Risto Manninen

KANSAINVÄLISEN JÄRJESTÖN BRANDI INTERNETISSÄ

CASE AIESEC

Tietojärjestelmätieteen
Pro gradu tutkielma
25.10.2007

Jyväskylän yliopisto
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
Jyväskylä

TIIVISTELMÄ

Manninen, Risto Olavi

Kansainvälisen järjestön brandi internetissä case AIESEC
Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2007.
130 s.

Pro gradu tutkielma

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kansainvälisen järjestön brandin rakentamista internetiin ja reaalimaailmaan käyttäen casena AIESEC järjestöä.

Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää kirjallisuudesta sekä tutkimuksen kohdejärjestöstä AIESECista vastaus tutkimusongelmaan: ”Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon uudistettaessa kansainvälisen järjestön brandia reaalimaailmassa ja internetissä?” Tutkimuksen pohjalta esitetään kirjallisuudesta löydetyt brandinrakennusmallit ja vertaillaan niitä AIESECin järjestöbrandin uudistamisessa käytettyyn malliin, esitetään löydetty tietämys verkkobrandin merkityksestä kansainvälisille järjestöille ja esitetään kohdejärjestön tapauksen ja kirjallisuuden ehdottamat kansainvälisen brandin rakentamisen menestystekijät. Lisäksi on yksityiskohtaisesti kuvattu brandin uudistamisen vaiheet tutkimuksen kohdejärjestössä.

Suunnitelmallisella hyvin johdetulla brandin rakentamisella voidaan saada aikaan kilpailukykyinen brandi järjestölle ja se houkuttelee sidosryhmiä osallistumaan järjestön ideologiaa edistävään toimintaan ja partnerisuhteisiin järjestön kanssa.

AVAINSANAT: brandi, kansainvälinen järjestö, verkkobrandi, järjestöbrandi, brandin rakentaminen, AIESEC

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 5

2 BRANDI KÄSITTEENÄ 9
2.1 Tutkimuksen kuvaus 9
2.1.1 Tutkimusmenetelmä 9
2.1.2 Tutkimuksen kulku 10
2.1.3 Analyysi 14
2.2 Brandin käsite osana markkinoinnin käsitteistöä 14
2.3 Brandi käsite 16
2.4 Yritysbrandit 17
2.5 Kansainvälisten järjestöjen brandi 20
2.6 Brandin ulottuvuuksia 21
2.6.1 Aiempi branditutkimus 21
2.6.2 Brandin arvo 22
2.6.3 Brandin identiteetti 24
2.6.4 Brandin image ja assosiaatiot 26
2.6.5 Brandin havaittavuus ja tunnettavuus 26
2.6.6 Brandin persoonallisuus 27
2.6.7 Brandin hallinta 28
2.6.8 Tuotteen elinkaari ja brandistrategiat 29

3 BRANDI INTERNETISSÄ 31
3.1 Verkkobrandin rakentamisen edelläkävijät - verkkokaupat 31
3.2 Verkkobrandien mahdollisuuksia ja haasteita 32
3.2.1 Nettisivujen viestikapasiteetti 33
3.2.2 Brandit toimivat hakusanoina 33
3.2.3 Brandin ja markkinointiviestinnän integrointi eri kanavien välillä 34
3.2.4 Yksilöllinen organisaation arvoväittämä 34
3.2.5 Brandien linkitys ja brandien positioinnin kehittäminen 35
3.2.6 Globalisaatio 35
3.2.7 Brandin kokeminen 36
3.2.8 Yrittäjämäinen toimintatapa 37
3.2.9 Luottamus 37

4 BRANDIN RAKENTAMINEN 39
4.1 Brandin rakentamisen taustasta 39
4.2 Miksi brandeja rakennetaan 39
4.3 Brandien menestystekijät 41
4.4 Tapoja arvioida brandin uudistamisprosessia 42
4.5 Muutoksen johtaminen 43
4.6 Yleiset brandin rakentamisen vaiheet 45

4.7 Verkkobrandin rakentaminen ... 48
4.7.1 Verkkobrandin rakentamiseen liittyviä päätöksiä ... 48
4.7.2 Verkkobrandin rakentamismalli 1 ... 48
4.7.3 Verkkobrandin rakentamismalli 2 ... 49
4.7.4 Verkkobrandin rakentamismalli 3 ... 50
4.7.5 Verkkobrandin rakentamismalli 4 ... 52
4.7.6 Verkkobrandin rakentamismalli 5 ... 55
4.8 Brandin rakentamismallien vertailua ... 55

5 CASE AIESEC ... 57
5.1 AIESEC-järjestön kuvaus ... 57
5.1.1 AIESECin historia ... 58
5.1.2 AIESEC järjestön rakenne ... 60
5.1.3 AIESECin nykyinen brandi ... 63
5.2 Taustaa AIESEC brandin uudistusprosessille ... 66
5.3 Prosessikuvaus globaalin AIESEC brandin uudistamisesta ... 69
5.4 Katsaus AI:n tutkimusprosessiin ja brandin julkaisun jälkeen tuotettuihin markkinointimateriaaleihin ... 73
5.4.1 Tutkimusvaihe ... 73
5.4.2 Brandin julkaisun jälkeen tuotetut materiaalit ... 75
5.5 Prosessikuvaus AIESEC brandin käyttöönotosta AIESEC Suomessa ... 75
5.5.1 AIESEC Suomen tilanne prosessin alussa ... 75
5.5.2 Brandin lokalisointi Suomeen ... 76
5.5.3 Koulutus ... 79
5.5.4 Brandin uudistaminen internetissä ... 80
5.5.5 Organisaation eri tasojen välinen yhteistyö brandin uudistamisessa ... 83
5.5.6 Brandin uudistuksen vaikutus markkinointiin eri sidosryhmille Suomessa ... 84
5.5.7 Ongelmat brandin käyttöönotossa ... 86
5.6 AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin välinen suhde ... 89
5.7 AIESECin brandin rakentamismalli ja sen vertailu teoreettisiin brandin rakentamismalleihin ... 91

6 POHDINTAA ... 96
6.1 Kansainvälisen järjestön brandin rakentamisen menestystekijät ... 96
6.2 Huomioita tutkimuksesta ... 99

7 YHTEENVETO ... 102

LÄHDELUETTELO ... 108

LIITTEET ... 115

1 JOHDANTO

Internetin käytön yleistyessä brandit ovat tulossa vieläkin tärkeämmäksi, kuin ne ovat olleet muissa markkinointikanavissa tai ympäristöissä. Tarjonnan kasvaessa tuntemattomilta tarjoajilta, asiakkaat pitävät tapana valita tarjoajan, jolla on tarkoituksenmukainen, selvä ja luotettava brandi. Verkkobrandin rakentaminen on kiinnostavassa kehitysvaiheessa. Monet organisaatiot tunnistavat tarpeen integroidulle markkinointiviestinnälle 'online'- ja 'offline' -kanavien välillä. (Bergstrom 2000; Rowley 2004b)

Voittoa tavoittelemattomat kansainväliset järjestöt ovat ottaneet yritysmaailmasta oppia järjestön sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin ja johtamiseen. Kansainvälisten järjestöjen brandit ovat kuluttajien mielestä luotettavampia kuin yritysten brandit ja niihin liitetään myönteisiä mielikuvia helpommin kuin kansainvälisten yritysten brandeihin ja tämä näkyy myös riippumattomien tiedotusvälineiden suhtautumisessa aihepiiriin. Esimerkiksi WWF vs. McDonald's. Järjestöjen kannattaa olla läsnä internetissä ja hallita omaa näkyvyyttään siellä. Taustalla ei ole pohjimmiltaan taloudelliset motivaatiot vaan tarve edistää järjestön toimintaa, jotta se saavuttaa oman ideologiansa mukaiset tavoitteet. Järjestöjen sivustoilla näkyy usein vahvasti rekrytoiminen vapaaehtoistyöhön. Tässä tutkimuksessa perehdytään AIESEC järjestön brandin uudistamiseen. AIESEC on kansainvälinen opiskelijajärjestö, joka tarjoaa jäsenilleen muun muassa mahdollisuuden mennä työharjoitteluun ulkomaille sekä johtamiskoulutusta ja työkokemusta erilaisissa vastuutehtävissä.

Internet brandien rakentaminen on suhteellisen kehittymätöntä ja kyseessä on uusi tutkimusalue. Tämän vuoksi verkkobrandin ulottuvuuksien ja rakentamisen tutkiminen on kiinnostava tutkimusalue. (Rowley 2004b)

Tutkielmassa käytetään verkkobrandi -nimitystä, kun on kyse internetissä olevasta brandista ja vastaavasti brandi reaalimaailmassa -nimitystä, kun on kyse

brandista oikeassa maailmassa. Monet brandit näkyvät molemmissa. Tutkielman aihepiiriin liittyvistä käsitteistä kerron enemmän luvussa 2.3 Brandi käsite.

Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää kirjallisuudesta sekä tutkimuksen kohdejärjestöstä AIESECista vastaus tutkimusongelmaan: ”Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon uudistettaessa kansainvälisen järjestön brandia reaalimaailmassa ja internetissä?” Rajauksena tutkimusongelmaan toimii se, että käytännönosuudessa keskitytään AIESEC järjestöön ja aikaväliin 1999–2007 ja brandin luomista ja julkaisua seuranneen käyttöönottovaiheen tarkastelussa keskitytään tarkastelemaan AIESEC Suomea. AIESEC Suomi on yksi AIESECin sadasta jäsenmaasta. Lisäksi rajoituksena toimii, että keskitytään AIESEC järjestön tarkasteluun järjestön kansallisten johtajien näkökulmasta. Tutkimusongelma voidaan jakaa neljään tutkimuskysymykseen: (1) ”Millaisia brandinrakennusmalleja on olemassa?" (2) "Miten kyseisiä malleja voi verrata AIESECin brandin uudistamisprosessiin reaalimaailmassa ja internetissä?” (3) ”Mikä on verkkobrandin merkitys kansainväliselle järjestölle?” ja (4) ”Mitkä olivat AIESECin brandin uudistamisprosessin menestystekijät?” Tutkimuskysymykset toimivat näin ollen myös tarkennuksena tutkimusongelmaan eli mistä ollaan erityisesti kiinnostuneita.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ratkaisuna esitetään kirjallisuudesta löydetyt brandin rakentamismallit. Toisen tutkimuskysymyksen ratkaisuna kuvataan AIESECissa toteutunut uudistusprosessi ja vertaillaan sitä kirjallisuudesta löydettyihin brandin rakentamismalleihin. Kolmannen tutkimuskysymyksen ratkaisuna esitetään kirjallisuudesta ja kohdejärjestöstä löydetyt käsitykset verkkobrandin merkityksestä. Neljännen tutkimuskysymyksen ratkaisuna esitetään AIESECin brandin uudistamisprosessin menestykseen vaikuttaneet tekijät ja kirjallisuudesta löydetyt kansainvälisen brandin rakentamisen menestystekijät.

Jotta järjestöbrandia, verkkobrandia ja näiden rakentamista voidaan tutkia, täytyi aluksi luoda käsitys siitä, miten paljon aihepiiristä tiedetään ennastaan tie-

demaailmassa. Tämän käsityksen luonnissa oli kyseessä kartoittava tutkimus ja tutkimusmenetelmänä tässä toimi kirjallisuuskatsaus. AIESEC järjestöä koskien tehtiin laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä tutkimuskysymysten ratkaisussa käytettiin tapaustutkimusta. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmää käytettiin myös tutkittaessa löytyykö kirjallisuudesta tukea tutkimuskysymysten ratkaisuille.

AIESECin brandin uudistusprosessista kuvataan aluksi uudistusprosessin tulos eli AIESECin uudistettu brandi, koska prosessia on vaikea ulkopuolisen ymmärtää ilman jotain käsitystä järjestön brandista. Seuraavaksi kuvataan miten brandin suunnittelu ja julkaisu tapahtuivat kansainvälisellä tasolla ja mikä oli AIESEC Suomen rooli tässä. Tämän jälkeen kuvataan brandin käyttöönottovaihe. Koska kyseessä on kansainvälinen sadassa maassa läsnä oleva järjestö, brandin käyttöönoton tarkastelussa keskitytään resurssisyistä AIESEC Suomeen. Tutkimukseni tiedonkeruuvaiheessa keskityttiin aluksi järjestön sisäisen materiaalin tutkimiseen, etsittiin järjestön tapahtumien aikana tietoa, ketkä vastasivat brandin uudistamisesta ja tämän jälkeen AIESEC Suomen johtohenkilöitä haastateltiin sähköpostitse tai henkilökohtaisesti.

Tutkielman luvussa 2 esitellään aluksi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmä, jolla järjestöstä ja kirjallisuudesta kerättiin tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen käydään läpi brandia käsitteenä ja brandin ulottuvuuksia. Luvussa 3 kerrotaan brandista internetissä. Luvussa 4 pohditaan miksi brandeja rakennetaan ja on koottu teoriaa brandin rakentamisesta reaalimaailmassa ja internetissä ja käydään läpi erilaisia verkkobrandin rakentamismalleja. Luvussa 5 esitellään aluksi AIESEC järjestö. Seuraavaksi kerrotaan miten brandi suunniteltiin ja kuvataan se prosessi miten brandi otettiin käyttöön reaalimaailmassa ja internetissä. Käyttöönoton tarkastelussa keskitytään AIESEC Suomeen. Luvun lopuksi pohditaan AIESECin verkkobrandin merkitystä ja vertaillaan AIESECin brandinrakennusmallia teoreettisiin malleihin. Pohdintaa luvussa käydään läpi tutkimusta ja esitetään siitä

huomioita. Lisäksi esitetään kansainvälisille vapaaehtoisjärjestöille sopiva brandinrakennusmalli.

Tutkimuksen motiivina toimi henkilökohtainen kiinnostus aihealueeseen ja kiinnostus AIESEC järjestöä kohtaan. Tutkielman on tarkoitus palvella AIESEC Suomea koulutusmateriaalina, AIESECin brandin rakentamisprosessin kuvauksena ja tietopakettina tuleville aieseccareille järjestön brandin kehityksestä. Tutkielman ulkoasu on tehty Puurosen (2000) ohjeiden mukaisesti.

2 BRANDI KÄSITTEENÄ

Tässä luvussa kerrotaan aluksi tutkimuksessa käytetystä tutkimusmenetelmästä ja tiedonkeruumenetelmästä sekä tutkimuksen kulusta. Seuraavaksi kerron brandi-käsitteen sijainnista osana markkinoinnin käsitteistöä, brandi-käsitteestä itsestään ja sen taustasta, brandin ulottuvuuksista ja ulottuvuuksiin liittyen aiemmasta branditutkimuksesta. Tämän luvun on tarkoitus toimia pohjana varsinaiselle tutkimukselle ja sen tavoitteena on luoda katsaus siihen mitä tiedemaailmassa tiedetään brandista.

2.1 Tutkimuksen kuvaus

Seuraavaksi kerron tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä, tutkimuksen kulusta ja kerätyn aineiston analyysistä.

2.1.1 Tutkimusmenetelmä

Pro gradussani tein laadullisen tutkimuksen, koska se sopii hyvin menetelmäksi brandin tutkimiseen. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Olenkin tutkimuksessani pyrkinyt kokonaisvaltaiseen kuvaukseen tutkimastani ilmiöstä: kansainvälisen järjestön brandi internetissä ja käytän apuna kirjallisuutta ja perehtymistä yksittäiseen kansainväliseen järjestöön. Käytin tutkimusmenetelminä kirjallisuuskatsausta brandikirjallisuuteen perehtymisessä ja case tutkimusta eli tapaustutkimusta järjestön tutkimisessa. Yinin (1983) mukaan tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka käyttää monipuolisia ja useilla tavoilla hankittuja tietoja kyseisen tapahtuman tai toimivan ihmisen tutkimiseen tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen monipuolisen tietojenkeruun pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimus on toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. Saarela-

Kinnunen ja Eskola (2005) kuvaavat tapaustutkimusta näin ”tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta (tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia) tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. –- Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen.” (Metsämuuronen 2000)

2.1.2 Tutkimuksen kulku

Gradun aihepiirin keksin jo tehdessäni kandidaatintutkielman nimeltään ’Kuluttajaverkkokauppojen brandin ulottuvuudet’ ja käytin siinä luotua kirjallisuuskatsausta teoriapohjana graduseminaaria varten. Varsinaisen pro gradun tieteellisten artikkeleiden keräämistä aloin tekemään 2006 kesällä. Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelman tarkempi määrittely etenkin AIESEC casen suhteen osoittautuivat haastaviksi ja gradua aloin kirjoittamaan vasta joulukuussa 2006. Tutkimuksen rajaus on tarkentunut tutkimuksen edetessä, koska tutkittavan ilmiön ymmärtäminen vei oman aikansa ja alkuperäisistä rajausideoista monet olisivat antaneet virheellisen kuvan ilmiöstä. Brandin uudistamisen kuvaaminen vanhassa globaalissa opiskelijajärjestössä on haastavampaa kuin esimerkiksi pelkästään internetissä toimivan pienen verkkokaupan verkkobrandin tapauksessa.

Olen osallistunut AIESEC järjestön paikallisiin ja kansallisiin koulutustapahtumiin eli konferensseihin ja funktionaalisiin koulutuksiin 2004–2007 ja niissä saadut taustatiedot ja henkilökontaktit toimivat lähtökohtana järjestön ja sen brandin tutkimiseen. Olen myös osallistunut AIESECin kansainväliseen seminaariin ScaLDS 2005 Norjassa. Olin kaudella 2005–2006 AIESEC Jyväskylä ry:n rahastonhoitaja, mutta en katso sen estävän tapaustutkimuksen käyttöä tutkimusmenetelmänä, koska en osallistunut merkittävästi AIESEC Suomen brandin uudistamiseen.

Tutkimusongelman rajaus tapahtui casen valinnan jälkeen. AIESECin brandinrakentamisprosessi oli kestänyt vuosia ja suuri osa siitä tapahtui kansainvälisellä tasolla ja AIESEC Suomi osallistui jo sillä tasolla brandin luomiseen. Jotta saatoin vertailla AIESECin brandinrakentamisprosessia teoriaan, tarvitsin riittävällä tarkkuudella kuvauksen tapahtumista brandin uudistuksen alusta nykypäivään. Tutkimusongelman rajausta varten kävin keskusteluja järjestössä ja etsin sopivia haastateltavia.

Järjestön kohdalla keräsin aluksi tietoa osallistumalla järjestön toimintaan ja perehtymällä järjestön paikallistoimistosta löytyvään kirjalliseen materiaaliin. Tämän jälkeen perehdyin järjestön sisäisestä aiesec.net tietovarastosta löytyvään kirjalliseen materiaaliin eli pöytäkirjoihin, koulutusmateriaaleihin ja dokumentteihin sekä perehdyin järjestön julkisiin nettisivuihin aiesec.org. Tutustuin myös AIESEC Suomen julkaisemaan Focus nimiseen tiedotuslehteen. Tämän vaiheen tarkoituksena oli saada riittävä käsitys aiheesta voidakseni tehdä kysymyksiä järjestön jäsenille.

Seuraavaksi hankin tietoa sähköpostitse tekemällä avoimia kysymyksiä brandiin perehtyneille kansallisen tason johtajille AIESECssa. Valitsin johtajat tutkimuskohteeksi, koska brandin rakentaminen on strategisen tason toimintaa ja arvioin, että vain johtohenkilöillä on riittävä asiantuntemus ja kokonaiskäsitys tässä opiskelijajärjestössä siitä, miten brandin uudistaminen tapahtui AIESEC Suomessa. Ennen tutkimustani oletin, että heillä on kuva myös siitä, miten kehitys eteni kansainvälisellä tasolla. AIESECin seminaarissa tapaamani ensimmäinen haastateltava Janne Asmala pyysi kysymykset kirjallisina ja valitsin tiedonkeruumenetelmäksi sähköpostilla lähetetyn kysymyslomakkeen. Lähetin heille yksilöityjä kysymyksiä (LIITTEET 1-4) ja sain vastaukset kolmelta perättäiseltä MCP:ltä, joka on lyhenne englanninkielisestä tittelistä ”Member Committee President” eli he vastasivat AIESEC Suomen operationaalisesta johtamisesta vuosina 2003–2007. Lisäksi MCP toimii johtajuuskautenaan AIESEC Suomi ry:n hallituksen puheenjohtajana. Jotkut heistä olivat ennen MCP-kauttaan MC Di-

rector virassa eli he vastasivat jonkin funktionaalisen osa-alueen johtamisesta. Sain luvan haastatelluilta heidän nimien käyttöön, joten esittelen heidän roolinsa tässä. Haastatellut MCP:t, heidän kautensa ja heille lähetetty avoimista kysymyksistä koostunut kysymyslomake olivat: Heidi Haapalahti MC Director 2003–2004 ja MCP 2004–2005 (LIITE 4), Janne Asmala MCP 2005–2006 (LIITE 1) ja Erica Cleofe MC Director 2005–2006 ja MCP 2006–2007 (LIITE2). Kauden 2007–2008 MCP (LIITE 3) ei ehtinyt vastata kyselyyni. Kyselin lisätietoja sähköpostitse kysymyslomakkeella (LIITE 5) lisäksi MC Director 2004–2005 Juraj Zdinakilta, joka vastasi brandin käyttöönotosta Suomessa ja oli brandin lokalisointityöryhmän johtaja. Kansallisten johtajien haastattelut sähköpostitse tapahtuivat 19.4.–1.6.2007. Pidin huhtikuussa 2007 koulutuksen brandista AIESEC Jyväskylän uudelle hallitukselle ja siitä syntyneestä keskustelusta sain siellä lisätietoja paikallisjärjestöjen nettisivujen tilanteesta Suomessa ja brandin käyttöönotosta AIESEC Tampereella paikalla olleelta MC Directorilta Jani Ruupuselta. AIESEC Jyväskylästä haastattelin vasta AIESECin harjoittelusta Intiasta palannutta AIESEC Jyväskylän Vice President of Human Resources (VP HR) tehtävässä 2005–2006 toiminutta Mikko Kärkkäistä (LIITE 6), joka vastasi mm. paikallisjärjestön rekrytoinnista ja uuden brandin käyttöönotosta AIESEC Jyväskylässä ja kehitti aktiivisesti HR toimintaa AIESECin kansallisella tasolla.

