Tõmmu, siis see on selgelt Eesti veinide klassika. Üle 50 aasta turul olnud. Paralleeli saab tuua Vana Tallinnaga, neid tajutakse täiesti eraldi kontseptsioonina.

Peamiselt siis tingitud ajaloolisest taustast?

See on selline *heritage*, annab edasi olemust ja väärtust, mida on ettevõttes on juurutatud peaaegu sada aastat. Ehk et selline ajaloolise väärtuse esile tõstmine jah. Elustiil ja emotsioon.

Kas olete mõne brändi kasutusele võtnud seoses konkurentide tegevusega?

Tooteid kindlasti. Ja kaubamärke, näiteks Felix Voila on konkreetselt Rama margariini pealt 2008. aastal kopeeritud. Ramal on klassikaline margariin kollane ja kergem sinine.

Esmane eesmärk oligi Voila puhul kopeerida turuliidrit Ramat. Võtsime Unileverilt üle teabe ja värvikoodid. Iseenesest läks meil alguses päris hästi, et see valik osutus õigeks. A. Le Coq on meid mahlades palju kopeerinud. Seda eriti erinevate maitsetega. Ja mida me veel oleme teinud. Kastmeid oleme toonud. Kui teame, et konkurendid on midagi toomas, siis oleme sama teinud. Aastaid tagasi toodi ökoloogiline ketšup ja kontserni kaudu tõime omagi variandi kiirelt turule. Sellega takistame nende tegutsemist konkreetse tootega turul. Sarnaseid käike ei ole küll palju, kuid siiski esineb. Siin tuleb mängu jälle Eesti väiksus. Iga rumaluse peale ei pea reageerima. Selline kogemus ja sabatunnetus on väga oluline.

Kui põhjalik analüüs teil eelneb erinevate brändide ühildamisel? Näiteks viimasel näitel Spilvast Felixile.

Jah ikka eelneb analüüs. Oleme teinud erinevaid brändiuuringuid. See näitab, et Felixil on nii tugev assotsiatsioon tomati ja ketšupiga, mistõttu on võimalik kõik tomatikastmed panna Felixi alla. Spilva oli samuti tarbijale tuttav, mistõttu täiendava toetuse ja kommunikatsiooniga oli julge otsus nad ühildada Felixi brändi alla. Tegime turuuuringu mida ja kuidas inimesed tähele panevad. Näha oli, et inimesed teadsid nime (Hiina kaste, poolmagus), teadsid musta värvi. Ühildasime mitu erinevat uuringut ja saime kindlustunde, et võime need ühildada. Samuti suppide puhul uurisime mida inimesed arvaksid, kui Felixi supid kannaksid Põltsamaa nime ning vastupidi. Kuidas tarbija omaks võtab ja mida ta selle kohta ütleb. Saime infot, kuidas Põltsamaad ja Felixit omavahel seostatakse. Suurtele otsustele eelneb ikkagi analüüs.

Millistes valdkondades olete andnud oma panust sponsorluse või toetuse näol? Palju kommunikatsioonis seda kasutate?

Suurim on ilmselt tantsu- ja laulupidude toetamine suppidega. Seal me oleme kaasas ja toetame nii üld- kui noortepidusid. Seal me rõhutame, see on selline koostöö. Samuti kohalik kultuur ja sporti. Põltsamaa spordihall kannab nime Felixhall. Otseselt nimes sees. Ja veel teatud üritused, kus oleme Põltsamaa ja Felixiga väljas. Kui toetame, siis ikka kommunikeerime ka. Üldjuhul valime selliselt, et toetaks brändi sõnumit ja olemust.

Lisa 7. AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli graafika näiteid

Bränd	Näited
	
	

Lisa 7 järg. AS Põltsamaa Felixi brändiportfelli graafika näiteid

Bränd	Näited
	
	

SUMMARY

BRAND ARCHITECTURE DEVELOPMENT IN AS PÕLTSAMAA FELIX

Ermo Tikk

Preserving market share with old and new products and services has become difficult in modern economic environment. With development of the information technology companies have similar access to information and resources. As attributes of the products are still important, they are easily replicated. Therefore the competitiveness of companies is no longer in relation to information and resources but in other aspects.