Haastattelumenetelmäksi valitsin yksilöidyt sähköpostikysymyslomakkeet, koska kuten edellä mainitsin, ensimmäinen haastateltava toivoi sitä ja suurin osa haastateltavista oli ulkomailla tai ei puhu suomea. Arvioin saavani tällä tavalla tarkemmin harkittuja vastauksia kuin puhelinsoitoilla. Kyselyissä oli lopussa kohta, jossa tiedustelin keneltä voisin saada lisätietoja. Vastauksilla sain tietää vastaajan käsityksen siitä, kuka tietää parhaiten aiheesta ja sain vasta niiden myötä aiemmin järjestössä toimineiden henkilöiden yhteystiedot. Kyselyt olivat osittain yksilöityjä eli osa kysymyksistä oli vain tietylle henkilölle, koska henkilöt toimivat eri vuosina järjestössä sekä olivat eri tehtävissä ja pyrin ottamaan sen huomioon kyselyissäni. Yksilöllisillä kysymyksillä pystyi myös ke-

räämään tarkempia lisätietoja aiemmin esille tulleisiin seikkoihin. Koska olin aiemmin perehtynyt järjestön kirjalliseen materiaaliin, kysymykset olivat tässä vaiheessa jo hyvin yksityiskohtaisia.

Kärkkäisen haastattelun kävin tekemässä paikanpäällä ja siinä oli kyse puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Hirsijärven ja Hurmeen (1985) mukaan puolistrukturoitu haastattelu sopii heikosti tiedostettujen asioiden selvittämiseen ja se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47) lainaavat Mertonia, Fiskeä ja Kendallia (1990) ja esittävät, että ennen puolistrukturoitua haastattelua haastattelija tietää haastateltavan kokeneen tietyn tilanteen, ennen haastattelua on selvitelty alustavasti tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita prosesseseja ja kokonaisuutta ja tämän analyysin pohjalta on päädytty tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Heidän mukaan tämän analyysin pohjalta tehdään haastattelurunko ja haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut ja näin tapahtui haastattelussani.

Toteutumatta jäänyt haastatteluidea oli brandin uudistusta johtaneiden kolmen perättäisen AIESEC Internationalin viestinnästä vastaavan edustajan haastattelu, mutta heidän kiireidensä vuoksi tämä ei valitettavasti järjestynyt. Pääsin kuitenkin perehtymään heidän tuottamaan materiaaliin, joka sijaitsi AIESECin tietojärjestelmässä.

AIESECilla on internetissä sen jäsenille tarkoitettu suljettu aiesec.net palvelu, jonne tallennetaan järjestön kansallisella ja kansainvälisellä tasolla toiminnassa syntyvää dokumentaatiota. Perehdyin siellä olevaan materiaaliin brandista. Aiesec.net:ssä on useita yhteisöjä, joihin liityttyään pääsee perehtymään niihin tallennettuun materiaaliin. AIESECin brandiyhteisöstä löytyi tietoa siitä, miten

järjestön brandi luotiin ja joitain dokumentteja, joista selvisi miten tämä prosessi on edennyt AIESECin kansainvälisellä tasolla.

2.1.3 Analyysi

Tutkimuksessa kerätyn kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa oli kyse muutoksen kuvaamisesta ja analysoinnista eli tapaustutkimuksessa tutkittiin muutosta AIESEC järjestössä eli voidaan sanoa, että etsittiin ajallisia seuraantoja aineistosta. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 176) toteaa: ”Ajalliset seuraannot ovat oikeastaan yhteyksien tarkastelun erityistapaus: tarkastellaan yhden tai useamman seikan tai teeman järjestystä tai tiettyä teemaa useampana ajankohtana. Ajallinen seuraanto edustaa myös astekointia ajan suhteen vähintään järjestysasteikon tasolla”. Lisäksi analysoidessani aineistoa teemoittelin sitä ajallisen kehityskulun tarkastelun lisäksi eri teemoihin. Hirsjärveä ym. (2000, 173) mukaillen teemoittelussa on kyse tutkimuksen analyysivaiheessa suoritettavasta tarkastelusta, jossa etsitään aineistosta erilaisia yhtenäisiä piirteitä, jotka tulevat esille usean haastateltavan vastauksista tai muusta materiaalista. Usein tutkimuksen lähtökohtateemat tulevat esille, mutta esille voi nousta myös lukuisia muita teemoja, jotka ovat lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia (Hirsjärvi ym. 2000, 173). Toisaalta tarkkoja ohjeita ja menettelytapoja oman laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen ja sen tulosten analysointiin on vaikea löytää johtuen laadullisen tutkimuksen moninaisuudesta ja tulosten tulkinnan vaikeudesta. Esimerkiksi Eskola ja Suoranta (2005, 145) toteavat ”Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus on lopulta kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.”

2.2 Brandin käsite osana markkinoinnin käsitteistöä

Järven (2001) mukaan useissa brandin olemusta käsittelevissä artikkeleissa brandi-käsitteen suhde lähikäsitteisiin kuitataan hyvin vähällä ja käsiteanalyy-

sia ei näin ole viety kovin pitkälle. Brandille on kuitenkin löydettävissä lähikäsitteitä ja seuraavassa esitän määritelmiä käsitteille: markkinointi, markkinoinnin kilpailukeinot, tuotteen tasot ja brandi.

Markkinointi on prosessi sekä tuotteen, hinnan, myynninedistämisen ja jakelun muodostama kokonaisuus. Se on myös vaihdantaa sekä toimenpide, jonka tavoitteena on täyttää kuluttajien ja organisaatioiden tarpeet. (Kotler & Armstrong 2004, 5-6) Markkinointi on myös: ”Kaikkien niiden yrityksen asiakkaisiin vaikuttavien tekijöiden analysointia, suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa, joiden avulla pyritään valittujen asiakasryhmien tarpeiden tyydyttämiseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja toiminnan kannattavuuden huomioon ottaen.” (Gustafsson & Mannermaa 1975)

Internet-markkinointia on määritellyt Kotler ym. (2004, 74) näin: ”Internet-markkinointi on markkinoinnin osa-alue Internet-liiketoimintaa, joka sisältää yrityksen panostukset tuotteista ja palveluista viestittämiseen, myynninedistämiseen ja myyntiin internetissä.” Mohammed, Fisher, Jaworski & Paddison (2003) määrittelevät internet-markkinoinnin toisin sanoin: ”Internet-markkinointi on prosessi asiakassuhteiden ylläpitämiseen online aktiviteettien kautta mahdollistaakseen ideoiden, tuotteiden ja palveluiden välittämisen, joka tyydyttää molempien osapuolten tavoitteet”.

Markkinoinnin neljä kilpailukeinoa ovat Kotlerin ym. (2004, 56) mukaan: tuote, jakelu, markkinointiviestintä ja hinta. Tuotteiden olennainen osa on tietoisesti luotu brandi ja se on osa tuotteen konkreettista tasoa. Tuotteen kolme tasoa voidaan Kotlerin ym. (2004, 279) mukaan jakaa ydintuotteeseen, konkreettiseen tuotteeseen ja laajennettuun tuotteeseen. Ydintuote on konkreettinen hyöty tai tavara, jonka asiakas ostaa. Konkreettinen tuote on tuotenimi, brandi, pakkaus, tuotteen väri, muoto, palveluympäristö ja tuotteen maine. Laajennettu tuote sisältää lisäpalvelut, jotka voidaan liittää ydintuotteeseen. Kuten edellä tuli ilmi brandi on osa tuotteen konkreettista tasoa. Termi brandi tulee esille myös tuo-

tepäätöksissä. Yksittäisen tuotteen tai palvelun rakentamisessa on Kotlerin ym. (2004, 283) mukaan viisi vaihetta: tuotteen ominaisuuksien määrittely, brandin rakentaminen, pakkaus, nimeäminen ja tuotetukipalvelut.

2.3 Brandi käsite

Termi brandi tulee englanninkielen sanasta brand. ”Brandi on nimi, termi, merkki, symboli tai design tai niiden kombinaatio. Näiden elementtien tavoitteena on identifioida, jonkin myyjän tai myyjäryhmien tavarat tai palvelut ja differoida ne kilpailijoiden vastaavista tavaroista tai palveluista.” (Kotler ym. 2004, 285)

Suomenkielessä näkee käytettävän englanninkielen ’brand’-sanasta ’brändi’-suomennosta, mutta tieteellisessä käytössä ’brandi’-sanaa näkee useammin. Yhtä ongelmallisia ovat englannikieliset käsitteet ’branding’, ’online brand’ ja ’offline brand’. Näistä käsitteistä näkee suomenkielessä useita versioita esim. ’branding’ sanasta näkyy suomennosta ’brandaus’ ja ’brändäys’. Käytän tutkimuksessani ’branding’-sanasta suomennosta ’brandin rakentaminen’, ’online brand’-sanasta suomennosta ’verkkobrandi’ ja eroteltaessa brandi sanaa edellisestä käsitteestä käytän ’offline brand’-sanasta suomennosta ’brandi reaalimaailmassa’.

Pentti Järven (2001) mukaan käsitteelle brand löytyy kirjallisuudesta useita merkityksiä: ”Kaupallisissa yhteyksissä se käännetään merkiksi, joka saa jonkun etuliitteen, esimerkiksi tavaramerkki, laatumerkki, kauppamerkki, takuumerkki, omistusmerkki tai tehtaanmerkki. Se voi tarkoittaa myös merkkitavaraa, mutta suomalaisissa määritelmissä todetaan, että merkkitavara on suppeampi käsite.” Perinteinen sisältö käsitteelle on polttomerkkausrauta tai polttomerkki, joilla on perinteisesti merkitty esimerkiksi poroja Lapissa eli sitä on käytetty omaisuuden tunnistamiseen.

Asiakkaan näkökulmasta brandi voidaan määritellä ostajan mielikuvaksi tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Järven (2001) mukaan brandi on metakäsite eli jotain aineetonta, jonka asiakas liittää tiettyyn merkkitavaraan. Brandi on yksilöity tuote tai palvelu ja oleellista brandille on, että asiakas havaitsee siinä merkitseviä lisäarvoja, joita hän arvostaa, ja jotka tarkoin tyydyttävät hänen erilaisia tarpeitaan ja toiveitaan. Kotler (2003, 419) toteaa Marketing management kirjassaan brandien sijaitsevan kuluttajien mielessä.

Brandin voidaan sanoa olevan asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta. Henkilön tunteet yritystä kohtaan voivat muodostua kuulopuheiden perusteella ja tästä toimii esimerkkinä tarina tyytymättömästä asiakkaasta, joka kertoo kokemuksistaan monelle. Käytännössä brandi on summa asiakkaan kokemuksista tuotteesta tai yrityksestä ja se välittyy asiakkuuden elinkaaren aikana jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. (Hogan, Almquist, Glynn 2005)

Palveluiden brandeja tarkastellessaan Grönroos (2001, 376) esittää, ettei perinteiset brandin määritelmät, kuten luvun alussa esitetty Kotlerin (2004, 285) määritelmä, riitä kuvaamaan palvelun brandia. Hänen mukaan määritelmästä puuttuu asiakas kokonaan sekä palveluiden olennaisin piirre eli sen prosessiluonne. Palveluiden kulutusta voidaan luonnehtia prosessin kulutukseksi ja palvelubrandin kehittämisen perustana on asiakkaan osallistuminen prosessiin. Palvelubrandin yrimen tulee olla palvelun tuotantoprosessissa, koska se vaikuttaa asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen eniten. (Grönroos 2001, 377)

2.4 Yritysbrandit

Yritysbrandit ovat liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden omia brandeja. Yritysbrandi voi myös viitata useista yrityksistä koostuvan konsernin brandiin. Englanninkielessä nämä erotetaan joskus käsitteellä 'corporate brand' tarkoitettaessa organisaatiota, johon kuuluu useita yrityksiä ja käsitteellä 'company brand', kun puhutaan yksittäisestä yrityksestä. Nämä voitaisiin suomentaa sanoilla konsernibrandi ja yritysbrandi, mutta en löytänyt tätä jaottelua suomen-

kielisessä brandikirjallisuudessa. Yleensä käytetään epätäsmällisesti yritysbrandi sanaa kuvaamaan molempia konsernin ja yrityksen brandia. Tämän vuoksi käytän 'corporate brand' –käsitteelle suomennosta yritysbrandi. Yläkäsite näille voisi olla organisaatiobrandi, joka kuvaa kaikenlaisten organisaatioiden brandia. Voin kritisoida omaa brandiosaamistani sillä, että tässä gradussa käytetyt lähteet ovat miltei kaikki englanninkielisiä ja suomenkielisten lähteiden rajallisuus vaikeuttaa käsitteistön kääntämistä. Tämän tutkimuksen kannalta yritysbrandi ja konsernibrandi ovat oleellisia käsitteitä, koska AIESEC käyttää omaa brandiaan kaikessa toiminnassaan. AIESEC on voittoa tavoittelematon vapaaehtoisjärjestö, mutta käsitteenä konsernibrandi on lähellä kuvausta kyseisen järjestön brandista, jos sen katsotaan koskevan yleisesti kattoorganisaation brandia. Päädyin harkinnan jälkeen käyttämään järjestöbrandi sanaa AIESEC järjestön brandista eli se on alakäsite organisaatiobrandille.

Balmerin ja Grayn (2003) mukaan yritysbrandi on organisaation kasvot. Yritysbrandi tarjoaa tavan ymmärtää organisaatioita ja niiden rajapintaa eri sidosryhmien kanssa. Jos tarkastellaan sukupolvia kestänyttä menestyksekästä yritysbrandia, voidaan yritysbrandista nähdä jotain yrityksen identiteetistä. Esimerkkinä menestyneestä järjestöbrandista voi toimia tapaus AIESEC. AIESECin järjestöbrandi on kestänyt vuodesta 1948 asti ja on levinnyt sataan maahan, huolimatta koko organisaation jäsenistön vaihtumisesta noin joka kolmas vuosi ja uuden johdon valinnasta kerran vuodessa.

John Balmer ja Edmund Gray (2003) tutkivat artikkelissaan mitä yritysbrandit (corporate brands) ovat. Heidän mukaansa tekemällä eron yritysbrandin, yrityksen identiteetin ja tuotebrandin välille, voidaan määritellä yritysbrandien ominaisuudet. Tuotebrandin ero yritysbrandista on selvä, tuotebrandit ovat yksittäisten tuotteiden brandeja, mutta yrityksen identiteetin ero yritysbrandista on vaikeammin määriteltävissä. Balmerin ym. (2003) mukaan tärkein ero on, että identiteetti käsitettä voidaan soveltaa kaikenlaisille entiteeteille, mutta yritysbrandin rakentamista ei. Identiteetti on välttämättömästi olemassa, mutta

yritysbrandit täytyy rakentaa. Organisaation identiteetti on esivaatimus organisaation brandin rakentamiselle. Henkilöstön ja yrityskulttuurin merkitystä yritysbrandin rakentamisessa on korostettu. Balmer (2001) on aiemmin julkaisemassaan artikkelissa tarkastellut tiedemaailmassa vallitsevaa sekavaa käsitteiden käyttöä liittyen yritysmarkkinointiin ja yritysidentiteettiin, mutta näkee siitä myös koituneen hyötyä, koska näin on tullut useita eri näkökulmia aiheeseen ja tuloksena on syntynyt hänen mukaan uusi tutkimusala, yritysmarkkinointi (corporate marketing). (Balmer ym., 2003)

Balmerin ym. (2003) mukaan yritysbrandi on vain yksi osa laajemmassa käsitteistössä ja yksi eri tieteenalojen tutkimuskohteista. Nämä tutkimuskohteet koostuvat yrityksen maineesta ja imagesta, yritysviestinnästä ja merkittävästi yritystä ja organisaatiota tutkivasta identiteettitutkimuksesta. Nämä eri näkökulmat tulisi ottaa huomioon yritystason markkinoinnissa.

Yritysbrandit ovat arvokas resurssi ja tietyllä tavoin vaalittuina ne voivat tarjota kestävää kilpailuetua. Balmer ym. (2003) mukaan nämä keinot, joilla saadaan kestävää kilpailuetua, voidaan määritellä käyttäen teoriaa resurssipohjaisesta näkökulmasta yritykseen. Heidän analyysinsa perusteella kyseisen teorian mukaan yritysbrandi voi tarjota kestävää kilpailuetua yritykselle, jos yritysbrandia kuvaavia ominaisuuksia ovat arvo, harvinaisuus, kestävyys, epätavanomaisuus (inappropriatability) eli pysyvän luonteen vuoksi sitä ei voida poistaa, epätäydellinen imitointimahdollisuus ja epätäydellinen korvattavuus substituuteilla. (Balmer ym., 2003)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kansainvälisten järjestöjen brandeja eli tarkastellaan järjestön kansainvälisen toiminnan asettamia lisävaatimuksia järjestöbrandien rakentamiselle.

2.5 Kansainvälisten järjestöjen brandi

Ewingin (2003) mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat alkaneet käyttää markkinointia kilpailuedun saavuttamiseen ja ovat alkaneet muuttaa toimintaansa yritysmäiseksi pärjätäkseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kyse ei ole kuitenkaan uudesta ilmiöstä sillä Philip Kotler tutki näiden organisaatioiden markkinointia jo useita vuosia aiemmin. Kotlerin (1975, 9) mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat läsnä useilla markkinoilla ja toteuttavat markkinointitoimenpiteitä, mutta se miten tiedostetusti markkinoinnin keinoja näissä organisaatioissa käytetään, vaihtelee. Vaikka ei tavoitella taloudellista hyötyä, näiden organisaatioiden kannattaa panostaa suunnitelmalliseen markkinointiin, koska sillä voidaan saada aikaan kohdemarkkinoiden parempi tyytyväisyys palveluihin vastaamalla paremmin heidän tarpeisiinsa ja saavuttaa parempaa tehokkuutta markkinointitoimenpiteissä. Kuten tästä tuli ilmi markkinoinnin tutkijat ovat jo pitkän aikaa tutkineet markkinoinnin käsitteiden roolia, toimintaa, merkitystä ja siirrettävyyttä voittoa tuottamattomien organisaatioiden käyttöön, mutta Ewingin (2003) mukaan näiden organisaatioiden brandin hallinnan tutkimus on jäänyt pitkälti puuttumaan. (Ewing 2003; Kotler 1975, 9)

Ewing (2003) toteaa: ”Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtajien tulee varmistaa, että kaikki brandiin liittyvä toiminta on täysin koordinoitua, jotta saavutetaan maksimoitu markkinoiden tietoisuus ja suorituskyky.” Lisäksi tulee ottaa huomioon järjestöjen yhteistyötahojen tarpeet ja se miten ne muuttuvat sisäisten ja ulkoisten paineiden johdosta. Tulee myös selvittää mistä järjestön brandin piirteistä yhteistyötahot pitävät eniten ja mistä eivät pidä. Tästä voidaan päätellä, että tutkimalla sidosryhmien tarpeita ja lisäämällä henkilöstön branditietoisuutta voidaan luoda ja esittää brandin viestit paremmin ja saavuttaa kilpailuetua. Ewingin katsaus aiheeseen oli mielestäni ansiokas ja näitä edellä kuvattuja seikkoja on otettu huomioon AIESECin brandin uudistuksessa ja

erityisesti eri sidosryhmien tarpeita on AIESECissa tutkittu brandin viestejä suunniteltaessa. (Ewing 2003)

2.6 Brandin ulottuvuuksia

Brandin ulottuvuuksia on jaoteltu kirjallisuudessa monilla tavoin. Kotler (2003, 419) jaottelee brandin ulottuvuuksia niiden merkitystasojen mukaan ja hän toteaa: ”Brandi on kompleksi symboli, joka voi koostua kuudesta eri merkitystasosta, jotka ovat ominaisuudet, hyödyt, arvot, kulttuuri, persoonallisuus sekä käyttäjä.” Seuraavassa esitellään aluksi brandiin liittyviä tutkimuskohteita ja tärkeimpiä brandiin liittyviä käsitteitä.

2.6.1 Aiempi branditutkimus

Aiemmasta branditutkimuksesta on muodostettu kokonaiskuva löydettyjen lähteiden ja Järven (2001) tutkimuksen rakenteen perusteella.

Järven (2001) mukaan brandia on tutkittu brandikirjallisuudessa tarkastelemalla: brandin kokonaisarvoa, brandia kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksen näkökulmasta, brandin identiteettiä, imagea ja assosiaatiota, branditunteemusta sekä persoonallisuutta, karismaattisuutta ja lojaliteettia eli brandin ja sen käyttäjän välistä suhdetta. Lisäksi on tutkittu brandin havaittavuutta ja tunnettavuutta havaitun laadun ja markkinointiviestinnän näkökulmasta eli mainontaa suhteessa muuhun viestintään. Brandin hallinta on johtamisen ja suunnittelun aspekti ja sitä on tutkittu yritysbrandin ja tuotebrandipäätöksen näkökulmasta sekä brandistrategioiden ja organisoinnin näkökulmasta. Brandin hallinnan tutkimukseen kuuluu myös brandin rakentamisen prosessikuvaukset. Brandia on tutkittu myös kulttuuritutkimuksen näkökulmasta.

Seuraavassa määrittelen brandin arvon, identiteetin, imagen ja assosiaatiot, havaittavuuden ja tunnettavuuden, brandin persoonallisuuden, brandin hallinnan sekä brandistrategiat tuotteen elinkaaren eri vaiheissa.

2.6.2 Brandin arvo

Brandin arvo on ongelmallinen käsite tarkasteltaessa voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, mutta mielestäni myös näiden järjestöjen brandeilla on olemassa arvo, joskaan sen rahallisen arvon määrittäminen ei ole oleellista. Brandia ei käytetä rahallisen tuloksen tekemisen apuvälineenä, vaan näiden järjestöjen markkinointiviestinnän tavoitteena voi olla uusien vapaaehtoistyöntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden houkuttelu sekä järjestön ideologisten tavoitteiden saavuttaminen. Vahva ja tunnettu brandi voi auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta, vaikka kaikki järjestön jäsenet voivat olla vapaaehtoistyöntekijöitä, järjestöt elävät taloudellisten realiteettien mukaan ja hyvä taloudellinen asema auttaa niitä järjestämään erilaisia aktiviteetteja, tapahtumia ja koulutusta jäsenilleen. Brandi voi näkyä järjestön tilinpäätöksessä esimerkiksi AIESECin tapauksessa paikallisjärjestön AIESECin kansalliselle tasolle maksaman jäsenmaksun muodossa eli maksetaan brandin käytöstä tai tuetaan järjestön brandia. Järjestön brandin omistaa AIESEC International, jonka jäsenmaa taas kansallinen taso AIESEC Suomi on.