One of the factors of competitiveness is brand. It designs the corporate image and gives extra value to customers who consume a product or service. Creating a brand is a long-term process and is influenced by different factors. Because of this, replicating a brand is complicated and therefore it is considered to be one of the most important aspects of gaining advantage over competitors and assure a stable market share.

Many companies have targeted more than one market to sell their products. Products and markets are differentiated by different brands to make offers more clear. The brands a company owns form a brand portfolio. Having a well-planned and managed brand portfolio is important to implement companies' strategies and goals.

The purpose of this Bachelor's thesis is to make suggestions for developing brand architecture in AS Põltsamaa Felix. To achieve the purpose the author of this Bachelor's thesis brought six main research assignments, which are following:

- to describe the theories of brand architecture,
- to describe the dimensions of brand architecture,
- to give an overview of the possibilities of developing brand architecture in a company,

- to bring forth the methodology used in the empirical research of this thesis,
- to analyse brand architecture in AS Põltsamaa Felix,
- to bring forth the authors suggestions in developing the brand architecture in AS Põltsamaa Felix.

Brand architecture is also called brand portfolio strategy. Using its five dimensions the individual brands are beseemed into a system. Using combinations of brands companies are able to clarify their offers to consumers and create synergy within brand portfolio. It is important to analyse the composition of the brand portfolio: adding, changing and removing brands. The optimal number of brands depends on the location of the company, attributes of products and activities of competitors. To take a systems view of the brand portfolio, the brands are provided with portfolio roles. Regarding their future potential is decided which brands are being actively developed. Portfolio roles also show the relationships between each brand.

Generally a set of brands is used to describe an offering in a particular market context. The combinations of brands are used to bring forth the most important aspects of products, maximizing the consumer value of the offerings. The product-market roles are complemented with brand portfolio graphics that help bring forth the most important associations of the brands and products.

Designing a brand portfolio strategy is a difficult task. There are two drastic approaches – the house of brands and branded house strategies. Most companies use a combination of these two drastic strategies. Brand architecture is a dynamic process that needs active management. It is important to periodically analyse its dimensions. For doing so there is a systemic, documented and objective way. It is called the brand architecture audit.

The author of this Bachelor's thesis carried out a brand architecture audit in AS Põltsamaa Felix. The empirical data was collected by interviewing the marketing director of the company and using companies information materials and former researches. AS Põltsamaa Felix belongs to international Orkla enterprise. It has an integrated management with another Estonian company AS Kalev but both companies have separate marketing divisions.

By being a part of an international enterprise the company has a wide brand portfolio. The management of foreign brands consists mostly of marketing communication in the Estonian market. Brands like Põltsamaa and Felix are given more attention. The brand portfolio vertical scope is small to keep offerings as clear as possible. The horizontal scope is large because of different brands and product categories used.

Current brand portfolio strategy of AS Põltsamaa Felix is focused on two master brands. Weaker brands are gradually collocated under these two strong master brands. In Estonian market this strategy has proven to be quite successful. But it also possesses a risk. Brands Felix and Põltsamaa are strongly connected so if one of them starts to diminish, the other will probably follow. For this reason the author emphasizes the importance of being careful collocating brands and gathering prior information about the changes planned in brand portfolio before making big decisions.

Also the author recommends developing extra brands next to the two master brands – Põltsamaa and Felix. Authors' educated guess is that brands Pai Pluss, Draakon and Vilma all have great future potential and should have a more central position in the brand portfolio structure and receive the required resources to be actively developed. These changes do not imply changing the company's brand portfolio strategy of focusing on master brands Põltsamaa and Felix. It only implies that the resources of brand development are restructured.

Another issue the brand architecture audit revealed in AS Põltsamaa Felix is lack of systematic and purposeful management of the brand portfolio. The management of brand portfolio is built on product categories and its managers. Managing brand architecture there should be clear brand objectives and periodic assessment of brand architecture dimensions. This way it is possible to identify problems and issues as early as possible and avoid further damage. The brand architecture audit should be carried out before brand portfolio changing decisions and at least once per three years as the company's main strategies are reviewed once per three years.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ermo Tikk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Brändiarhitektuuri arendamine AS Põltsamaa Felix näitel“,

mille juhendaja on Tõnu Roolaht,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 23.05.2015