Brandiin liittyviä arvokäsitteitä englanninkielessä ovat value, goodwill, brand equity, utility ja asset. (Järvi 2001) Brand valuation eli brandin arvottaminen on brandin taloudellisen arvon määrittämistä. (Kotler ym. 2004, 292)

Brandin kokonaisarvoa voidaan tarkastella lähtien asiakasperusteisista motiiveista tai finanssimotiiveista. (Järvi 2001)

Taloudellisessa mielessä brandin arvo liittyy aineettomaan varallisuuteen, joka yhdistetään ’goodwill’ -käsitteeseen eli yrityksen hyvään maineeseen. Tässä on kyse erityisesti yritysbrandeista. Yrityksen hyvä maine voi edistää sen liiketoimintaa ja uusien suhteiden luomista. ’Good will’ -arvo on mielenkiintoinen arvon mitta myös vapaaehtoisjärjestöille, koska järjestöbrandin hyvä maine voi edistää esimerkiksi järjestön rekrytointia, varainkeruuta ja partnereiden saamista. Yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eron ajatellaan olevan goodwil-

larvo eli yrityksen älyllisen pääoman määrä. Älyllinen pääoma on suomennos 'intellectual capital' käsitteestä, joka koostuu rakenteellisesta, henkisestä ja asiakaspääomasta. Brandi sijoittuu rakenteelliseen pääomaan. (Järvi 2001)

Brandin kokonaisarvo vastaa Järven (2001) mukaan englanninkielistä käsitettä 'brand equity'. Kotler ym. (2004, 292) määrittelee brandin kokonaisarvon myönteiseksi differoivaksi vaikutukseksi, joka brandin tuntemisella on kuluttajien reaktioon tuotteeseen tai palveluun. Brandin kokonaisarvon mitta on se, miten paljon kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän brandista suhteessa lähimpään kilpailevaan brandiin. Korkea brandin kokonaisarvo tarjoaa yritykselle monia kilpailuetuja, kuten kuluttajien korkea branditietoisuus ja uskollisuus brandille. Kuluttajat odottavat tuotetta olevan tarjolla, joten se parantaa myös neuvotteluasemia jälleenmyyjien kanssa. (Kotler ym. 2004, 292)

Brandin kokonaisarvo koostuu Aakerin (1996a, 9) mukaan viidestä kokonaisuudesta, joita ovat brandilojaliteetti, branditietoisuus, havaittu laatu, brandiassosiaatiot, ja muut arvoerät, kuten patentit. Brandin asiakasperusteinen kokonaisarvo koostuu viidestä ulottuvuudesta, jotka ovat suorituskyky, arvo eli 'value', sosiaalinen image, luotettavuus ja sitoutuminen. (Järvi 2001; Lassar ym. 1995)

Brandin merkitys ja sen arvo brandin omistajalle näkyy tarkasteltaessa kuluttajan ostopäätöksiä. Aakerin, Batran ja Myersin (1992, 91) mukaan varsinkin alhaista sitoutumista vaativien tuotteiden ostossa asiakas ei harkitse ostopäätöstä tarkkaan ja asiakas valitsee tunnetuimman tuotteen käytettävissä olevista vaihtoehdoistaan. Käsite arvo voidaan liittää asiakkaiden kokemaan arvoon tai yrityksen saamaan arvon lisään, joka on saavutettu brandinimen avulla eli esimerkiksi asiakas valitsee tuotteen sen tunnettavuuden perusteella vaikka toinen tuote olisi hinnaltaan edullisempi. (Järvi 2001; Boonghee ym. 2000, 195-196, Pitta ym. 1996)

Brandin kokonaisarvoon sisältyy asiakkuuksien arvo. Voimakas brandi on tärkeä, mutta mitä se todella edustaa ovat uskolliset asiakkaat. Markkinoinnissa tulee siis keskittyä asiakkuuksien arvon nostamiseen, jossa brandin johtaminen on tärkeä markkinoinnin työkalu. (Rust ym. 2000) Mohammedin ym. (2003) mukaan Brandin kokonaisarvoon vaikuttaa päätökset tuotteista, hinnoittelusta, viestinnästä, yhteisöllisyydestä ja jakelusta.

Christodoulites ja Chernatony (2004) tutkivat asiantuntijahaastatteluin brandin kokonaisarvon mittaamista yrityksissä, jotka toimivat molemmissa perinteisen ja internet liiketoiminnan puolella ja esittivät Aakerin (1996b) malliin kymmenen lisäulottuvuutta. Aakerin (1996b) mallin mukaan brandin kokonaisarvoa mitataan seuraavilla ulottuvuuksilla, jotka ovat: hinnan kate, tyytyväisyys ja uskollisuus, havaittu laatu, johtajuus ja suosituimmuus, havaittu arvo, brandin persoonallisuus, organisationaaliset assosiaatiot, branditietoisuus, markkinaosuus, markkinahinta ja jakelun peitto. Christodoulites ym. (2004) ehdottaa lisäksi seuraavia ulottuvuuksia, jotka ovat: verkkobrandikokemus, interaktiivisuus, palvelun räätälöinti, relevanssi, sivuston design, asiakaspalvelu, tilausten toteuttaminen, brandisuhteiden laatu, yhteisöt, nettisivun logit eli tietoa asiakkaista esim. käyntien lukumäärä, uudelleenkäynnit ja sivuston katseluaika. Nämä Christodoulitesin ym. (2004) tutkimuksen tuloksena saadut lisäulottuvuudet vaikuttavat brandin kokonaisarvoon internetissä ja ne tulee ottaa huomioon, jos halutaan kasvattaa brandin kokonaisarvoa.

2.6.3 Brandin identiteetti

Brandin identiteettiin liitetään yritysympäristössä rakenne, organisaatio, strategiat, päämäärät, liikeideat, sekä yrityskulttuuriin sisältyvät arvot, tarinat, historia, myytit ja riitit. (Poikolainen 1994, 29-34) Brandin identiteetin osatekijöitä voidaan löytää myös AIESEC-järjestössä ja AIESEC järjestöbrandin identiteetti on määritelty. Tästä lisää luvussa 5.

Identiteetti on Aakerin (1996a, 68–69) mukaan brandiin liittyvien assosiaatioiden ainutlaatuinen yhdistelmä, jota brandistrategisti haluaa luoda ja ylläpitää.

Koko yritystä ja yritysbrandia ajatellessa yrityksillä on olemassa oma identiteettinsä ja se muodostuu pitkän ajan kuluessa, kuten yksittäisillä ihmisillä ja se muodostuu organisaation arvojen, normien ja toimintatapojen vaikutuksesta. Lipiäisen (2000, 178) mukaan ”oleellisin asia identiteetistä, jotta siitä kehittyisi suuren yleisön ja ostajien mielissä myönteinen mielikuva, on ensisijaisesti oman koko henkilöstön ajatusmaailman, suunnitelmien, markkinointitoimenpiteiden ja elämistavan yhteiskehittyminen (co-evolution) rajoittamatta, pikemminkin rohkaisemalla, innovatiivisyyttä lainkaan.” Tämä näkökulma yrityksen identiteettiin sopii yhteen myös Heidi ja Don Schultzin (2001) väitteen kanssa: ”Brandin menestyminen riippuu hyväksyvätkö ja elävätkö kaikki yrityksessä brandin arvoväittämän mukaisesti.” Jos organisaation identiteetti on sidosryhmille haluttava ja organisaation johto onnistuu kehittämään sitä vastaamaan sidosryhmien tarpeita vaikuttamalla organisaation arvoihin, normeihin ja toimintatapoihin ja kehittää identiteetin mukaisen brandin, niin tämän mukaan se toisi brandille menestystä.

Brandin asemointi tarkoittaa sitä osaa brandin identiteetistä, joka halutaan aktiivisesti viestiä kohdeyleisölle ja joka osoittaa etua kilpaileviin brandeihin verrattuna. Tätä voidaan kutsua ydinidentiteetiksi. Järvi (2001) lainaa Aakeria (1996a) näin: ”Brandi-identiteetti auttaa perustamaan suhteen brandin ja asiakkaan välille tuottamalla arvoväittämän, joka sisältää ne funktionaaliset, emotionaaliset, ja ekspressiiviset hyödyt, jotka tuovat arvoa asiakkaalle. Tehokas arvoväite johtaisi siten brandi-asiakassuhteeseen ja ostopäätökseen.” Tehokkaan arvoväitteen voidaan olettaa johtavan myös vapaaehtoisjärjestöissä uuden jäsenen ns. asiakassuhteeseen järjestössä ja sitoutumiseen järjestön tavoitteisiin, mikäli jäsenen oma arvomaailma ja järjestön arvoväite kohtaavat. (Järvi 2001)

2.6.4 Brandin image ja assosiaatiot

Yhtenä osana brandin kokonaisarvon muodostumista on brand image. Asiakasperustainen kokonaisarvo syntyy, kun asiakas on perehtynyt brandiin ja hänellä on suotuisia, vahvoja ja ainutlaatuisia brandiassosiaatioita muistissaan, brandin hyödyt ja ominaisuudet ovat vetoavia ja asenne on myönteinen. Assosiaatiot synnyttävät brand imagen ja image koostuu näistä erilaisista assosiaatioista. (Järvi 2001; Keller 1993)

Yan (2001) tutki verkkokauppojen brandia ja hänen mukaan brandin kokonaisarvo rakentuu osana yrityksen imagoa. Brandin assosiaatiot, brandin aineettomat varat, brandiuskollisuus, havaittu laatu ja branditietoisuus ovat seurausta brandin rakentamisesta. Nämä johtavat asiakkaiden: ostoihin, toistuviin käynteihin, rekisteröitymisiin, suosituksiin ystäville, domainin suosikkeihin lisäämiseen, linkittämiseen, syndikoitumiseen, liittymiseen yritystä tukeviin ohjelmiin sekä muihin toimiin, jotka auttavat vahvistamaan ja promoamaan brandia.

Järjestöjen tavoitteena harvemmin on saada aikaan toistuvia käyntejä heidän nettisivuillaan vaan pikemminkin saada vierailija kiinnostumaan järjestön reaalimaailman toiminnasta ja osallistumaan siihen tai ottamaan yhteyttä yhteistyön merkeissä, kun kyseessä on yrityksen tai toisen järjestön edustaja. Järjestön sivuilla vierailijan voidaan kuitenkin toivoa liittyvän toimiin, jotka auttavat vahvistamaan ja promoamaan brandia.

2.6.5 Brandin havaittavuus ja tunnettavuus

Brandin arvon määrittämiseksi on esitetty viittä ulottuvuutta, jotka ovat nimitietoisuus, havaittu laatu, muut kuin laatuun liittyvät brandiassosiaatiot, asiakaspohja sekä omistuksellinen brandiomaisuus. Havaittu laatu tarkoittaa kuluttajan päättelyä tuotteen ylivoimaisesta erinomaisuudesta. Kyseessä on asiakkaan kokonaisvaltainen arviointi tuotteen hyödystä. (Järvi 2001; Kirmani & Zeithaml 1993, 143-145)

Viestinnän avulla voidaan nostaa brandin kokonaisarvoa. Viestintä koostuu muustakin kuin mainonnasta. Kaikki brandia koskevat viestit, jotka kuluttaja havaitsee, ovat oleellisia. Eri maiden kuluttajien mieltymykset eroavat siinä miten he suhtautuvat markkinointiviesteihin. Näiden mieltymyserojen tunteminen on tärkeää erityisesti kansainvälistä brandia rakennettaessa. Järveä (2001) lainaten: ”Lannon (1993, 173-176) esittää viisikohtaisen ryhmittelyn mainostyyleistä. Yksinkertaisin on muoto, jossa valmistaja puhuu. Vastaanottaja uskoo, että valmistaja tietää parhaiten asiat sekä kertoo totuuden ja vastaanottaja hyväksyy argumentit. Vähemmän teollistuneisiin maihin sopii malli, jossa kohderyhmä kuluttaa mielihyvällä. Mainoksessa olevat ihmiset pitävät tuotteesta ja ylistävät sitä. Tyyli voi perustua myös liioitteluun. Tällöin liikutaan fantasiamaailmassa, jossa maagiset asiat voivat tapahtua. Neljäntenä tyylinä Lannon esittää, että brandi voi ilmentää itseään metaforan, myytin ja symbolin välityksellä. Marlboro (cowboy) ja Pepsi (pop music heroes) on tästä arkkityyppejä, ja Bacardi perustuu Caribia-myyttiin. Viimeisenä tyylinä hän esittää mainokset, joista pidetään (”liking”), koska ne menevät perille ja positiivinen tunne siirtyy mainoksesta brandiin. Mieltymys aiheuttaa kiitollisuuden tunteen. ”

Brandituntemuksessa brandinimi on tärkeässä osassa ja se voi auttaa palauttamaan mieleen tärkeää tuoteinformaatiota. (Järvi 2001)

2.6.6 Brandin persoonallisuus

Brandi voidaan ymmärtää persoonallisuudeksi. Tässä lähestymistavassa käytetään hyväksi persoonallisuusteorioita. Kotlerin (2004, 190-191) mukaan brandin persoonallisuus koostuu inhimillisistä piirteistä, joita voidaan liittää tiettyyn brandiin. Näitä piirteitä voivat olla esim. vilpittömyys, innostuneisuus, suorituskyky, sivistyneisyys ja karuus (ruggedness). Esimerkiksi osallistuin AIESEC Suomen seminaariin vuonna 2005, jossa pohdittiin työryhmässä millaisia piirteitä tyypillisellä aieseccarilla on ja millainen henkilö AIESEC olisi. Järven

(2001) mukaan brandin persoonallisuus viittaa pohdintaan millainen henkilö käyttää tietyn brandin mukaista tuotetta.

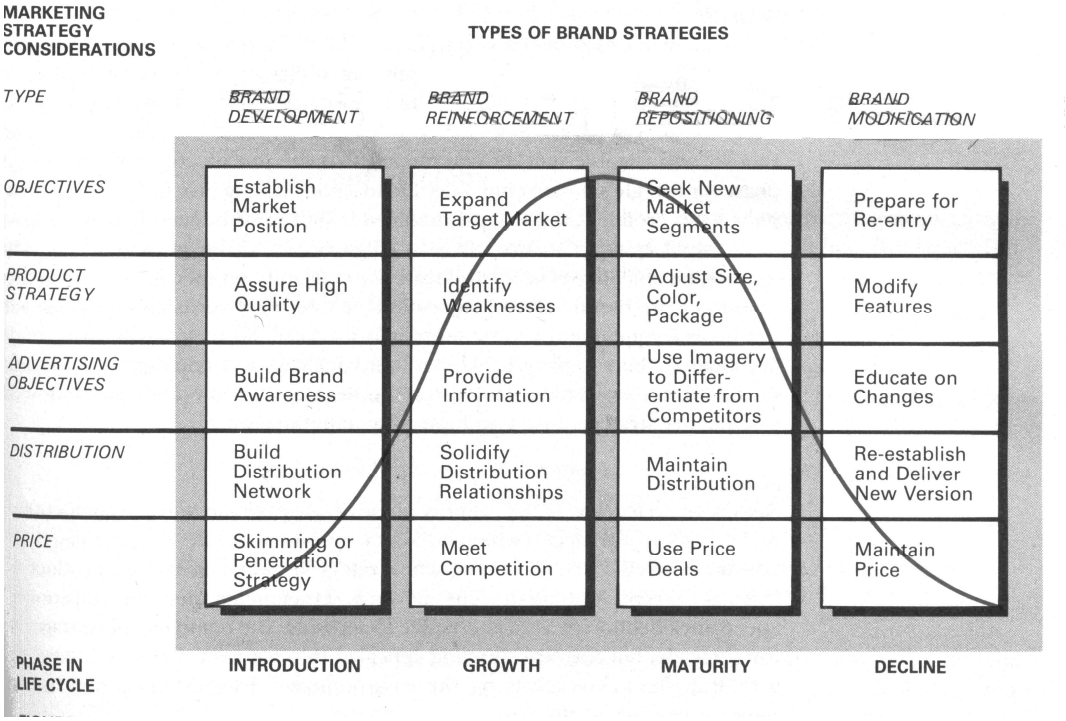
2.6.7 Brandin hallinta

Rowleyn (2004a) mukaan brandin hallinnassa on tärkeää brandin kehittäminen, arviointi ja suojelu. Schults (2001) taas toteaa, että organisaatioiden tulee mitata heidän brandin rakentamisen tehokkuutta. Bergstrom (2000) on samoilla linjoilla ja toteaa brandien olevan dynaamisia ja siksi niitä täytyy tarkkailla, mitata ja varmistaa, että ne säilyvät olennaisina asiakkaille. Keller (1999, 120) toteaa tehokkaan brandin hallinnan vaativan pitkän tähtäimen näkemystä markkinointipäätöksiin ja tämä vaatii proaktiivisten strategioiden tekemistä, joilla säilytetään ja kehitetään asiakasperusteista arvoa brandille. Brandin asiakasperusteisen arvon tulee kestää muutokset markkinointiympäristössä ja yrityksen sisäisten markkinoinnin päämäärien ja markkinointiohjelmien muutokset. Keller (1999) käsittelee myös keinoja brandien vahvistamiseen ja niin sanottuun brandien uudelleen virkistämiseen (brand revitalization), mutta jätän niihin perehtymisen lukijan mielenkiinnon varaan.

Yksittäisten tuotteiden brandin hallinta kuitenkin eroaa koko yrityksen brandin hallinnasta mm. johtuen siitä, että yritysbrandi on rajapinta hyvin erilaisiin sidosryhmiin päin, ei pelkästään asiakkaisiin. Balmerin ym. (2003) mukaan yritysbrandien hallinta eroaa tuotebrandien hallinnasta seuraavasti: yritysbrandit ovat perustavanlaatuisesti erilaisia tuotebrandeista, koska niiden ymmärtäminen vaatii laajempaa näkökulmaa eri tieteenaloilta ja niiden hallinta on erilaista, yritysbrandit ovat tärkeitä useille sidosryhmille, toisinkuin asiakassuuntautuneisuutta vaativat tuotebrandit ja perinteinen markkinoinnin viitekehys on riittämätön yritysbrandien tarkasteluun.

2.6.8 Tuotteen elinkaari ja brandistrategiat

KAAVIO 1 Muutokset brandistrategiassa brandin elinkaaren aikana



Kaaviossa 1 kuvataan tuotteen elinkaareen liittyviä brandistrategiapäätöksiä tuotteen elinkaaren eri vaiheissa, jotka ovat markkinoille tulo, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja taantumavaihe. (Enis, Grace & Prell 1977) Kaavio on skannattu Assaelin (1985) kirjasta. Tuotteen elinkaaren neljää vaihetta vastaa brandistategiat, jotka ovat brandin rakentaminen, brandin vahvistaminen, brandin uudelleenpositiointi ja brandin muuttaminen. Tässä tutkielmassa keskitytään AIESECin verkkobrandin ja vanhan reaalimaailman brandin uudistamiseen eli kyse ei ole yksittäisen tuotteen tai palvelun elinkaaresta. Toisaalta esimerkiksi AIESECin tarjoama hyödyke eli työharjoitteluvaihto on palvelu yrityksille ja opiskelijoille. Tämä palvelupaketti on muuttunut ajan myötä ja näillä erilaisilla palvelupaketin versioilla voidaan nähdä oma elinkaarensa. Myös järjestö- tai yritysbrandeillä voidaan nähdä elinkaaria ja jotta asiakkaiden kuva organisaatiosta säilyy

ajanmukaisena ja oikeana tulee yritysbrandia päivittää tarvittaessa, jotta se voi paremmin vastata sidosryhmien tarpeisiin.

3 BRANDI INTERNETISSÄ

Seuraavaksi aletaan tarkastella brandia internetissä ja edellä määriteltyjä käsitteitä käyttäen pyritään muodostamaan teorioiden valossa kokonaiskuva verkkobrandista.

3.1 Verkkobrandin rakentamisen edelläkävijät - verkkokaupat

Verkkobrandien rakentamisen edelläkävijöitä olivat ensimmäiset verkkokaupat. Perinteiset yritykset ja järjestöt seurasivat verkkokauppojen tietä rakentaessaan omaa brandiaan internetiin. Internetin verkkokaupan on väitetty tekevän kaupalliset brandit kasvavassa määrin tarpeettomaksi ja esim. hinnalla kilpailemisen merkityksen on väitetty korostuvan ja tästä esimerkkinä Wardin ja Leen (2000) tutkimus kuluttajien ostosten teosta, tiedon hausta ja brandin rakentamisesta internetissä. Heidän mukaan vasta internetiin tutustuneet kuluttajat ovat enemmän riippuvaisia brandeista etsiessään tuotteita, mutta mitä kokeneemmiksi he tulevat tuotetiedon etsimisessä, sitä vähemmän brandeilla on heille merkitystä ja he alkavat tehdä ostopäätöksiään tuotteiden ominaisuuksien perusteella.

Vastakkaisia tutkimustuloksia Wardin ym. (2000) tutkimuksen tulosten kanssa kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Jennifer Rowleyn (2004a) mukaan saattaa olla, että brandin rakentaminen tulee vähemmän tärkeäksi matala-arvoisille usein ostettaville hyödykkeille, mutta tulee pysymään tärkeänä korkea-arvoisille, harvoin ostetuille ja pitkälle differoiduille tuotteille. Järjestöjen palvelut ovat pitkälle differoituja ja palvelut yleensäkin ovat tuotteita vaikeampia kopioida. Brandin rakentamisen voi siis olettaa pysyvän tärkeänä palveluille.

Wardin ym. (2000) tutkimusta voi kritisoida myös aiemmilla tutkimustuloksilla, joiden mukaan tuotteiden ominaisuudet eivät itsessään kiinnosta kuluttajia, vaan kuluttajat ovat enemmän kiinnostuneita hyödyistä, joita tuotteet tarjoavat heille. Lisäksi asiakkaiden uskollisuutta ei saavuteta ominaisuuksia markki-

noimalla, vaan juuri hyödyistä puhumalla ja heidän tunteisiin vetoamalla brandiin liitettävillä uskomuksilla ja arvoilla. (Kotler ym. 2004, 292-293)

Erdem, Swait ja Broniarczyk ym. (1999) ovat tutkineet brandin kokonaisarvoa, kuluttajien oppimista ja valintaa. Esitän heidän analyysinsä tässä. Brandit vaikuttavat kuluttajien päätöksentekosääntöihin, vaihtoehtolistan muodostumiseen, näkemyksiin, makuihin, havaittuun riskiin ja informaatiokustannuksiin. Internet (1) alentaa asiakkaiden kustannuksia viestiä tuotteistaan asiakkaille ja tehdä markkinointitutkimuksia, (2) alentaa asiakkaiden tiedonetsintäkustannuksia, (3) muuttaa viestintätapoja asiakkaiden ja yritysten kesken ja mahdollistaa asiakkaiden keskustelun tuotteista sekä (4) alentaa kaupankäynnin transaktiokustannuksia. Koska internet alentaa tiedonetsimiskustannuksia, niin sen oletetaan tekevän kuluttajista paremmin informoituja tuotteiden ominaisuuksista ja tekee havaitusta riskistä pienemmän ja vähentää tarvetta brandeille laadun takeena, mikä tukee Wardin (2000) käsitystä. Poikkeuksena tuotteet, joiden laadun kokee vasta kulutettuaan hyödykkeen, niillä internet voi nostaa havaittua riskiä ja tehdä brandista tärkeämmän laadun takeena. Toinen näkökulma asiaan on, että kuluttajat internetissä etsivät tietoa ja mainosten vaikutus on pienempi ja sisältöä koskeva informaatio korostuu. Kuluttajat ovat vähemmän altistuneita valmiille tuotevalikoimille ja niiden selailun sijasta kuluttajat etsivät aktiivisesti tietoa ja tämä korostaa brandin tärkeyttä tuotteiden esittelyssä asiakkaalle ja niiden pitämisessä kuluttajan vaihtoehtojen listalla. Erdem, Swait ja Broniarczyk ym. (1999) tutkimusta voi kritisoida sillä, että se on tehty verkkokaupan yleistymisen alkuaikoina ja siinä vasta pohditaan ja ennustetaan, miten internet tulee vaikuttamaan ja miten brandin merkitys tulee näkymään verkkokaupoissa.

3.2 Verkkobrandien mahdollisuuksia ja haasteita

Brandin käyttöön liittyy internet ympäristössä mahdollisuuksia ja haasteita ja seuraavassa kuvataan niitä.

3.2.1 Nettisivujen viestikapasiteetti

Nettisivut eivät tarjoa viestien välitykseen yhtä paljon mahdollisuuksia kuin organisaatioinformaation kertomiseen tai navigoinnin ohjeistukseen. Näytön ruudun koko ja käyttäjien käytössä olevat eri sukupolvien teknologiat vaikuttavat siihen millaista sisältöä käyttäjille voidaan tarjota. Kaikkien nettisivun komponenttien tulee tukea markkinointiviestintää ja brandin viesti tulee integroida sisältöön, jolloin se ei ole lisuke. (Rowley 2004a)

3.2.2 Brandit toimivat hakusanoina

Al Ries toteaa, ”Internet brandit ovat näkymättömiä, kunnes brandin nimi syötetään näppäimistöllä. Jos et tunne brandin nimeä ja miten lausua se, ei myyntiä voi tapahtua.” Brandin nimen tunnistaminen on siten erittäin tärkeää internet ympäristössä. (Yan 2001) Rowley (2004a) oli samoilla linjoilla ja toteaa seuraavasti ”Yksilölliset brandit, jotka eivät ole yleissanoja, voivat olla tehokkaita hakukoneiden hakusanoina. Vieläkin tärkeämpi on linkki domain nimen ja brandin nimen välillä. Yhtenäisyys brandin nimen ja domain nimen välillä voi lisätä brandin tunnettavuutta ja vahvistaa viestien yhtenäisyyttä eri kanavien välillä.” Oman organisaation nimen toimimista hakusanana on helppo tutkia ja näin voi myös tarkistaa millaisiin sivuihin se viittaa. Tästä esimerkkinä tein 27.8.2007 google.com palvelussa hakusanalla ’AIESEC’ haun ja tulokseksi tuli 1 780 000 sivustoa, joista ainakin ensimmäiset viittasivat järjestön omiin sivustoihin. Erikoisuutena voi mainita että AIESEC Jyväskylän sivut olivat kolmantena AIESECin globaalin sivun ja AIESEC Brasilian sivujen jälkeen. Yksittäisen paikallisjärjestön sivujen brandin mukaisuudella tai siitä poikkeamisella voi näin olla suuri vaikutus siihen miten koko brandi nähdään. Toinen tärkeä huomio on myös, että aiesec.com on erään tietoturvallisuusyrityksen oma sivu ja ei liity järjestöön. Domainien rekisteröintiin tulee kiinnittää huomiota. Jos rekisteröinti jätetään huomiotta, niin muut osapuolet voivat hyötyä tunnetusta brandista tai

luoda brandin imagelle vahingollisia sivustoja. Brandin tavaramerkin rekisteröinti ei siis riitä brandin suojelemiseksi internet ympäristössä.

3.2.3 Brandin ja markkinointiviestinnän integrointi eri kanavien välillä

Brandin ja markkinointiviestinnän integrointi pelkästään internetin kautta voi olla haasteellista ja tästä Rowley (2004a) toteaa: ”Kaupallisissa ympäristöissä on todistusaineistoa, että on vaikeaa kommunikoida verkkobrandin viestiä ilman ennakkokäsityksiä muiden kanavien kautta. Monet varhaisista verkkokaupoista epäonnistuivat, koska niiden täytyi luoda läsnäolo ja tunnettavuus nopeasti ja niillä ei ollut varaa suuriin markkinointibudjetteihin, joita tämä vaati -- Jotkut organisaatiot valitsivat käyttävänsä vakiintuneita brandeja internetissä. Esim. tesco.com ja CNN.com; toiset ottivat tilaisuuden ja muodostivat yksilöllisen ja uuden identiteetin internetissä, esim. smile.co.uk. On olemassa myös rajoitettu määrä menestyneitä verkkobrandeja, kuten Amazon.com, Yahoo.com, ja Google.com.” Brandin menestystä mitataan tässä esimerkissä liikevaihdolla. Voittoa tavoittelemattomien järjestöjen brandin menestystä ei voida mitata taloudellisilla luvuilla vaan esim. uusien jäsenien määrällä tai vaikeammin mitattavalla järjestön vaikutuksella yhteiskuntaan.

3.2.4 Yksilöllinen organisaation arvoväittämä

Rowleyn (2004a) mukaan yritysten omien brandien rakentaminen on kasvussa ja yksilölliset organisaation arvoväittämät ovat korvaamassa käsitteenä yksilölliset myyntiväittämät, jotka keskittyvät tuotteen ominaisuuksiin. Organisaation arvoväittämät perustuvat prosesseihin ja arvoihin, jotka toimivat koko teollisuudessa. Tätä tukee myös Wardin ym. (2000) ennuste, jonka mukaan siirrytään tuotebrandeista yritysbrandeihin, koska kuluttajat ovat huolestuneita valmistajan etiikasta, käytöksestä ja siitä miten hyvin yritys reflektoi kuluttajan henkilökohtaista maailmankuvaa. Aakerin (1996a) väite ”brandi-identiteetti auttaa pe-

rustamaan suhteen brandin ja asiakkaan välille tuottamalla arvoväittämän" sopii tähän käsitykseen.

3.2.5 Brandien linkitys ja brandien positioinnin kehittäminen

Internetiä voidaan käyttää tuottamaan yhteyksiä erikseen brändättyjen tuotteiden välille. Esim. samalla sivustolla voi olla monia eri brandeja, jolloin asiakas näkee niiden yhteyden. Brandien laajennukset, brandien käyttö yhdessä ja muut assosiaatioita luovat tekniikat yhdessä kasvavasti viestivän ympäristön kanssa ovat vaikuttaneet siihen, että brandien välille on muodostumassa monimutkaisia verkostoja ja suhteita. Tämä tulee ottaa huomioon brandin positioinnissa. (Rowley 2004a; Jevons, Gabbott & Charnatony 2005)

3.2.6 Globalisaatio

Kansainvälisten järjestöjen sivuille pääsee eripuolilta maailmaa ja se aiheuttaa brandin rakentamiselle haasteita, koska eri kulttuureissa on erilaisia mieltymyksiä ja globaalien brandien tulee soveltua käytettäväksi kaikilla kohdemarkkinoilla. Koska kansainvälisillä järjestöillä on usein paikallisia nettisivuja, näiden sivustojen välittämien viestien tulisi olla yhteneviä järjestön pääsivujen kanssa. Esimerkiksi AIESECissa jokaisella paikallistoimikunnalla, jotka toimivat yliopistojen yhteydessä on olemassa omat nettisivunsa. Suurena haasteena AIESECin brandiuudistuksessa olikin saada kaikkien sadassa maassa olevien kahdeksansadan paikallistoimikunnan sivut olemaan yhteneviä www.aiesec.org sivuston välittämien viestien kanssa. Hsiehin (2002) mukaan on tärkeää tunnistaa potentiaaliset esteet, joita kansalliset ominaisuudet voivat aiheuttaa globaalin brandin rakentamiselle. Esteitä voivat aiheuttaa erilaiset brandin imagen tulkinnat eri maiden välillä. Kansalliset brandin imagen tulkinnat ovat samanlaisia maissa, jotka ovat kansallisilta ominaisuuksiltaan samanlaisia. Näitä kansallisia ominaisuuksia ovat taloudellisen kehityksen taso, kulttuurilliset ulottuvuudet sekä maantieteellispohjaiset kauppablokit. Erityi-

sesti taloudellisen kehityksen taso vaikuttaa eroihin brandin imagen tulkinnassa. Maita voidaan jakaa joukkoihin, joissa on samanlainen brandin imagen tulkinta. Jätän yksityiskohtaisemman maiden jaottelun käymättä läpi, mutta markkinoijat voivat käyttää tätä Hsiehin (2002) kehittämää maiden jakoa joukkoihin määrittääkseen brandin position markkinoilla ja muodostaakseen globaalin brandistrategian. (Hsieh, 2002)

3.2.7 Brandin kokeminen

Digitaalinen ympäristö on muuttanut Rowleyn (2004a) mukaan organisaation ja asiakkaiden välejä monella tavalla ja se saattaa muuttaa asiakkaan kokemusta brandista. Asiakkailla on suurempi kontrolli markkinointiviestinnän suhteen siitä mitä tietoa hän haluaa sekä hän voi olla itse useammin aloitteen tekijänä tiedon etsimisessä yrityksistä. Internet mahdollistaa tiedonkeruun asiakkaiden netinkäytöstä ja se mahdollistaa asiakkaiden tehokkaamman segmentoinnin ja palvelujen räätälöinnin asiakkaille, jolloin brandikokemuksista voidaan tehdä yksilöllisempiä. Teon ja Tanin (2002) tutkimuksen tulokset paljastavat, että asiakkaisiin vetoaminen räätälöidyillä ja personoiduilla tuotteilla ja palveluilla on erittäin merkityksellistä verkkobrandin kokonaisarvon kasvattamisessa. Palvelusuuntautuneisuus on noussut esille internetissä. Asiakkaille on mahdollista tarjota tietoa, arvosteluja ja yhteisöjä, joissa asiakkaat voivat keskustella tuotteista. (Rowley 2004a) Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä näitä palveluiksi, mutta kuten eräs määritelmä palveluille sanoo ”Palvelu on myytäväksi tarkoitettua toimintaa, joka tuottaa hyötyä ja tyydytystä muuttamatta tavaraa fyysisesti”. (Grönroos 1981) Esimerkiksi AIESEC myy yrityksille palvelua eli välittää työntekijöitä. Osana tätä palvelua on informaation kertominen toiminnasta.

Mohammedin ym. (2003) mukaan asiakassuhteet internetissä vaativat asiakasviestinnän yksilöllistymistä ja interaktiivisuutta ja internet on mahdollistanut brandinrakentamisstrategiat, jotka ovat sisällöltään ja ajoitukseltaan räätälöityjä kullekin asiakkaalle, vaikka samanaikaisia asiakkaita olisi sivustoilla miljoonia.

Asiakkaat voivat myös olla interaktiivisesti brandin kanssa tekemisissä ja luoda oman versionsa brandista räätälöitävien palvelujen avulla. AIESECilla yritysasiakkaat eivät pääse itse suoraan tekemään ns. matchausta eli työnhakijoiden esivalintaa, vaan järjestön aktiivit tarjoavat yritysvierailulla yritykselle järjestön tietojärjestelmään syötetyistä työnhakijaehdokkaista kolme yrityksen kriteerit täyttävää ehdokasta. Työharjoitteluun pyrkivät opiskelijat kuitenkin hoitavat oman puolen matchauksesta itse käyttäen AIESECin tietojärjestelmää, jonne pääsee sivulta www.aiesec.net. Opiskelijoille ei tarjota laajoja mahdollisuuksia räätälöidä palvelua omien mieltymysten mukaiseksi, mutta he voivat liittyä erilaisiin yhteisöihin palvelun sisällä ja tarkastella niiden tuottamaa informaatiota.

3.2.8 Yrittäjämäinen toimintatapa

Internet on nopeasti kehittyvä liiketoimintaympäristö ja siellä pärjääminen vaatii yrittäjämäistä asennetta ja nopeaa reagointikykyä ympäristön muutoksiin. Yanin (2001) tutkimissa verkkokaupoissa organisaatiorakenne oli pidetty matalana, toimitusjohtajan visio jaettiin henkilöstön kesken ja avoin ilmapiiri mahdollisti työntekijöiden vaikuttamisen siihen, kustannukset pidettiin matalana ja yrityksien laajentuessa yrittäjähenki ja tiimihenki säilytettiin uutta teknologiaa apuna käyttäen, ilman suuria uusia rekrytointeja, esim. videoneuvottelutekniikan ja madaltuneiden puheluiden hintojen avulla. 'Brandin asenne' oli tärkeämpää kuin iskulauseet. Kaikki hänen tutkimansa yritykset käyttivät myös muita medioita kuin internetiä brandin viestimiseen.

3.2.9 Luottamus

Koehnin (2003) mukaan suurin osa yrityksistä rakentaa luottamusta asiakkaiden ja yritysten välille on perustunut sertifiointimekanismeihin ja brandin rakentamiseen. Hänen mukaan nämä tekniikat lisäävät laskelmoivaa ja tietämysperustaista luottamusta, mutta eivät kehitä arvostusperustaista luottamusta,

mikä on pitkäkestoisin luottamuksen muoto. Arvostusperustainen luottamus syntyy hänen mukaan vain, jos asiakkaat ja kuluttajat viestivät selvästi ja usein ja ovat nöyriä ja anteliaita arvioissaan toisistaan. Jotta tämä Koehnin (2003) arvostusperustainen luottamus saavutetaan, asiakkaat pitää saada kertomaan enemmän toiveistaan ja mielipiteistään. Esim. yhteisöllisten ominaisuuksien lisääminen osaksi nettipalvelua voisi auttaa tässä.

4 BRANDIN RAKENTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan brandin rakentamisen taustasta, syistä miksi brandeja rakennetaan, brandin menestystekijöistä, yleisistä brandin rakentamisen vaiheista ja brandien rakentamisesta internet ympäristössä sekä siihen liittyviä päätöksiä sekä lopuksi vertaillaan esitettyjä brandin rakentamisen malleja. Brandin rakentamisen vaihekuvauksia voidaan myös kutsua prosessimalleiksi brandin rakentamisesta. (Järvi 2001)

4.1 Brandin rakentamisen taustasta

Kotlerin ym (2003, 421) mukaan Brandin rakentamisen teoria kehittyi viime vuosisadalla kuluttajille pakattuja tuotteita valmistaneiden yritysten käytännöistä ja se painotti tuotteiden differoimista, todellista tai symbolista sekä suurien summien käyttämistä mainontaan toivoen kuluttajien ottavat tuotteen koekäyttöön, hyväksyvän sen ja tulevan uskollisiksi brandille. Mainostaminen näytteli merkittävää roolia ja sen tehokkuutta mitattiin tietoisuudella, tunnistamisella, muistamisella tai ostoaikeilla. Heidi ja Don Schultzin (2001) mukaan tällainen malli on yhä kasvavassa määrin ajastaan jäljessä. Heidän casessaan Pets.com käytti tämän teorian mukaista brandin rakentamista käyttäen miljoonia mainostukseen saamatta tuloja ja joutui sulkemaan ovensa. Tuonnempana esitellään heidän ehdotuksensa brandin rakentamismalliksi.

4.2 Miksi brandeja rakennetaan

Tämän luvun taustatietoina toimii luvussa ’2.6.2 Brandin arvo’ tehty pohdinta brandin arvon merkityksestä voittoa tavoittelemattomille järjestöille.

Yritysten toiminnan taustalla ovat taloudelliset motivaatiot ja tarkoitus tehdä voittoa ja kirjallisuudesta löytyi todistusaineistoa, joka viittaa brandin kokonaisarvon vaikuttavan positiivisesti taloudelliseen kasvuun. Voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä taloudellinen kasvu ei ole päämääränä, mutta järjestön

jäsenmäärän kasvattaminen, toiminnan taloudellisten edellytysten parantaminen ja järjestön tunnettavuuden lisääminen sen yhteistyökumppaneiden ja potentiaalisten aktiivien keskuudessa on usein järjestöjen edun mukaista. AIESEC järjestössä brandin arvo näkyy 'good will' arvona yhteistyökumppaneiden ja opiskelijoiden arvostuksessa järjestön brandia kohtaan. Järjestön tavaramerkillä on olemassa arvonsa ja AIESECissa on tällä hetkellä meneillään tavaramerkin rekisteröinti eri jäsenmaissa. Jäsenmaiden kattojärjestöt luovuttavat rekisteröinnin jälkeen brandin omistusoikeuden AIESEC Internationalille, jolloin siitä tulee sen aineetonta omaisuutta.

Verkkobrandin merkitystä voi myös valaista seuraava aiheesta tehty tutkimus. Teo ja Tan (2002) tutkivat Singaporelaisten kuluttajaverkkokauppojen markkinointistrategioita internetissä. Kyselylomake lähetettiin 400:lle toimitus- tai markkinointijohtajalle ja siihen vastasi 92 yritystä. Tutkimusmetodina oli hierarkkinen regressioanalyysi. Tutkijat käyttivät käsitettä 'mnemonic branding', jonka voi suomentaa 'helposti muistettavan brandin rakentamiseksi'. Tutkimuksen tulosten mukaan 'mnemonic' brandin rakentamista ja yrityksen listausta internetin hakukoneissa käytetään yleisesti ja tämän muotoisella markkinointistrategialla on merkittävä positiivinen vaikutus verkkobrandin kokonaisarvoon. Lisäksi verkkobrandin kokonaisarvo on positiivisesti yhteydessä taloudelliseen kasvuun ja tämä tulos tukee Teon ja Tanin mukaan taloustieteen aiempia tutkimustuloksia brandin kokonaisarvon vaikutuksesta. Tästä esimerkkinä Järvi (2001) toteaa "Brandin näkyvyys ja ydinimagen vahvistuminen auttavat lisäämään arvoa ja se merkitsee yritykselle kilpailuetua, lisääntyvää kassavirtaa ja hintapoliittista liikkumavapautta." Tämä tukisi väitettä, että vahva brandi voi antaa myös AIESECille liikkumavapautta sen palvelujen hinnoittelussa yrityksille.

Kilpailu asiakkaista on tärkeimpiä syitä rakentaa brandeja. Teon ja Tanin (2002) mukaan kuluttajille tuotteitaan internetin kautta markkinoivien yritysten täytyy kehittää brandinsa kokonaisarvoa differoidakseen itsensä miljoonista muista

internetsivuista. Internetissä liiketoimintaa harjoittavien yritysten on tärkeää luoda luotettavuutta, koska asiakkailla on kyberavaruudessa vain vähän varmaa tietoa. Yrityksillä, joilla on molempia perinteistä ja internet liiketoimintaa, on haasteita luoda internetiin yhtä voimakasta verkkobrandia kuin mitä heidän brandinsa oli perinteisen liiketoiminnan puolella. Temporal ja Lee (2001) toteavat: ”Voimakkaat brandit luovat kuluttajien luottamusta ja korkeita katteita”.

Mielestäni brandin merkitystä kuvaa mainiosti Aakerin (1992, 93) Advertising management kirjassa ollut kuva asiakkaasta. Asiakas toteaa: en tunne kuka olet, en tunne yritystäsi, en tunne yrityksesi tuotetta, en tiedä mitä yrityksesi edustaa, en tunne yrityksesi asiakkaita, en tunne yrityksesi historiaa tai sen mainetta, mitä halusitkaan myydä minulle? Myyntimiehen tehtävää auttaa paljon, jos asiakas tuntee järjestön ennastaan.

Näissä lähteissä esitetään kilpailukyvyn, taloudellisen kasvun, asiakkaiden luottamuksen saavuttamisen ja parempien katteiden tavoittelun olevan syynä brandin kokonaisarvon kasvattamiseen. Lisäksi aiemmin esitettiin tutkijoiden Erdem, Swait ja Broniarczyk ym. (1999) näkemys, että brandi on tärkeä, koska se pitää tuotteen kuluttajan vaihtoehtojen listalla, mikä on tärkeää, jos etsitään internetistä hakukoneella tietoa tuotteista (tai yrityksestä). Nämä seikat sekä organisaation brandin ’good will’ arvon myönteiset vaikutukset toimivat vastauksena kysymykseen miksi brandeja rakennetaan.

4.3 Brandien menestystekijät

Brandien menestystekijöitä on tutkinut markkinoinnin professori Keller (2000). Hän on luonut brandiraporttikortin brandin suorituskyvyn mittaamiseen ja siinä esiintyvät kymmenen piirrettä on maailman vahvimmilla brandeilla. Kutakin ominaisuutta arvostellaan asteikolla 1-10. Brandiraporttikortti mittaa seuraavia piirteitä: (1) Brandi loistaa jakamalla sitä hyötyä, mitä asiakkaat haluavat. (2) Brandi pysyy asiaankuuluvana. (3) Hinnoittelustrategia perustuu asiakkaiden tajuamaan arvoon. (4) Brandi täytyy olla asianmukaisesti asemoitu. (5)

Brandin tulee olla ehyt. (6) Brandiportfolion ja hierarkian tulee olla mielekäs. (7) Brandi käyttää ja koordinoi markkinatoimintojen koko ohjelmistoa rakentaakseen arvon. (8) Brandipäällikkö ymmärtää, mitä brandi merkitsee asiakkaille. (9) Brandille annetaan asiallinen tuki ja sitä ylläpidetään pitkän aikaa. (10) Yritys seuraa brandin arvon lähteitä. Näistä kymmenestä aihealueesta on jokaisesta kysymyslista, jota voi käyttää oman brandin rakentamisen tukena. (Lipiäinen 2000)

Tässä yhteydessä brandiraporttikortin selostamiseen ei panosteta enempää, mutta siihen kannattaa tutustua, jos on kiinnostunut esim. oman järjestön brandin rakentamisesta ja haluaa tarkistaa miten menestyy eri osa-alueilla.

4.4 Tapoja arvioida brandin uudistamisprosessia

Brandin uudistamisprosessin arviointia varten on kehitetty erilaisia teoreettisia malleja. Merrilees (2005) korostaa radikaalia brandin evoluutiota koskevassa artikkelissaan brandin evoluutiota tärkeänä osana menestyksekästä markkinointistrategiaa. Brandit voivat kehittyä monella tavalla, kuten ydinbrandia muuttamalla tai luomalla brandin laajennuksia. Merrilees keskittyi ydinbrandin muuttamiseen. Artikkelissa keskitytään ydinbrandin uudelleen vitalisointiin, jota voisi verrata aiemmin esiteltyyn Enisin ym. (1977) mallin brandin kypsyysvaiheen uudelleenpositiointistrategiaan. Merrileesin (2005) mukaan kaikkia brandeja täytyy kehittää säännöllisin väliajoin, jotta ne voidaan pitää tuoreina, elinvoimaisina ja oleellisina kohdemarkkinoille.

Merrilees (2005) käyttää kolmea avainkäsitettä tapaustutkimuksensa viitekehyksenä arvioidessaan case yrityksensä brandin uudelleenrakentamista. Hän loi kolmivaiheisen mallin brandin uudelleenrakentamiseen, jonka vaiheet olivat brandin vision luonti, brandin suuntaaminen ja brandistrategian käyttöönotto. Hän käytti näille vaiheille lisäksi nimityksiä: sekava alku eli englanniksi 'fuzzy front end', reflektoiva keskivaihe ja toteutusvaihe. Brandin vision luonti vaiheessa vaaditaan johdon brandia koskevan intuition yhdistämistä uudenlaiseen

luovaan asiakastutkimukseen. Brandin suuntaamisvaiheessa luodaan tasapaino avainsidosryhmien tarpeiden, hyötyjen ja kulujen välille. Brandin toteutusvaihe vaatii markkinointiviestinnässä yritysimagon ja tarkkojen tuotetarjousten integrointia ja sen varmistamista, että markkinointiviestinnän sisältö on uuden brandin mukaista. Merrileesin (2005) mukaan avain menestyksekkääseen brandin uudelleenrakentamiseen on näiden kolmen komponentin huomioon ottaminen ja koordinointi sekä niiden välisten suhteiden toteutus. Yritysten tulee muuttaa brandiaan aika ajoin, mutta tehdä se hallitusti. (Merrilees, 2005)

Merrilees (2005) käytti omaa malliaan luodessa mm. Goodyearin (1996) kuusivaiheista mallia brandin evoluutiosta. Hän myös käytti Goodyearin mallia oman viitekehyksensä lisäksi tutkimansa yrityksen brandin evoluutiota tarkastellessaan. Goodyearin (1996) mukaan brandin evoluution vaiheet ovat: ei brandia tuotteilla, brandi viitteenä, brandi persoonallisuutena, brandi ikonina, brandi yrityksenä ja brandi normatiivisena säännöstönä (brand as policy).

4.5 Muutoksen johtaminen

Brandin uudistaminen aiheuttaa haasteita uudistusprosessin johtamiselle ja johtamisen haasteet korostuvat suurissa kansainvälisissä organisaatioissa. Brandin uudistamisen johtamisessa on kyse muutoksen johtamisesta.

Barnes (1995) arvioi mielestäni ansiokkaasti muutosjohtamisen avainkysymyksiä ja hänen mukaan muutosta koskevan päätöksentekoprosessin ja muutosprosessin tulisi olla mahdollisimman avoimia. Työtehtävät, organisaation epäviralliset kulttuuri ja yksilöt tulee analysoida ja selvittää miten muutos vaikuttaa niihin. Jotta muutos tapahtuu tehokkaasti, se täytyy kuvata selkeästi, julkaista ja sitoutua siihen sekä toteuttaa se ja säilyttää status quo organisaatiossa. Status quon säilyttämisellä hän tarkoitti organisaation muun toiminnan jatkamista, vaikka osa resursseista kuluukin muutoksen toteuttamiseen. Organisaation käyttämä politiikka muutoksen toteuttamisessa on kriittinen muutoksen onnistumiselle. On tärkeää, että muutoksen aiheuttamat koulutustarpeet huomioi-

daan jo ennalta. Ihmisten vaikeuksia muutoksen kohtaamisessa tulee kunnioittaa ja niitä ei saa jättää huomiotta ja ne täytyy käsitellä. Jatkuvuutta ja traditiota ei myöskään pidä tuhota pelkästään asioiden muuttamisinnostuksen vuoksi. Useat edellä mainituista muutosjohtamisen avainkysymyksistä tulevat esille tarkasteltaessa AIESECin brandiuudistuksen etenemistä tämän tutkielman luvussa 5 case AIESEC. (Barnes 1995)

Myös Guowei Jian (2007) tukee Barnesin (1995) käsitystä, että organisaation politiikka, jolla muutos toteutetaan, on kriittinen muutoksen onnistumiselle ja ei toivottujen seurausten välttämiselle. Jian (2997) tutki suunnitelmallisen organisationaalisen muutoksen odottamattomia seurauksia ja esitän hänen keinot minimoida muutoksen aiheuttamaa kitkaa organisaatiossa. Jianin (2007) mukaan henkilöstöllä on tarve käydä keskustelua muutoksesta ja luoda käsityksiä sen merkityksestä heidän jokapäiväiselle työlleen. Johtajien tulee tukea tätä keskusteluprosessia muutoksen merkityksestä, sen sijaan, että yrittäisivät hillitä tai estää sitä. Muutoksen tapahtuessa ylimmän johdon ja henkilöstön kanssakäyminen luo kaksi erillistä sosiaalista integraatioprosessia, joilla organisaation muutos tapahtuu. Näiden kahden ryhmän välille tulee keskusteluun, valtaan ja normeihin liittyvää jännitettä muutoksen toteutuksen aikana. Muutosprosessin odotetut ja odottamattomat seuraukset riippuvat siitä miten tätä jännitettä hallitaan jokapäiväisessä toiminnassa henkilöstön ja lähimpien esimiesten välillä. Jotta ylin johto voi saada aikaan muutoksen integroitumisen järjestelmään, heidän tulee luoda henkilöstölle tilaisuuksia osallistua muutosprosessin käynnistykseen, osallistua kriittisiin muutosta koskeviin viestintätapahtumiin ja korostaa dialogin ja neuvottelun merkitystä sekä osallistua muutoksen toteutukseen paikallisten työntekijäryhmien keskuudessa. Jianin (2007) mukaan tällä tavoin voidaan näiden kahden ryhmän välistä jännitettä muuttaa rakentavaksi energiaksi. (Jian 2007)

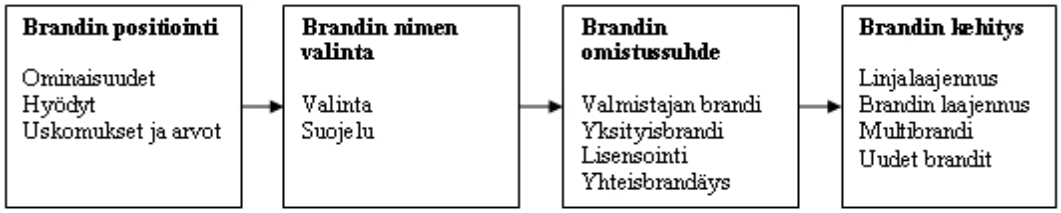
Edellä esitettyjen muutosjohtamisen mallien mukaan brandin uudistusprosessin onnistumiseen vaikuttaa miten ylin johto onnistuu tukemaan henkilöstön

käymää keskusteluprosessia brandin muutoksen vaikutuksista heidän jokapäiväiseen työhönsä ja onnistutaanko muuttamaan johdon ja henkilöstön välinen jännite muutosta tukevaksi rakentavaksi keskusteluksi. On myös tärkeää ettei brandin uudistus vie liikaa resursseja pois organisaation ydinprosesseista. Jotta muutos tapahtuu tehokkaasti, se täytyy kuvata selkeästi henkilöstölle, julkaista ja sitoutua siihen sekä toteuttaa se.

4.6 Yleiset brandin rakentamisen vaiheet

Hoganin ym. (2005) mukaan johtavat brandin rakentajat noudattavat neljää periaatetta, jotka ovat: (1) tärkeimpien asiakkaiden tunnistaminen, (2) keskittyminen eniten tuottoisaa kysyntää lisääviin asiakaskontaktitapoihin, (3) he asettavat realistiset tavoitteet toteutukselle sekä (4) he arvioivat jatkuvasti suoritustaan asiakaskokemusta parantavien ohjelmien tason suhteen ja kehittävät prosesseja, jotka tekevät niistä ohjelmista itseään tukevia.

KAAVIO 2 Tärkeimmät brandistrategiapäätökset



Kaaviossa 2 on esitetty brandin rakentamisen vaiheita ja niihin liittyviä päätöksiä. (Kotler ym. 2004, 292) Kuten kaaviosta käy ilmi brandin rakentamisen vaiheet ovat siinä brandin positiointi, brandin nimen valinta, brandin omistussuhde sekä brandin kehitys.

Markkinoijien tulee positioida tuotteensa selvästi kuluttajien mieleen joillain kolmesta tasosta, jotka ovat ominaisuudet, hyödyt sekä uskomukset ja arvot. Kilpailijat voivat helposti kopioida tuotteen ominaisuuksia ja kuluttajat ovat enemmän kiinnostuneet mitä hyötyä tuotteesta on. Vahvimmat brandit on posi-

tioitu uskomusten ja arvojen mukaan ja sisältävät tunteisiin vetoavia yksityiskohtia.

Brandin nimen valinnassa haluttavia ominaisuuksia ovat: (1) Sen tulee ehdottaa jotain tuotteen hyödyistä ja ominaisuuksista. (2) Sen tulee olla helppo lausua, tunnistaa ja muistaa. (3) Brandin nimen tulisi olla erottuva. (4) Sen tulisi olla laajennettavissa koskemaan muitakin tuoteryhmiä. (5) Nimen tulisi kääntyä sujuvasti muillekin kielille ilman ikäviä merkityksiä muilla kielillä. Erityisesti internetissä tämä on tärkeää. (6) Nimi tulisi voida rekisteröidä ja suojella lain keinoin. Brandin nimen valinnan jälkeen se suojellaan lain keinoin.

Valmistajalla on neljä brandin omistussuhdevaihtoehtoa. Tuote voidaan lanseerata markkinoille valmistajan brandilla, valmistaja voi myydä tuotteen jälleenmyyjille, jolloin tuote markkinoidaan heidän yksityisen brandin alla, valmistaja voi myydä lisensoidun brandin tuotteita sekä neljäs vaihtoehto, kaksi yritystä voi liittää voimansa yhteen ja tuotteessa voi olla kaksi brandia.

Yrityksellä on neljä vaihtoehtoa brandin kehitykseen. Se voi esitellä linjalaajennuksen eli lanseerata aiemman tuotteen kanssa samaan tuoteryhmään samalla brandilla uuden tuotteen. Yritys voi myös tehdä brandin laajennuksen eli laajentaa jo olemassa olevaa brandia uuteen tuoteryhmään. Yritys voi rakentaa multibrandin eli uusia brandeja rakennetaan samaan tuoteryhmään aiempien brandien kanssa. Yritys voi myös luoda kokonaan uuden brandin.

Tähän edellä kuvattuun Kotlerin ja Armstrongin (2004, 292) malliin on Kotler (2003, 425) lisännyt toisessa kirjassaan Marketing management alkuun päätöksen rakennetaanko brandia ollenkaan. Joissain tapauksissa tuotetta voidaan myydä menestyksekkäästi ilman brandia. Siitä mallista puuttuu brandin positiointi kohta alusta ja loppuun on lisätty brandin uudelleenpositiointi.

Edellisestä brandin kehityksestä esimerkkinä AIESEC käyttää samaa brandia sekä opiskelija-, että yritysmarkkinoinnissaan. Palveluilla ei ole omaa erillistä

brandia vaan järjestön brandia käytetään kaikkeen. Poikkeuksena tähän on yrityksille tarjottavat yhteistyöprojektit, kuten Euro Experience projekti, jossa käytetään AIESECin brandia yhdessä projektin oman nimen kanssa. Myös paikallistoimikuntien omat projektit voivat toimia omalla brandilla. AIESEC Jyväskylän Kauppakadun approbatur projektilla on oma brandi, jolla on myös graafinen ulkoasu. Tämän brandin yhteydessä ei mainita AIESEC brandia, koska Kauppakadun approbatur tapahtuman asiakaskohderyhmä on erilainen kuin itse järjestön kohderyhmä.

Koska AIESEC markkinoi palveluita käyttäen omaa tavaramerkkiään, järjestöbrandin kehittämisessä on kyse myös palvelubrandin luomisesta. Grönroosia (2001, 383) mukaillen palvelubrandia kehitettäessä on pidettävä mielessä, ettei brandisuhteiden luomisen lähtökohdaksi voi ottaa valmiiksi tehtyä vakiotuotetta, vaan kehittämisprosessin ytimenä ovat palveluprosessin suunnittelu ja hallinta. Tämän palveluprosessin hallinnan tavoitteena on, että asiakkaat saavat myönteisiä brandikontakteja, jotka johtavat myönteiseen brandisuhteeseen. Markkinointiviestinnällä on vain brandin kehittämistä vahvistava tehtävä eli asiakkaat luovat palvelubrandin osallistumalla palveluprosessiin ja brandisuhde kehittyy asiakkaan brandikontaktien kertymisen myötä. Lisäksi brandin kehittämisprosessin perustana ovat useimmiten organisaatio ja sen palveluprosessit eivätkä erilliset palvelut. Heikosti toimiva palveluprosessi tuhoaa hyvänkin brandin ja palveluprosessi ei edistä tavoiteltua brandia, jos tavoiteltu brandiidentiteetti on ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa. Edelleen Grönroosia (2000, 384) lainaten ”jos palveluprosessi ei herätä asiakkaiden mielissä myönteistä brandia, tilannetta ei korjata pelkästään suunnitellulla markkinointiviestinnällä, vaan sen täytyy toteutua palveluprosessissa ja organisaation kulttuurissa.” Kotler (2004, 297) on samoilla linjoilla ja hänen mukaan markkinointikampanjoilla voidaan lisätä asiakkaiden tuotenimen tunnistusta, branditietoisuutta ja joskus jopa brandin suosimista, mutta brandeja ei ylläpidetä mainon-

nalla vaan brandikokemuksella, jonka asiakkaat muodostavat kaikissa kontakteissa brandiin. (Grönroos 2001, 380–384).

4.7 Verkkobrandin rakentaminen

Verkkobrandin rakentamiselle löytyi viisi mallia kirjallisuudesta ja seuraavassa esitellään brandin rakentamiseen liittyviä päätöksiä internet ympäristössä ja erilaisten mallien mukaisia brandin rakentamisen vaiheita.

Yanin (2001) tutkimuksen mukaan hänen tutkimissaan yrityksissä verkkobrandin rakentaminen ei eroa dramaattisesti brandin rakentamisesta reaalimaailmaan ja se keskittyy yhä differointiin ja asiakkaan luottamuksen muodostamiseen.

4.7.1 Verkkobrandin rakentamiseen liittyviä päätöksiä

Organisaatioilla, joilla on perinteistä liiketoimintaa ja jotka aikovat laajentaa toimintaansa internetiin on Yanin (2001) mukaan seuraavia päätöksiä edessä: (a) Rakennetaanko brandi alusta internet medialle vai käytetäänkö reaalimaailman brandia. (b) Omaksutaanko eri brandi internetin puolelle. (c) Miten suuri painopiste internet liiketoiminnalle asetetaan suhteessa perinteiseen liiketoimintaan. (d) Tavoitellaanko internetin puolella erilaista kohdeyleisöä. (e) Piilotetaanko kansallinen alkuperä käyttämällä ’.com’ – tunnusta. (f) Onko brandi tarpeeksi vahva olemaan vain verkossa vai tarvitseeko se tukea muista medioista tarkoittaen mainostuksen lisäksi brandin laajentamista muihin medioihin.

4.7.2 Verkkobrandin rakentamismalli 1

Schults ym. (2001) ehdottavat internet brandien rakentamiseen seuraavaa mallia.

1. Yritysten tulee määritellä yrityksen perusarvot ja rakentaa yritysbrandi.

2. Yritysten tulee käyttää brandijohtajia taktisen työn tekoon, mutta brandin menestyminen riippuu hyväksyvätkö ja elävätkö kaikki yrityksessä brandin arvoväittämän mukaisesti.

3. Yritysten tulee kehittää kattavampi brandin rakentamissuunnitelma luodakseen myönteisiä asiakaskokemuksia jokaisessa tilanteessa, jossa asiakas kohtaa yrityksen, kuten tapahtumat, seminaarit, uutiset, puhelin, e-maili sekä kasvotusten tapahtuvissa kontakteissa.

4. Yritysten tulee määritellä brandin perusolemus ja välittää se kaikkialla missä sitä myydään. Paikalliset toteutustavat voivat vaihdella, kunhan ne välittävät brandin perusolemuksen.

5. Yritysten tulee käyttää brandin arvoväittämää yrityksen strategisella ja operationaalisella tasolla sekä palveluissa ja tuotekehityksessä.

6. Yritysten tulee mitata heidän brandin rakentamisen tehokkuutta käyttäen mittareina asiakkaiden kokemaa arvoa, asiakastyytyväisyyttä, asiakkaan arvo-osuutta, asiakkuuksien säilyttämistä ja asiakasneuvontaa. Englanninkielinen käsite 'customer share of wallet' on tässä suomennettu asiakkaan arvo-osuudeksi.

4.7.3 Verkkobrandin rakentamismalli 2

Jennifer Rowley (2004a) esittää seuraavaa mallia brandin rakentamiseen internet ympäristössä. Hän käyttää esimerkkinä kirjaston brandin rakentamista, mutta tässä ei siitä enempää.

1. Brandin kontekstin luominen. Yritysbrandin arvot tulee ottaa huomioon kehitettäessä brandia yrityksen tuotteelle.

2. Brandin päämäärien ja viestin päättäminen. Markkinointiviestintä eri medioissa tulee olla yhtenäistä. Brandille pitää valita päämäärät esim.

asiakkaiden tietoisuuden nostaminen palveluista internetissä ja reaalimaailmassa.

3. Brandin määritelmän kehittäminen. Viestin lisäksi muut brandin piirteet tulee määritellä. Tunnistettavan ja helposti muistettavan tavaramerkin ulkoasu pitää määrittää nettisivulla ja painotuotteissa.

4. Brandin ulkoasun luominen. Vaiheessa kolme luodut määritelmät työstetään esim. mainostoimiston kanssa siten, että ydinviestit välittyvät brandin ulkoasusta.

5. Nettisivun ja muiden brandia käyttävien viestintämuotojen suunnittelu. Nettisivun kaikki elementit suunnitellaan siten, että ne ovat käytettäviä ja brandin viestit välittyvät asiakkaalle.

6. Brandin lanseeraus ja promootio. Nettisivu lanseerataan ja brandia rakennetaan myös reaalimaailman puolella.

7. Brandin kokemuksen rakentaminen. Asiakkaan kaikki kokemukset nettisivulla luovat brandikokemusta ja sivujen toimivuus ja palvelut vaikuttavat siihen.

8. Brandin arviointi, kehittäminen ja suojelu. Brandia tulee auditoida säännöllisesti ja kehittää tarvittaessa. Brandia tulee myös suojella, etteivät muut käytä sitä ilman lupia.

4.7.4 Verkkobrandin rakentamismalli 3

Alan Bergstrom (2000) esittää verkkobrandin rakentamismalliksi seuraavaa.

1. Määrittele brandi. Brandin määrittelyä kutsutaan yleensä brandin auditoinniksi. Tässä vaiheessa hankitaan syvällinen ymmärtämys omasta tai potentiaalisesta brandista, mitä se tarkoittaa asiakkaille ja tulevaisuuden näkymille, miten se sijaitsee suhteessa kilpailijoiden brandeihin, mitä

roolia se näyttelee markkinoilla ja kategoriassa, brandin persoonallisuus sekä mitä vapauksia ja rajoituksia sillä on asiakkaiden ja tulevaisuuden näkymien suhteen.

2. Määrittele brandin optimaalinen tulevaisuus ja miten sinne päästään. Tässä määritellään mikä brandin optimaalinen paikka on ja tämä tehdään tarkastelemalla brandia yrityksen liiketoimintastrategian ja liiketoimintasuunnitelman valossa. Brandi on tärkeä työkalu liiketoiminnan kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Brandin visio tulee määritellä vähintään kolmen vuoden päähän.

3. Luo brandistrategia. Brandin vision toteuttaminen vaatii sen toteuttamiseen osallistuvien ihmisten, resurssien ja lähestymistapojen tunnistamista. Lisäksi täytyy valita soveltuva brandin strategian viitekehys. Viitekehyksiä ovat konsernibrandi, jossa yrityksen brandi ei näy tuotteissa, yritysbrandi, jossa yrityksen brandi toimii rinnakkain tuotteen brandin kanssa tai ns. 'master brand', jossa yrityksen brandin identiteetti on osa yrityksen kaikkia brandeja.

4. Tunnista brandin rakentamisen tehtävät. Tässä vaiheessa tunnistetaan toimenpiteet, joita otetaan yrityksen eri toimintojen alueilla, joissa brandi näkyy ja tarkoituksena on brandin käyttöönotto ja sen varmistaminen, että ominaisuudet välitetään ja viestitään tehokkaasti. Tässä vaiheessa brandista tulee koko yrityksen henkilöstön asia.

5. Ota käyttöön internetin yksilölliset ominaisuudet mediana. Internet tarjoaa mahdollisuuksia luoda vahvoja emotionaalisia ja läheisyhteyksiä (affinity connections) äänen, liikkeen, viihteen, interaktiivisuuden sekä sen avulla, että käyttäjä voi itse ohjata kokemustaan.

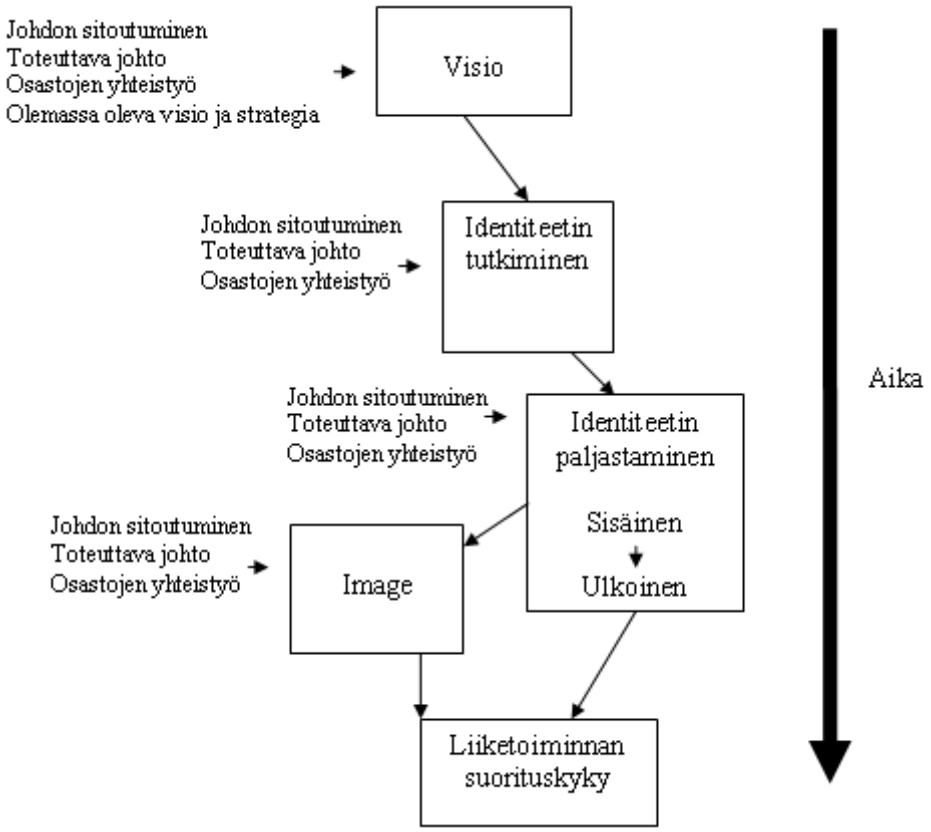
6. Tarkkaile, mittaa ja mukauta. Brandit ovat dynaamisia ja siksi niitä täytyy tarkkailla, mitata ja varmistaa, että ne säilyvät olennaisina asiakkail-

le. Lisäksi on viisasta perustaa ns. benchmarkata brandin mitattavia ominaisuuksia, kuten tietoisuus, brandin ominaisuuksien assosiaatiot, brandin suosio sekä uskollisuus, jotta brandin kehittämistoimien tuloksia voidaan seurata.

4.7.5 Verkkobrandin rakentamismalli 4

Kaaviossa 3 kuvataan Yanin (2001) käyttämä JY&A Consulting yrityksen konsultointimalli yrityksien identiteetin tutkimiseen ja brandin rakentamiseen. Seuraavaksi kuvataan Yanin (2001) verkkobrandin rakentamismalli. Tämä malli yhdistää yrityksen vision, yrityksen tutkimisen, yrityksen sisäisen identiteetin pohjalta ulkoisen identiteetin määrittämisen, yrityksen imagen sekä liiketoiminnan suorituskyvyn toisiinsa.

KAAVIO 3 Identiteetin ja brandin rakentamismalli JY&A Consulting: JY&A Consulting profile. JY&A Consulting, Wellington (2000).



1. Visio. Visio on toiminut reaalimaailman brandien rakennuksen perustana, mutta Yan (2001) esittää tutkimustuloksiinsa nojaten, että sen merkitys verkkobrandin rakentamisessa on vähäisempi, koska menestyvien verkkokauppojen ns. höllemmin määritellyt visiot eivät rajoita yrityksiä reagoimasta muutoksiin ja eivät sido tiettyyn tuoteryhmään tai maantieteelliselle alueelle. Tiukasti rajattu kapea visio yrityksen tulevaisuudesta voi rajoittaa kehitystä. Sitoutumista, asennetta ja positiointia koskevat teot ovat tärkeämpiä kuin visiot tai iskulauseet.

2. Yrityksen tutkiminen. Suurissa yrityksissä tutkitaan visioita ja niiden sopivuutta yrityksille tarkemmin, koska niissä yrityksen persoonalli-

suus ei ole vain toimitusjohtajan luoma. Yanin (2001) tutkimissa pienemmissä verkkokauppaliiketoimintaa aloittelevissa yrityksissä toimitusjohtajan ja muun henkilöstön visio oli yhtenäisempi. Tärkeää oli tutkimuskustannusten pitäminen matalana, nopeus, kokeilunhalu sekä avoimuus ja läheiset suhteet henkilöstön kesken. Kokeilunhalu johtui myös siitä, ettei verkkokauppojen käynnistysvaiheessa vielä ollut tutkimustietoa verkkobrandin rakentamisesta.

3. Yrityksen brandin rakentaminen. Kappaleessa 3.5.1 on kuvattu tarkemmin Yanin (2001) brandin rakentamiseen liittyviä päätöksiä. Lisäksi tärkeää on Yanin (2001) mukaan ajatella globaalisti ja toimia globaalisti. Kansallisuuden korostaminen brandissa ei ole oleellista, jos yrityksen markkinat ovat kansainväliset ja suurin osa asiakkaista on toisessa maassa. Yrityksille on tärkeää myös olla esillä muissakin medioissa kuin vain internetissä. Internet promootiossa käytettyjä keinoja olivat linkkien vaihtaminen, lehdistön käyttö ja bannerimainokset.

4. Yrityksen image. Ulkopuolisen yleisön täytyy nähdä yrityksen ylimmän johdon seisovan organisaation väitteiden takana. Lisäksi yrityksen eri osastojen yhteistyö on tärkeää imagelle, koska jokaisen tiimin jäsenen tulee elää ideaalin mukaan ja uskoa yritykseen. Trendi ns. välittäviä brandeja kohti jatkuu. Se mitä on muuttunut, on internetin tarjoamat tiedonetsimismahdollisuudet, jotka auttavat kuluttajia tekemään informoituja päätöksiä jatkuvasti globalisoituvassa yhteisössä. Imagen täytyy perustua tosiasioihin.

5. Yrityksen liiketoiminnan suorituskyky. Internetissä toimivien yritysten suorituskykyä voidaan finanssitermien lisäksi mitata subjektiivisilla ja strategisilla tavoilla, sivustojen vierailijamäärillä, rekisteröityneiden käyttäjien määrällä tai yrityksen maineella alalla, jolla tarkoitetaan linkkien määriä sivulle, sisältöä tarjoavien syndikaattien määrällä, sivustoa

tukeviin ohjelmiin liittyneiden määrällä tai teollisuudenalan itsenäisten arvioijien näkemyksillä.

4.7.6 Verkkobrandin rakentamismalli 5

Seuraavassa esitellään lyhyesti Mohammed ym. (2003) kehittämä seitsemänvaiheinen brandin rakentamismalli.

1. Määrittele selvästi brandin kohdeyleisö
2. Ymmärrä kohdeasiakkaat
3. Ymmärrä kilpailu
4. Suunnittele puoleensavetävä brandin sisältö
5. Tunnista asiakaskokemukselle tärkeimmät seikat
6. Toteuta brandinrakentamisstrategia
7. Perusta palautejärjestelmä

4.8 Brandin rakentamismallien vertailua

Esitellyissä viidessä verkkobrandin rakentamismallissa oli samoja piirteitä kuin Kotlerin ym. (2004) mallissa, mutta niissä oli kaikissa viidessä enemmän käytännön ohjeita toteutukseen ja hallinnolliseen puoleen ja Kotlerin mallin näkökulma oli teoreettisempi. Tämä voi johtua siitä, että verkkobrandien rakentaminen on vielä tuore tutkimusalue ja se on kehittynyt nopeasti ja tiedeyhteisön branditutkimusten julkaisutahti seurailee teknistä ja liiketaloudellista kehitystä jäljessä. Verkkobrandin rakentamismallit eivät ole vielä ehtineet vakiintua ja sitä mieltä on Myös Rowley (2004b). Eräs jatkotutkimusaihe voisikin olla, miten näitä malleja voisi yhdistää jo vakiintuneisiin brandin rakentamismalleihin, että

ne ottaisivat internetin tuomat erityispiirteet brandien rakentamiseen paremmin huomioon.

Yritysbrandin rakentaminen tuli esille, Yanin (2001) ja Mohammedin ym. (2003) malleja lukuun ottamatta, muissa verkkobrandin rakentamismalleissa. He näkevät yritysbrandin tärkeäksi tuotebrandeille. Myös Ward ym. (2000) oli sitä mieltä, että yritysbrandeista on tulossa tärkeämpiä, vaikka heidän tutkimus esittää, että yritysbrandien ja yleensä brandien merkitys liiketoiminnalle vähenee.

Brandin hallinnan ja seurannan merkitys korostui, Yanin (2001) mallia lukuun ottamatta, muissa verkkobrandin rakentamismalleissa ja Kotlerin ym. (2004, 292) mallissa.

5 CASE AIESEC

Tutkimukseni case osuudessa perehdyin kansainvälisen AIESEC järjestön brandiin ja siihen miten AIESEC brandin uudistus toteutettiin reaalimaailmassa ja internetissä. Seuraavassa kuvataan AIESEC järjestö, kerrotaan lyhyesti sen historiasta, brandista, taustasyistä miksi AIESECin brandia alettiin kehittää, annetaan prosessikuvaus miten brandi luotiin ja miten brandin käyttöönotto eteni AIESEC järjestön kansainväliseltä tasolta kansalliselle tasolle ja siitä paikalliselle tasolle. Brandin käyttöönottovaiheen osalta keskitytään tarkastelemaan AIESEC Suomea kansallisen ja paikallisen tason osalta. Lopuksi pohditaan AIESECin reaalimaailman brandin yhteyttä AIESECin verkkobrandiin ja esitetään AIESECissa käytetty brandinrakennusmalli.

Vanhan järjestöbrandin kehitys on jatkuvaa ja sen kehitykselle tai yksittäiselle uudistukselle on vaikeaa löytää tiettyä alkamis- tai päättymishetkeä ja käytän tämän vuoksi prosessi -sanaa tästä kehityksestä.

Lähteinä casessa käytetään järjestön sisäistä dokumentaatiota ja sähköpostihaastattelujen tuloksia. Järjestön sisäistä dokumentaatiota pääsevät tarkastelemaan kaikki jäsenet ja siksi mainitsen lähteissä dokumenttien nimet, jotta tätä lukevat aieseccarit voivat perehtyä niihin haluttaessa tarkemmin. Järjestön sisäiseen dokumentaatioon tulee suhtautua kriittisesti tiedonlähteenä, mutta järjestö toimii niiden pohjalta. Luvussa 2.1 kerrottiin tarkemmin haastateltavien henkilöiden vastuutehtävistä ja toimikausista AIESECissa ja mitä kysymyslomakkeita käytettiin.

5.1 AIESEC-järjestön kuvaus

Tässä luvussa pyritään luomaan kuva siitä millainen AIESEC on järjestönä ja millainen sen brandi on. Järjestön identiteetin ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää sen brandia. Järjestön rakenteen ja luonteen ymmärtäminen on tärkeää tutkittaessa AIESECin brandinrakentamismallia.

Lyhyesti järjestö voidaan kuvata AIESEC Internationalin (2006a) mukaan seuraavasti: AIESEC on voittoa tavoittelematon ja poliittisesti riippumaton kansainvälinen opiskelijajärjestö, joka toimii tasan sadassa maassa ja on läsnä 1100 yliopistolla. Nykyisin AIESEC ei kuitenkaan ole enää vain kansainvälinen vaan sen voidaan sanoa olevan globaali järjestö, joka on läsnä kaikilla asutuilla alueilla maapalloa.

AIESECin uusi brandi julkaistiin 2004 ja silloin järjestössä oli 89 maata ja 870 yliopistoa mukana. Järjestö on laajentunut samaan aikaan brandin uudistuksen edetessä ja tämä on luonut omia haasteita uudistukselle, mutta uudet jäsenmaat ovat suoraan voineet ottaa uuden brandin ja uudet toimintatavat käyttöön. (AIESEC International 2004a)

AIESECin toiminnan vanha ydintehtävä on ollut järjestää kansainvälistä työharjoittelijavaihtoa ja tarjota nuorille mahdollisuus kokeilla rajojaan ja kehittää itseään. Viimeisin muutos järjestössä on AIESECin toiminnan painopisteen siirtyminen vaihtotoiminnasta johtajuuden kehittämiseen nuorissa. Jokaisen jäsenen odotetaan käyvän läpi AIESEC XP niminen prosessi, joka on palvelupaketti, minkä AIESEC tarjoaa opiskelijoille. Luvussa 5.2.1 kerrotaan tarkemmin mikä AIESEC XP on. (AIESEC International, 2007)

Järjestön kieli on englanti ja sitä käytetään aina, jos paikalla on esimerkiksi kansainvälisiä harjoittelijoita. Järjestössä käytetään omaa englanninkielistä termistöä ja niistä on yleistynyt käyttöön suuri määrä erilaisia lyhenteitä. Järjestön termistöstä ei käytetä suomennoksia, joten sama termistö on käytössä kaikissa AIESECin jäsenmaissa. Kappaleessa 5.2.2 määritellään tämän tutkimuksen kannalta oleelliset AIESECissa käytetyt käsitteet.

5.1.1 AIESECin historia

AIESEC perustettiin opiskelijoiden aloitteesta 1948 toisen maailmansodan jälkeen edistämään kansojen välistä yhteisymmärrystä opiskelijoiden työharjoitte-

luvaihdon kautta. Perustajajäseniä olivat Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Belgia, Hollanti ja Ranska. (AIESEC International, 2006b)

Nykyään AIESEC toimii tasan sadassa maassa ja 1100 korkeakoulussa. Tammikuussa 2007 toiminnassa oli mukana 23 000 aktiivista jäsentä. Vanhoja jäseniä eli alumneja järjestöllä on 800 000. AIESEC sanoo olevansa maailman suurin opiskelijajärjestö ja omalla alallaan se sitä onkin. Laajentuminen on tapahtunut pikkuhiljaa vuosien varrella ja jatkuu nykyäänkin ja tästä esimerkkinä Gallantin (2007) mukaan AIESECin uusimpia jäsenmaita ovat Gabon, Jordania, Kazakhstan, Rwanda, Uzbekistan ja Vietnam, joihin on menossa laajentumisprojektit tällä hetkellä. (AIESEC International, 2007)

AIESEC on akronyymi ranskan kielen sanoista "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales". AIESECin nimilyhenne ja syntyhistoria viittaavat kauppatieteisiin, mutta toiminta on nykyään laajaalaista ja poikkitieteellistä. Tämän vuoksi nimen laajempaa versiota ei käytetä enää, koska se olisi harhaanjohtava. Jäsenten monipuolinen tausta takaa sen, että toiminnassa otetaan huomioon erilaisia näkökulmia ja toiminnan tavoitteena on tarjota eri osallistujille erilaisia haasteita.

AIESECin aatteellinen visio on edistää rauhaa ja ihmiskunnan potentiaalin täyttymistä. Tarkoitus on, että AIESECin järjestämien tapahtumien ja harjoittelijavaihdon avulla ihmiset ymmärtävät toisiaan paremmin ja kansainvälinen yhteistyö lisääntyy. AIESECin pyrkimyksenä on myös, että AIESEC-verkostossa tulevaisuuden johtajat voivat oppia vastuullista johtajuutta. Tarkoitus on auttaa ihmisiä etsimään keinoja, joilla taloudellisen voiton tavoittelu ja ympäristön sekä eettisten arvojen huomioon ottaminen eivät ole ristiriidassa keskenään.

AIESECin mainostuksessa käytetään väitteitä, että kaikki riippuu sinusta ja että sen jäsenet ovat tulevaisuuden johtajia. Järjestössä panostetaankin sen jäsenistön johtajuuden kehittämiseen käytännön kokemuksella järjestön vastuupaikoissa ja johtamiskoulutuksella seminaareissa paikallisella, kansallisella ja kan-

sainvälisellä tasolla. Väite on sikäli uskottava, että järjestön entisiä jäseniä ovat mm. YK:n pääsihteeri Kofi Annan, presidentit Martti Ahtisaari, Janez Drnovsek ja Alexander Kwasniewski, Saksan liittokansleri Helmut Kohl, Japanin pääministeri Junichiro Koizumi, sekä suuri joukko tunnettuja yritysjohtajia, kuten TietoEnatorin CEO Matti Lehti ja Oy Hartwall AB CEO Erik Hartwall. Erikoisuutena voi mainita, että myös Rolling Stones yhtyeen laulaja Mick Jagger on ollut aieseccari. (AIESEC Tampere, 2007)

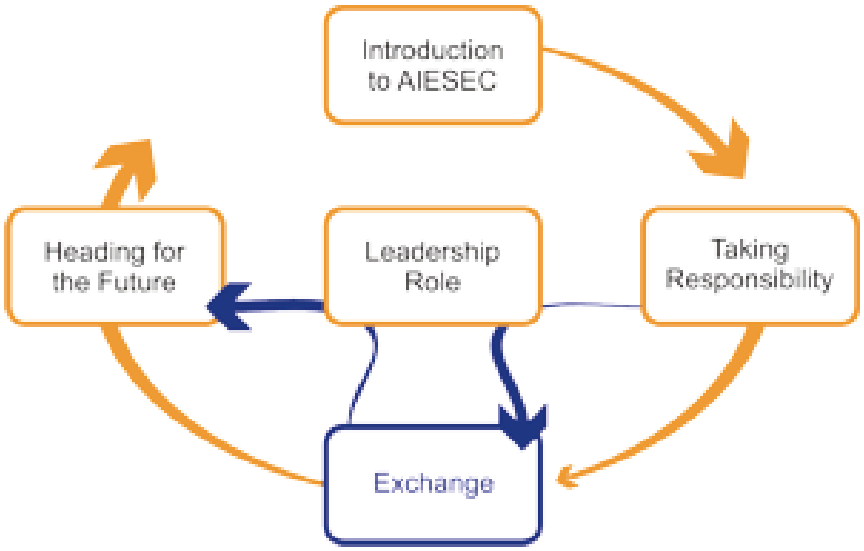
5.1.2 AIESEC järjestön rakenne

AIESEC järjestössä on kolme hallinnollista tasoa, AI eli AIESEC International on AIESECin kattojärjestö. MC eli Member Committee on jokaisen AIESEC maan kattojärjestö ja LC eli Local Committee on paikallisjärjestö, joita esimerkiksi AIESEC Suomessa on 12. Paikallisjärjestöt sijaitsevat yliopistojen yhteydessä.

AIESECin haasteena on jatkuva jäsenistön koulutus, tiedon ja osaamisen säilyttäminen ja järjestön pysyvyys. Tämä johtuu siitä, että koko järjestön johto alimmalta paikallisjärjestötasolta ylimmälle kansainvälisen AIESECin johtotasolle uudistuu kerran vuodessa. Koko jäsenistö uudistuu kolmen vuoden välein, koska opiskelijat valmistuvat ja siirtyvät työelämään. Paikallisjärjestötasolla valinta johtotehtäviin tapahtuu vaaleilla ja kansallisen ja kansainvälisen tason johdon valinnassa käytetään valintakomiteoita, jotka koostuvat kokeneista aieseccareista ja ulkopuolisista asiantuntijoista. AIESECissa ei ole tarkoituskaan pitää ihmisiä mukana kuin vain ns. AIESEC eXPerience (AIESEC XP) vaiheen ajan, joka päättyy siihen, että jäsen poistuu järjestöstä. Edeltäjien vastuulla onkin kouluttaa seuraajansa. Brandin hallinnalle tämä asettaa haasteita, koska kehitystyön tekijät vaihtuvat jatkuvasti. AIESECin brandin tutkimukselle aiheuttaa rajoitteita se, ettei kovin vanhoista tapahtumista säily välttämättä dokumentaatiota ja niissä mukana olleet ovat poistuneet järjestöstä ja usein ulkomaille, koska kyseessä on vaihtojärjestö.

AIESEC eXPerience (Kaavio 4) on palvelupaketti opiskelijoille, joka voidaan suomentaa elämykseksi tai kokemukseksi järjestössä. AIESEC XP koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat AIESECiin tutustuminen, vastuun ottaminen tiimin jäsenenä, johtaminen, harjoittelu ulkomailla ja tulevaisuuteen suuntaaminen. Jokaisen jäsenen on tarkoitus käydä läpi mahdollisimman monta näistä vaiheista. Tarkoitus on tällä hetkellä, että jokainen vaihtoon lähtijä on osallistunut järjestön tiimien työhön ja tuntee järjestön. Ennen vaihtoon lähtöä tai sen jälkeen rohkaistaan osallistumaan järjestön johtotehtäviin. Vaiheiden pituutta ei ole rajoitettu ajallisesti. AIESECin brandin uudistaminen oli luonnollista jatkoa tälle AIESECin toimintamallin uudistamiselle. AIESEC XP:n myötä tulevaisuuden johtajien etsimistä jäseniksi ja kasvamista johtajuuteen korostettiin ja sen täytyi näkyä myös AIESECin brandissa, jotta se tukee jäsenten AIESEC kokemusta.

Kaavio 4 AIESEC eXPerience



Tiimit, joihin uudet aieseccarit sijoitetaan, ovat ICX eli Incoming Exhance, OGX eli Outgoing Exchance, HR/D eli Human Resources and Development, ER eli External relations sekä Support funktio. ICX-tiimi vastaa harjoittelijoiden välityksestä yrityksille sekä harjoittelijoiden vastaanotosta. OGX-tiimi vastaa harjoittelijoiden valinnasta ja lähettämisestä ulkomaille. HR/D-tiimi vastaa tapah-

tumien järjestämisestä, uusien jäsenten rekrytoinnista ja yleisesti henkilöstöhallinnosta. ER-tiimi vastaa järjestön suhteista yhteistyötahoihin ja mm. hankkii sponsoreita ja luo yhdessä ICX-tiimin kanssa pitkäaikaisia yrityssuhteita. Support tiimiin kuuluu informaatiojärjestelmien ylläpito ja talous. Vastaavat funktionaaliset tiimit löytyvät myös kansallisella tasolla ja jokainen tiimin jäsen kuuluu myös vastaavaan kansallisen tiimiin. Uusien jäsenten rekrytointi on usein myös OGX-tiimin vastuulla, koska HR/D-tiimi on vielä suhteellisen uusi tulokas. Tiimien johtajat kuuluvat EB eli Executive Board tiimiin, joka on usein sama, kuin yhdistyksen hallitus, mutta esim. Tampereella operatiivinen johto eli EB ja yhdistyksen hallitus ovat erikseen.

AIESEC järjestää tällä hetkellä 4000 työharjoitteluvaihtoa vuosittain eli sen verran opiskelijoita käy tekemässä oman harjoittelujaksonsa ulkomailla. Vaihtoon lähtijät etsivät nykyään itse työpaikan järjestön harjoittelijatietokannan Insight XP kautta. Järjestö järjestää opiskelijoille paikanpäältä asunnon, pankkitilin ja auttaa käytännönasioissa. Järjestö tarjoaa myös valmiin kaveripiirin, koska harjoittelijat voivat osallistua sen toimintaan kohdemaassa.

Käytännössä paikallisjärjestöjen verkkosivujen muuttamisen AIESECin verkkobrandin mukaisiksi on tehnyt Support tiimin IT-vastaava, joka toimii usein myös jossain muussa tiimissä. Siinä miten AIESECin reaalimaailman brandista viestitään, on eroa suhteessa yrityksiin ja opiskelijoihin. ICX- ja ER-tiimi painottavat yritysviestinnässä hieman eri elementtejä brandista kuin OGX- ja HR-tiimi opiskelijoille, mutta brandin ydinelementit viestitään molemmille asiakasryhmille. Verkkosivuilla tämä näkyy siten, että opiskelijoille ja yrityksille on omat osionsa, joissa kerrotaan järjestön palveluista heille. AIESECin brandin elementeistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.1.3 AIESECin nykyinen brandi

Tässä kappaleessa kuvataan AIESEC brandin uudistusprosessin tulos eli millainen AIESECin brandi nykyään on. Brandin uudistusprosessia on hankala ymmärtää ilman jotain käsitystä brandista ja siksi tätä edeltävät ja seuraavat vaiheet kuvataan myöhemmin.

AIESECin uusi brandi luotiin uudistuneen toimintamallin myötä Prophet konsulttiyrityksen ja UBS finanssiyrityksen edustajien kanssa. UBS on AIESECin yhteistyökumppani. (Asmala, 2007)

AIESECin nykyinen brandi on julkaistu 2004 ja brandilupaus ja siten brandin elementit on määritelty IC 2003 konferenssissa Serbia-Montenegrossa kokoontuneen brandityöryhmän työn tuloksena, jossa myös Suomi oli osallisena. Haastattelin tähän työryhmään osallistunutta Heidi Haapalahtea (2007) sähköpostitse. Työryhmän toiminnasta on myös muistio tallella. IC 2003 konferenssia edelsi laaja tiedonkeruuvaihe AIESECin eri sidosryhmiltä eli opiskelijoilta, yrityksiltä ja jäseniltä, jossa otettiin kyselyillä selvää eri sidosryhmien tarpeista, heidän kuvastaan AIESEC järjestöstä ja siitä miten he löysivät järjestön. Kaikki jäsenmaat osallistuivat tähän kyselyyn. Kyselyjen perusteella löydettiin sidosryhmien käsitys järjestön imagesta sekä tieto siitä mitä he tarvitsevat AIESECilta. AIESEC Internationalin vuosikertomuksen 2003–2004 mukaan brandi luotiin yli tuhannen sidosryhmäkyselyn tulosten perusteella. Tämä luku on löytynyt myös AIESECin mainosmateriaaleista. Ilmeisesti lukuun on sisällytetty erikseen eri maissa ja mahdollisesti eri paikallisjärjestöissä tehdyt kyselyt. (AIESEC International, 2004b)

Työryhmä tiivisti materiaalista ydinelementit, jotka ovat järjestön eri sidosryhmien mukaan osa AIESECin brandia ja tuloksena syntyi AIESEC Brand promise eli AIESECin brandilupaus, joka on esitetty Kaaviossa 6.

Kaavio 6

Seuraavassa suomennan englanninkielisen brandilupauksen elementit. AIESECin brandilupauksessa on kolme tasoa. Brandin tärkein elementti (essence) on 'johtajuuden aktivoiminen' ja se tulee tuoda esille, kun viestitään järjestöstä. Seuraava taso on toiminnan ydin (primary elements) ja se sisältää 'globaali', 'yhdistävä' ja 'nuorten vetämä' elementit. Myös nämä tulee tuoda aina esille viestittäessä järjestöstä. Kolmannen tason elementtejä (secondary elements) ovat 'nauttiminen', 'erinomaisuus' ja 'monimuotoisuus'. Näistä elementeistä voidaan valita kyseiselle sidosryhmälle sopivat asiat. Opiskelijoille voidaan tuoda esille, että tarkoitus on nauttia järjestön toiminnasta, mikä ei tarkoita pelkästään juhlimista, mutta myös muuta toimintaa. Yrityksille voidaan korostaa 'erinomaisuus' -elementtiä eli toimitaan yrityksiä kohtaan ammattimaisesti ja tuodaan esille AIESECin jäsenten korkeaa osaamista, kun välitetään työharjoittelijoita heille.

Seuraavassa on Haapalahden (2007) kertomus IPM 2003 ja IC 2003 Serbia Montenegron konferenssien brandityöryhmästä. Teksti on muutoin suora lainaus, mutta scandinaaviset kirjaimet olen täydentänyt luettavuuden vuoksi. Kertomus oli vastaus seuraavaan kysymykseeni: "Olit läsnä IC 2003:ssa Serbia Montenegrossa ja osallistuit Branding workshop työryhmään. Käsitin, että brandi-

lupaus määriteltiin tässä tapaamisessa. Olenko oikeassa? Asmala kuitenkin sanoi, ettei Suomi osallistunut brandi työryhmään?"

> "Olet oikeassa. Tätä ennen olin ollut osan ajasta IPM 2003:ssa --, jossa osallistuin Branding trakille yhtenä päivänä. Tämän pohjalta Suomi oli yksi Branding champion maista, mikä tarkoitti sitä, että IPM ja IC 2003:n välillä AI keräsi näiltä mailta senhetkisiä mainosmateriaaleja jne, kartoittaakseen tilannetta brandin senhetkisestä tilasta (mikä oli siis se, että mitään yhtenäistä brandia ei ollut, vaan jokainen maa tulkitsi AIESEC:ia omalla tavallaan, ja erityisesti visuaalisesti maat olivat all over the place)."

> "IC 2003:ssa osallistuin tähän päivän mittaiseen, agendan ulkopuolella olevaan workshoppiin. Tähän workshoppiin täytyi hakea, ja muistaakseni noin 10 maan edustajat valittiin osallistumaan. Lisaksi paikalla oli AI:sta ainakin Matthew Neagle, seka UBS:n joku brandaystyyppi."

> "Tässä työryhmässä määrittelimme AIESECin brand promisen. Muistan, että kävimme laajoja keskusteluja siitä, mitkä nimenomaiset sanat tulisi valita brand promiseen: esimerkiksi, onko "youth" vain "student" oikeampi sana, ja minkälaisia mielleyhtymiä ne herättävät, tai haluammeko kommunikoida olevamme "enjoying" vai "fun"."

> "AI toi tähän workshoppiin keskustelujen pohjaksi keräämänsä materiaalit, sekä myös tutkimuksen jonka he olivat tehneet siitä, kuinka muut vastaavat järjestöt brandaavat itsensä. Naiden perusteella keskusteltiin mikä tekee meistä uniikin."

> "Lisaksi AI työskenteli myös UBS:n design toimiston kanssa, ja myös hollantilaisen design toimiston kanssa. En muista, missä vaiheessa nämä toimistot olivat mukana suunnittelutyössä. Tästä voit kysyä Matthew

> Neaglelta. IPM 2003 workshopista, ja ylipäänsä brandayksen aloittamisesta kaudella 2002–2003, AI:sta vastaavana oli Vivek Makhija --."
>
> "IPM:ssa 2004 teimme globaalin 3-vuotissuunnitelman, jossa brandays valittiin yhdeksi outcomiksi. Olin myös täällä mukana tässä outcome-ryhmässä (tällä kertaa aivan agendan osana, ja ryhmä oli avoin kenelle vain liittyä). Tässä vaiheessa brand promise oli jo luotu, ja ryhmä määritteli kunkin brand promisen osan statuksen. Statuksia oli kolmenlaisia: 1. mikä osa kommunikoitiin jo oikein ja myös "käyttäydyttiin sen mukaan" (living the brand promise) 2. mikä kommunikoitiin oikein, muttei eletty 3. mikä ei kommunikoitu eikä eletty." (Haapalahti, 2007)

AIESECin identiteettiä ja siten sen järjestöbrandia pohtiessa kannattaa muistaa, että brandi sijaitsee loppupelissä asiakkaan mielessä. AIESECin brandi suunniteltiin tutkimusten perusteella, mutta silti kyseessä on ns. virallinen brandi. AIESEC voi olla myös naamiaisjuhlia öisin, erikoisia ryhmätansseja, 'ice breaker'- kevennyksiä, neljästä eri maasta olevien Global Me harjoittelijan hakemista aamuyöllä juna-asemalta, pitkiä kokouksia, kansainvälistä ilmapiiriä ja suklaatehtaaseen tutustumista Sveitsissä. Jokainen luo järjestöstä oman kuvan omien kokemuksiensa pohjalta ja samat asiat ei kiinnosta kaikkia, joten syyt miksi joku opiskelija lähtee vastuutehtäviin järjestössä, ovat aina erilaisia. AIESECissa on pohdittu millainen AIESEC olisi, jos hän olisi yksi henkilö tai millainen on tyypillinen aieseccari. Keskusteluissani tästä aiheesta Introduction, Take over and Reintegration seminaarissa 2005 tulivat esille sanat: nuori, energinen, kansainvälisyydestä kiinnostunut, kielitaitoinen ja aktiivinen. Myös kirjallisuudesta löytyy Kotlerin ym. (2004) kirjassa pohdintaa brandin persoonallisuudesta ja siitä millainen henkilö käyttää tietyn brandin mukaista tuotetta.

5.2 Taustaa AIESEC brandin uudistusprosessille

AIESEC brandi on vuosikymmeniä vanha ja tunnettu yritysmaailman keskuudessa. Sitä on kehitetty perustamisvuodesta 1948 asti. Alussa kyseessä on ollut

pelkkä nimi ja tavaramerkki ja brandia ei ole ajateltu nykyisellä tavalla. Tässä tutkimuksessa käsitellään brandin viimeisintä muutosta.

Yksi tärkeimpiä syitä, miksi AIESECin brandia lähdettiin uudistamaan, oli, että sitä käytettiin jäsenmaissa ja niiden paikallisyhdistyksissä hyvin eri tavoin. AIESECista kerrottiin rekrytointitapahtumissa tai yritystapaamisissa vaihtelevin viestein ja jopa brandin logosta oli erilaisia versioita. Logossa käytettiin erilaisia värejä ja erilaisia kuvia. Nämä ristiriitaiset viestit järjestön luonteesta ja tavoitteista ja järjestön logon erilaiset versiot voivat alentaa järjestön brandin arvoa sen yhteistyökumppanien ja jäsenistön keskuudessa ja siksi haluttiin välittää yhtenäisempi ja ammattimaisempi kuva AIESECista yrityksille ja opiskelijoille. Pelkkää brandin logon muutosta ei nähty riittävänä, vaan haluttiin luoda jäsenistölle selkeä kuva mikä AIESECin identiteetti on ja mitkä ovat sen arvot ja tavoitteet. Etenkin AIESECin suhteessa suuriin yrityksiin nähtiin kehitettävää, koska niihin saattoi olla useampikin paikallisyhdistys tai MC yhteyksissä esimerkiksi liittyen harjoittelijoiden välitykseen yrityksille tai AIESECin tapahtumien tai järjestön sponsoroinnin suhteen. Jos järjestön aktiivien viestintä ja sivut internetissä eivät ole yhteneviä ulkoasultaan ja viesteiltään, niin samaan yritykseen voidaan antaa sekava kuva siitä millainen AIESEC on.

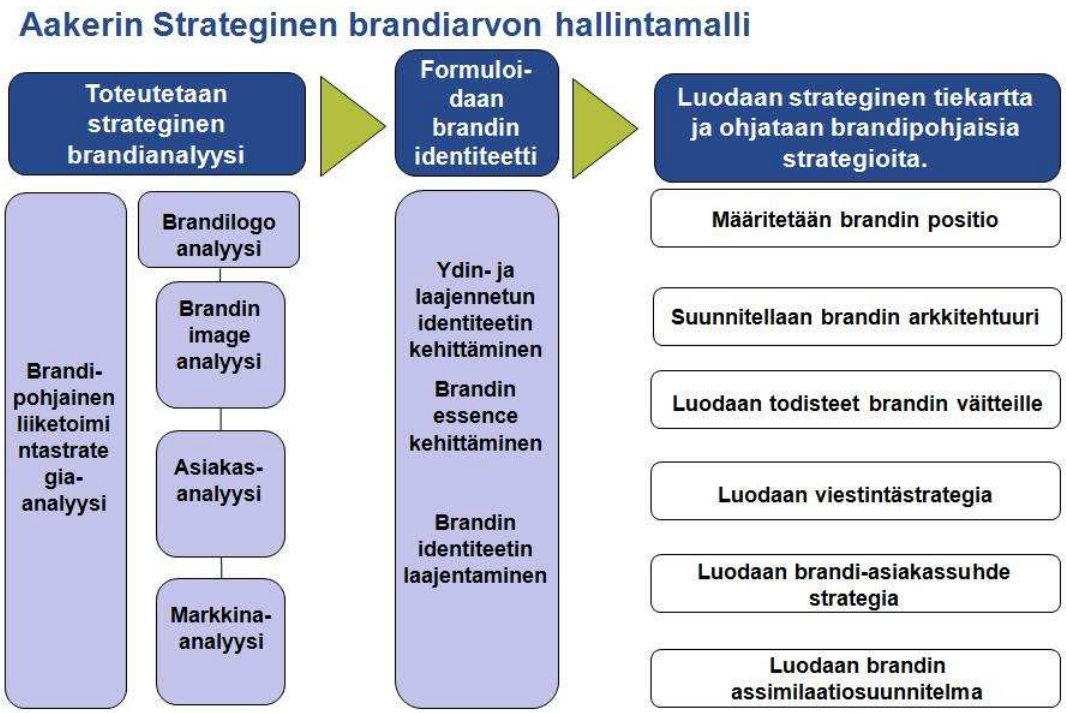
Zdinakin (2007) mukaan globaalilla tasolla ei ollut yhtenäistä brandia ja AIESEC tunnistettiin pääasiassa opiskelijajärjestöksi, joka toteuttaa vaihtoohjelmia. Ei ollut yhtenäistä brandilupausta, visuaalista ulkoasua tai logotyyppejä. AIESECin logo oli olemassa, mutta sen käyttöä ei seurattu.

Uudenlaisen AIESECin ydinprosessin eli AIESEC XP:n määrittely antoi sysäyksen brandin määrittelyyn. AIESEC XP:n luomisen tarkoitus oli saavuttaa suurempi päämäärä eli AIESECin visio, joka pysyi samana. Järjestössä alettiin tiedostaa, että jos halutaan menestyä, täytyy kehittää globaali yhtenäinen brandi ja erinomaisuuden kulttuuri. Tämän jälkeen brandia, erinomaisuuden kulttuuria ja AIESEC XP:tä pidettiin keinoina, joilla visio saavutetaan. Järjestössä oli tullut

esille tarve suuremmalle tunnettavuudelle, organisaatioiden tuelle ja uusien opiskelijoiden toimintaan saamiselle. Myös se, ettei AIESECilla ollut globaalisti edes vanhan ydinprosessin mukaista brandia, edesauttoi brandin rakentamisen nousemista pinnalle. Brandin rakentaminen oli myös yleisesti yritysmaailmassa puhuttu aihe tässä vaiheessa. (Haapalahti & Zdinak, 2007)

Tutkimuksessani selvisi, että Prophet konsulttiyritys oli soveltanut AIESECin brandistrategian kehitysprosessin suunnittelun apuna Aakerin Strategista brandiarvon hallinta mallia (Strategic brand asset management model). (KAAVIO 5) Sen ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan strateginen brandianalyysi, toisessa formuloidaan brandin identiteetti ja lopuksi luodaan strateginen tiekartta ja ohjataan brandipohjaisia strategioita. Strategista brandianalyysia varten tehdään: brandipohjainen liiketoimintastrategia-analyysi, brandilogo analyysi, brandin image analyysi, asiakasanalyysi ja markkina-analyysi. Brandin identiteetin formuloinnissa tehdään: ydin- ja laajennetun identiteetin kehittäminen, brandin tärkeimmän viestin (brand essence) kehittäminen ja brandin identiteetin laajentaminen (elaboration). Strategisen tiekartan ja brandistrategioiden ohjaus vaiheessa tehdään: määritetään brandin positio, suunnitellaan brandin arkkitehtuuri, luodaan todisteet brandin väitteille (proof points), luodaan viestintästrategia, luodaan brandi-asiakassuhde strategia ja kehitetään brandin assimilaatiosuunnitelma (brand assimilation plan).

Kaavio 5 Aakerin strateginen brandiarvon hallintamalli. Lähde: Prophet konsulttifirman diaesitys.



Koska AIESEC Suomi oli vahvasti edustettuna AIESECin ydinprosesseja tutkineessa tiimissä 2000-luvun alussa, AIESEC Suomessa oli jo aloitettu sisäinen ”brandaysprojekti” kausilla 01–02 ja 02–03, mutta sitä ei kutsuttu brandin rakentamiseksi. Viestit vaihtoon haluaville opiskelijoille, Student nominee eli SN, uudistettiin eli ei markkinoitu pelkästään vaihtoa, vaan kokonaisvaltaisempaa kokemusta. Tätä voi verrata nykyiseen AIESEC XP palvelupakettiin, mutta vasta palvelupaketin julkistamisen myötä ero tuli selkeästi esille. Kaudella 02–23 brandin rakentamisesta vastasi Oskari Hämäläinen. (Haapalahti, 2007)

5.3 Prosessikuvaus globaalin AIESEC brandin uudistamisesta

AIESECin kansainvälisellä tasolla IC 1999 konferenssissa tehtiin AIESEC 2005 suunnitelma ja tämän suunnittelutyön yhteydessä tuli esille yhtenä osa-alueena AIESECin tunnettavuuden lisääminen yhteistyökumppaneiden keskuudessa. 2000-luvun alussa toimi AIESECin ydinprosesseja tutkinut ’Core work design team’ eli CWDT. Tämä työryhmä keskittyi määrittelemään sen, millä tavoin

tähän AIESEC 2005-tavoitteeseen päästäisiin. Suomesta työryhmään osallistuivat Mirva Puolitaival ja Suvi Westling. (Haapalahti, 2007)

Haapalahtea (2007) mukaillen, CWDT suunnittelutyöryhmä ei ollut niinkään suoraan brandiin liittyvä, vaan ylipäänsä katsoi koko AIESECin relevanssia ja sitä, mikä meidän ydintoiminta tulisi olla. Kun tämän suunnitteluryhmän tuloksena AIESEC XP:n perusteet oli luotu, sen jälkeen alettiin miettiä, sopiiko tämänhetkinen ulkoinen brandimme tähän uuteen tapaamme katsoa AIESECia. Tämän yhteydessä AIESEC heräsi huomaamaan yhtenäisen brandin rakentamisen tärkeyden. Tässä vaiheessa uutta toimintatapaa ei vielä kutsuttu AIESEC XP – nimellä.

Kyselin MCP Haapalahden lisäksi tästä aiheesta kauden 2005–2006 MCP:tä Janne Asmalalta (2007) ja hänen mukaan: ”uuden brandin kehittäminen valittiin kansainväliseksi kolmen vuoden kehityskohteeksi kansainvälisessä puheenjohtajien tapaamisessa alkukeväästä 2002. Tämä kehityskohde valittiin uudestaan kahden vuoden kehityskohteeksi samassa tapaamisessa 2003 ja vuoden kehityskohteeksi 2004. Näiden vuosien aikana tehtiin pohjatutkimusta ja brandi julkistettiin kansainvälisessä kansallisten toimihenkilöiden tapaamisessa 2004 loppukesästä.” Kuten edellä tuli esille AIESECin brandilupaus määriteltiin IC 2003 konferenssissa. Brandilupauksen jälkeen kehitettiin uusi visuaalinen ulkoasu ja viestintämateriaalit. Ensimmäiset templatet luotiin kesällä 2004. (Asmala, Haapalahti & Zdinak, 2007)

Brandin julkaisun yhteydessä 2004 asetettiin keinot, tavoitteet ja aikataulu, jossa brandi otettiin käyttöön maailmanlaajuisesti jokaisessa AIESECin jäsenmaassa ja paikallisyhdistyksessä. Haapalahden (2007) mukaan kaudella 04–05 tapahtui brandin jalkauttaminen maihin, maakohtaisten materiaalien luonti ja kansallinen koulutus brandista. Monissa paikallisyhdistyksissä brandi otettiin paikallisella tasolla käyttöön vasta 2005–2006.

Brandin julkaisun jälkeen AIESECin kansainvälinen kehitys on keskittynyt mm. viestintästrategian kehittämiseen. Kaudella 03–04 brandista oli vastuussa Communications manager Attila Vadja.

AI asetti vuotuisen suunnittelun yhteydessä brandia koskevan yhden vuoden tavoitteeksi (outcome) kaudelle 05–06: brandilupauksen toteuttamisen ja globaalin brandin aktiivisen ja jatkuvan viestimisen ja sille asetettiin numeeriset ja prosentuaaliset tavoitteet eri järjestön osille. Strategioina tähän tavoitteeseen pääsemisessä olivat: (Attila, 2005)

1. Päivitämme nettisivumme interaktiivisiksi viestintäalustoiksi (communication platform), jotka tarjoavat brandikokemuksen sidosryhmillemme.

2. Viestimme jatkuvasti median kautta mediasuunnitelman mukaisesti tavoitteena rakentaa vahva brandi ja generoida taloudellista tulosta ja tuloksia.

3. Koulutamme henkilöstöä branditietämyksessä ja heidän taitojaan viestiä brandilupauksesta ja välittää ja toteuttaa se.

4. Päivitämme järjestelmämme, suunnittelumallimme ja toiminnan brandin mukaisiksi kansallisella ja paikallisella tasolla tavoitteena välittää ja toteuttaa brandilupaus.

Vuonna 2005 julkaistiin sisällönhallintajärjestelmä AIESECin jäsenmaiden ja paikallistoimikuntien seittisivustojen ylläpitoon. Sisällönhallintajärjestelmä on AIESEC Internationalin ylläpitämä järjestelmä ja sen tärkeä osa on CSS eli Cascaded Style Sheets teknologian käyttö, jolla sivuille saadaan yhdenmukainen ulkoasu. Tarkoituksena oli tämän järjestelmän käyttöönotto kaikissa jäsenmaissa ja paikallistoimikunnissa. Kerron luvussa 5.5 tämän järjestelmän käyttöönotosta AIESEC Suomessa.

AIESEC brandi suojeltiin rekisteröimällä se. Euroopan Unionin alueella riitti brandin kertaalleen rekisteröinti EU:n alueella. Muiden maiden MC:t sai tehtäväksi rekisteröidä brandin omassa maassaan ja siirtää sen omistusoikeuden AIESEC Internationalille. Brandin logo rekisteröitiin mustavalkeana, jolloin sama rekisteröinti kattaa kaikki väriyhdistelmät. Lisäksi rekisteröitiin 'AIESEC'-akronyymi. Brandi rekisteröitiin luokkiin: 35 mainostus, taloudellinen toiminta, kiinteistötoiminta, 36 vakuutus, taloudellinen toiminta, kiinteistöpalvelut ja luokkaan 41 Koulutus, viihde, urheilu ja kulttuuritoiminta.

Suomen osallisuudesta brandin suunnitteluun kansainvälisellä tasolla tuli jossain määrin ristiriitaista tietoa. Asmalan (2007) mukaan AIESEC Suomi ei osallistunut uuden brandin suunnitteluun suoraan vaan ainoastaan kansallisen ja kansainvälisen tason välisen palautekanavan kautta. Myöskään Cleofen (2007) mukaan Suomi ei suoraan osallistunut brandin suunnitteluun, koska sen teki hänen mukaan valituista MCP:stä koostunut ohjausryhmä (steering team), jossa Suomi ei ollut mukana, mutta Suomen palaute otettiin vastaan. Suomi oli yksi pioneerimaista AIESEC XP:n toteuttamisessa ja tämän vuoksi Suomen palaute otettiin vakavasti ja Suomella oli läheiset suhteet AI:hin kaudella 2004–2005. Haapalahden (2007) mukaan, AIESEC Suomi oli mukana luomassa globaalia brandia kansainvälisellä tasolla. Suomi oli kaudella 02–03 'Branding champion' maa ja sama jatkui kaudella 03–04. Kaudella 03–04 AIESEC Suomi osallistui sekä IC:ssa, että IPM:ssa brandinluonti työryhmään. Tämä oli IC:ssa agendan ulkopuolella oleva ryhmä, johon valittiin hakemuksien perusteella pieni osa osallistujamaita. Mukana oli lisäksi yritysmaailmasta alan osaajia. Pöytäkirjoista selvisi, että Haapalahti osallistui IC 2003 konferenssissa brandilupauksen määritelleeseen työryhmään. Zdinakin (2007) mukaan globaalin brandin julkaisun jälkeen muodostettiin Global Branding Crew, johon Suomessa päätettiin olla osallistumatta sen operationaalisen roolin vuoksi.

Olen koonnut tutkielman loppuun liitteeseen (LIITE 7) aikajanan siitä miten brandin uudistus eteni AIESEC Internationalissa ja AIESEC Suomessa.

5.4 Katsaus AI:n tutkimusprosessiin ja brandin julkaisun jälkeen tuotettuihin markkinointimateriaaleihin

Tässä luvussa perehdytään brandin muuttamista edeltävään tutkimusvaiheeseen - millaisia tutkimuksia AI:ssa tehtiin ja mitä menetelmiä käytettiin. Lisäksi käydään lyhyesti läpi AI:n brandin julkaisun jälkeen tuottamat markkinointimateriaalit ja ohjeistukset, joita kansalliset järjestöt, myös Suomi, käytti lokalisoidessaan brandia.

5.4.1 Tutkimusvaihe

Ennen brandin muuttamista AI teki kaikissa jäsenmaissa edellä kuvatun sidosryhmätutkimuksen, jossa otettiin kyselyillä selvää eri sidosryhmien tarpeista, heidän kuvastaan AIESEC järjestöstä ja siitä miten he löysivät järjestön. Lisäksi tehtiin visuaaliset auditoinnit järjestön internetsivuista ja markkinointimateriaaleista maailmalla sekä analyysi kilpailuympäristöstä.

AIESECin nettisivujen visuaalisessa auditoinnissa marraskuussa 2003 keskityttiin pääasiassa AIESECin kansainvälisten sivujen sekä 40 maan sivustoihin eri maanosista. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset esitetään tässä Houskaa (2003) mukaillen. Maitten internetsivut oli yleensä kohdistettu kaikille sidosryhmille. Jäsenille ja opiskelijoille oli omia kohdennettuja sivustoja, mutta oli vain vähän sivuja, jotka oli suunnattu yritys- ja NGO-sektoreille. Pääosa maista käytti standardinmukaista tai siitä hieman muutettua ulkoasua. Maat, jotka olivat käyneet läpi oman brandin rakentamisprosessin, käyttivät erilaista ulkoasua. Vaikka yhtenäisyyttä ulkoasussa oli korostettu, ei seurattu miten maat toteuttivat tätä. Yleisin käytetty slogani järjestössä oli: ”Developing individuals, communities and cooperation through global exchange”. Tästä huolimatta suurella osalla sivuista käytettiin omia erilaisia sloganeita. AIESEC logoa käytettiin suurimmalla osalla sivuista, vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Logosta kuitenkin oli erilaisia versioita käytössä eli ne poikkesivat väreiltään tai asette-

luiltaan standardista. Huolimatta ei-standardoidusta kuvien käytöstä yleinen teema oli, että sivuilla käytettiin kuvia hymyilevistä nuorista tekemässä erilaisia aktiviteetteja, maisemakuvia, karttoja ja maapallosymboleja. Sivuilla oli kasvavassa määrin interaktiivisia ominaisuuksia ja sinisen taustavärin käyttö oli vähenemässä. Maiden ja paikallisjärjestöjen sivustot eivät maiden sisällä olleet yhteneviä myöskään maissa, joissa oli käyty läpi oma brandin rakentamisprosessi. Nämä seikat viittasivat siihen, että globaalilla ja kansallisella tasolla puuttui ohjaus ja henkilöstö, joka ohjaa visuaalisen ulkoasun ja brandin käyttöä. (Houska, 2003a)

Internetsivujen lisäksi tutkittiin 29 maasta kaikilta eri alueilta niissä käytettäviä markkinointimateriaaleja. Cleofen (2007) mukaan AI toteutti eri maissa kyselyn, jossa selvitettiin mitä värejä ja viestejä käytetään AIESECin markkinointiin yrityksille ja erityisesti opiskelijoille ja hän viittasi tähän tutkimukseen. Tuloksista selvisi, että oli vahva tarve muodostaa globaalisti yhtenäiset standardit brandin käyttöön. Käytössä oli suuri määrä erilaisia sloganeita, logon värejä, väriyhdistelmiä, fontteja ja kuvia. AIESECin logoa käytettiin yleensä oikein, mutta melkein kaikki maat rikkoivat logotyypin standardeja markkinointimateriaaleissa. Pääosassa maita logon taustassa käytetään valkoista tai sinistä väriä. Joissain maissa oli oranssi väri lisänä. Kuvissa käytettiin yleisimmin maapalloa, karttaa, nuoria ihmisiä/kasvoja, nuorten ryhmiä, maisemakuvia ja hymyileviä ihmisiä. Pääasialliset assosiaatiot olivat globaali, kansainvälinen, nuoriso, ihmiset, ryhmässä työskentely, iloisuus ja hauskanpito. Globaali elementti tuli vahvasti esille taustoissa. (Houska, 2003b)

Näiden tutkimusten lisäksi AI teki kilpailuympäristöstä tutkimuksen. Siinä käytiin läpi miten IAESTE, Erasmus, Taking it Global, Manpower, Junior Chamber International, Boy Scouts, ISIC ja AEGEE ovat positioineet itsensä. Tutkimuksen pohjalta esitettiin tapa, jolla AIESECin brandia differoidaan näistä tahoista. Tutkimuksen mukaan ei ollut yhtä tiettyä tapaa, jolla AIESEC eroaa muista, mutta sillä on yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka erottavat sen muista or-

ganisaatioista ja joita tulisi korostaa uutta brandia rakennettaessa. Differoivia ominaisuuksia olivat: kunnianhimo, rooli, globaali kokemus, kyky tavoittaa päteviä työntekijöitä yrityksille, korkeapotentiaaliset ihmiset, hauskanpito ja järjestön toimiminen nuorilta nuorille periaatteella.

Ennen brandin julkaisua tehtiin tutkimus miten brandilupauksesta viestitään ulkoisille sidosryhmille. Tutkimuksessa käytiin läpi todisteita (proof points), joilla voidaan perustella miksi tietty brandin elementti on totta, sekä esteitä (barriers), jotka ovat brandilupauksen toteuttamista estäviä sidosryhmien käsityksiä, oli ne sitten todellisia tai eivät. En tässä yhteydessä käsittele näitä tarkemmin. (Houska, 2003c)

5.4.2 Brandin julkaisun jälkeen tuotetut materiaalit

Brandin julkaisun jälkeen tuotettiin lukuisia koulutusoppaita ja materiaaleja jäsenmaiden ja paikallistoimistojen käyttöön. Tässä kerrotaan lyhyesti mitä nämä olivat: CMS sisällönhallintajärjestelmän opas, ohje maakohtaisten nettisivujen tekoon CMS järjestelmällä, CSS-templateja, ohje nettisivujen muuttamisesta brandin mukaiseksi, ohje brandin mukaisten materiaalien luonnista, ohje koulutussessioiden järjestämiselle ja AIESECin uutiskirjeiden ja tiedonantojen tekoopas.

5.5 Prosessikuvaus AIESEC brandin käyttöönotosta AIESEC Suomessa

Tässä luvussa kuvataan miten kansainvälisellä tasolla suunniteltu brandi otettiin käyttöön Suomessa.

5.5.1 AIESEC Suomen tilanne prosessin alussa

Sain Juraj Zdinakilta (2007) tietoa taustasyistä miksi brandia lähdettiin uudistamaan ja AIESEC Suomen tilanteesta brandin uudistusprosessin alussa. Zdinak vastasi uudistetun brandin tuonnista Suomeen ja johti brandin lokalisointi-

ryhmää. Lokalisointiryhmään osallistui MC:stä myös Suvi Järvinen ja MCP Heidi Haapalahti sekä edustajia LC:stä.

Zdinakin (2007) mukaan AIESECin brandi oli katoamassa Suomessa ja oli tarve uudistaa järjestön tunnistettavuutta ja imagea Suomessa. AIESEC Suomi oli aloittamassa globaalia muutosprosessia, mutta brandia ei ollut julkisesti muutettu tässä vaiheessa ja tällöin tiedostettiin, että brandista oli hyvin erilaisia viestejä liikkeellä. AIESECin uusi ydinprosessi - AIESEC eXPerience oli kehitetty ja siitä seuraavana askeleena AIESECin brandia uudistettiin globaalissa brandin rakentamisaloitteessa (Global Branding Initiative), joka oli käytännössä AIESEC Internationalin hanke. Globaali brandilupaus oli julkistettu sisältäen uuden visuaalisen ulkoasun ja brandisivun. (Zdinak, 2007)

Historiallisesti AIESEC on ollut vahva Suomessa ja AIESECin vanha image oli, että kyseessä on vaihtojärjestö. Tämä tarkoitti, että täytyi päivittää tätä imagea eli miten AIESEC tunnistettiin Suomessa. Haasteita loi se, että AIESECin tunnettavuus ulkopuolisten, esim. yritysten, keskuudessa oli vahvempi, kuin monessa muussa AIESECin jäsenmaassa. (Zdinak, 2007)

Kaudella 04–05 AI julkaisi uuden visuaalisen ulkoasun, jonka myötä AIESEC Suomi aloitti brandin käyttöönoton. Suomessa käytiin osittain samanlainen prosessi läpi kuin AI kävi brandia luodessa. Eli tehtiin sidosryhmätutkimus, suunniteltiin uudet materiaalit ja koulutus ja tehtiin nettisivu, jonka teko aloitettiin kaudella 04–05 ja saatiin valmiiksi seuraavan MC:n kaudella. (Zdinak, 2007)

5.5.2 Brandin lokalisointi Suomeen

AIESECin brandin implementointi kansallisella tasolla Suomessa alkoi lokalisointitutkimuksella syksyllä 2004. Kohderyhmätutkimuksessa selvitettiin opiskelijoiden, yritysten ja aieseccareiden keskuudessa miten he näkivät AIESECin sen brandilupauksen valossa ja mitä brandilupauksen elementtejä he pitivät tärkeinä. Näin saatiin selville mitkä brandilupauksen elementeistä sovel-

tuvat Suomessa parhaiten kullekin sidosryhmälle. Tässä käytettiin myös AI:n kokoamaa tutkimusta siitä, kuinka muut AIESECin kaltaiset järjestöt positioivat itseään. Brandin lokalisointia varten perustettu työryhmä analysoi ja arvioi tulokset ja määritteli 3 elementtiä opiskelijoille ja 3 elementtiä yrityksille. Tämä tutkimus toimi ohjenuorana lokalisointiryhmän myöhemmin luomille kansallisille markkinointimateriaaleille. Seuraavaksi päivitettiin ja suunniteltiin uudestaan materiaaleja ja järjestettiin koulutusta brandista. (Asmala, Haapalahti & Zdinak, 2007)

Lokalisointiryhmän tarkoituksena oli kustomoida brandi Suomen realiteetteihin sopivaksi, ja harmonisoida materiaalit sen mukaisesti. Erittäin tärkeänä osana nähtiin se, että ei vain uudistettaisi kommunikointia ja viestejä, vaan myös alettaisiin käyttäytyä brandin mukaisesti. (Haapalahti, 2007)

Kyselin tarkemmin lokalisointiryhmän roolista, tavoitteista ja saavutuksista lokalisointiryhmää johtaneeltä Zdinakilta (2007) ja tässä hänen vastaus. Hänen mukaan ryhmän rooli oli määritellä Suomessa julkaistavan brandin elementit ja aloittaa uudenlaisten materiaalien suunnittelu. Ryhmän tavoitteet olivat: tehdä tutkimus yritysten ja opiskelijoiden keskuudessa mitkä brandin elementit ovat kaikkein houkuttelevimpia heille ja määritellä 3 elementtiä kullekin ryhmälle, suunnitella uudet materiaalit ja suunnitella uusi nettisivu. Ryhmän saavutukset olivat: brandielementit määriteltiin opiskelijoille ja yrityksille, luotiin uudet materiaalit työntekijöiden välitykseen ICX-yritystapaamisissa, koulutus jäsenille uudesta brandista, onnistuttiin välittämään jäsenille oikeat viestit miksi brandia muutettiin ja kehitettiin uudet SN-materiaalit. SN-materiaalit tarkoittavat vaihtoon hakevien opiskelijoiden materiaaleja. Zdinakin (2007) mukaan ryhmä epäonnistui kouluttamaan syvemmin brandista ja nettisivua ei julkaistu ajoissa. (Zdinak, 2007)

Brandin lokalisointia varten perustettu työryhmä julkaisi ensimmäiset kansalliset markkinointi- ja brandikoulutusmateriaalit vuodenvaihteessa 2004–2005. (Asmala, 2007)

Asmalan (2007) mukaan lokalisointiryhmän tutkimuksen tulokset unohdettiin pian ja sen tuottamia markkinointimateriaaleja ei otettu paikallistoimikunnissa laajasti käyttöön. Syytä tutkimuksen tulosten vähäiseen käyttöön ei täysin saatu selville, mutta palautteen mukaan yksittäisten elementtien poimiminen AIESEC-in brandilupauksesta koettiin hankalaksi. Lokalisointityöryhmän tuottamien markkinointimateriaalien käyttämättä jättäminen johtui painoteknisistä ongelmista eli niitä pidettiin rumina.

Erica Cleofe (2007) kertoi brandin viemisestä paikallisjärjestöihin näin: "Back then, the MC asked representatives from the LCs about what they thought should be prioritised in the brand elements when communicating the brand. That was the primary way that the brand was brought down to the LCs. Since LCs were not really aware of the visual guidelines, national materials were created for LC use by the MC although visually, they did not appeal much from the LC perspective. A year later, the MC gave the LC's the free hand to design their own messages and posters but kept rein of what was being done though LC coaching." (Cleofe, 2007)

Haapalahden (2007) mukaan tärkeässä asemassa uudistetun brandin käyttöönotossa olivat kansalliset seminaarit: "Kommunikoimme jäsenistölle brandista seminaarien kautta, visuaalinen ilme implementoitiin kansallisiin mainosmateriaaleihin MCP-kauteni aikana. Käyttöönotto alkoi kaudella 04-05, mutta sen oli tarkoitus jatkua 05-06.--" (Haapalahti, 2007)

Keväästä 2005 alkaen kaikki kansalliset markkinointimateriaalit noudattivat uutta ohjeistusta. Sisällönhallintajärjestelmä otettiin kansallisella tasolla käyttöön kesällä 2005.

Paikallisella tasolla uusi brandi otettiin internetissä käyttöön vaihtelevasti nopeimpien paikallistoimikuntien ollessa mukana jo syksyllä 2004 ja hitaimpien uusiessa seittisivustojaan vielä tänäkin päivänä. Kaikki paikallistoimikunnat eivät noudattaneet annettuja ohjeistuksia brandin käyttöönotosta. (Asmala, 2007)

Cleofen mukaan hänen MC Director kaudellaan 2005–2006 käyttöönotossa oli enemmän kyse ihmisten vakuuttamista eli siitä, miksi meillä on brandi ja miksi se on tärkeä. Jotkut LC:t vastustivat muutosta ja täytyi neuvotella usean LC:n kanssa tästä. Cleofen MCP kaudella 2006–2007 yhä useammat LC:t vakuuttuivat tarpeesta yhtenäiselle brandille. Tilastollisesti neljästä brandin mukaisesta LC:stä edelliskaudella päästiin seitsemään. (Cleofe, 2007)

5.5.3 Koulutus

Koulutuksella oli merkittävä rooli branditietoisuuden lisäämisessä kansallisella tasolla. Asmalan (2007) mukaan: ”Osa tietoisuudesta levisi paikallistoimikuntien keskuuteen jäsenistön oma-aloitteisuuden ja kansalliseen branditutkimusryhmään osallistumisen myötä. Erityisesti paikallistoimikuntien puheenjohtajia käytettiin palautteen hakemiseen lokalisointiprosessin aikana, mikä osaltaan lisäsi paikallistason tietoisuutta aiheesta.” Zdinakin (2007) mukaan brandin käyttöönotto tapahtui materiaalien luonnilla ja jäsenten koulutuksella. Lisäksi työskenneltiin ICX ja OGX tiimien kanssa, kuinka kommunikoida uudet viestit sidosryhmille. (Zdinak, Haapalahti, Asmala, 2007)

Branditietoisuuden luonnissa seminaarit olivat merkittävässä asemassa. Zdinakin (2007) mukaan elokuussa 2005 oli koulutus järviseminaarissa (ilmeisesti Saimaa Summer). Kansallisissa ICX- ja OGX- tapaamisissa keskusteltiin uusista viesteistä ja miten esitellä AIESEC järjestö. National Conference seminaarissa oli koulutus brandin elementeistä. Introduction and take over seminaarissa oli myös sessio brandista. Näiden lisäksi MC viesti aiheesta jatkuvasti sähköpostit-

se. Asmala (2007) totesi koulutuksista: ”Koulutuksia uudesta brandista järjestettiin pääasiassa vuoden 2005 aikana. Koulutukset koskivat brandilupausta ja sen merkitystä kommunikaatiossa eri sidosryhmiä kohtaan. Nämä koulutukset koostuivat usein teoriaosuudesta, jota seurasi harjoitus viestien rakentamisesta ja kommunikaatiosta käytännössä.”

Asmala (2007) totesi ”Visuaalista ulkoasua painotettiin sisäisessä kommunikaatiossa, mutta siitä ei järjestetty juurikaan erillisiä koulutuksia. Kansallinen toimikunta pyrki luomaan sisäisessä käytössä olevat materiaalit brandiohjeistuksen mukaan juuri branditietoisuutta silmälläpitäen.” Koulutus painottui tämän mukaan enemmän brandin elementteihin ja viesteihin, kuin visuaaliseen puoleen.

Jokaiselle paikallisjärjestölle on oma ’LC Coach’, joka tekee tarpeen mukaan vierailuja paikallisjärjestöihin. Nämä valmentajat ovat MC jäseniä. Cleofen (2007) mukaan brandikoulutusta järjestettiin myös näissä valmennustilaisuuksissa.

AIESEC Suomella ei ole strategisia kehityssuunnitelmia brandin suhteen, mutta pyrkimys on saavuttaa inkrementaalista kehitystä ja koska AIESECin jäsenistö ja johto vaihtuvat vuosittain, tarvitaan jatkuvaa koulutusta.

5.5.4 Brandin uudistaminen internetissä

AI:n julkaistua uuden nettisivun, siitä alettiin kehittää suomalaista versiota. AI:n sivu oli globaalin CRM- järjestelmän päällä ja siksi oli helppoa tehdä uusi versio siitä. Tämä tapahtui elokuussa 2005 ja Rustem oli päävastuussa siitä. Paikallisjärjestöjä ei rohkaistu päivittämään omia sivujaan ennen kansallisen sivun valmistumista. (Zdinak, 2007)

Cleofen (2007) mukaan MC koulutti nettisivujen teosta paikallisjärjestöjä ja 4 LC:tä toteutti muutoksen nettisivuillaan. Vuoden päästä oli 8 LC:tä jotka nou-

dattivat visuaalista ulkoasua ja kaudella 2007–2008 odotetaan useampien LC muuttavan sivunsa. Asmala (2007) kertoo tästä samasta näin: ”Muutama paikallistoimikunta loi omat brandiohjeistuksen mukaiset sivunsa jo syksyllä 2004. Suuri askel eteenpäin tapahtui kuitenkin vasta keväällä 2005, kun kansainvälinen sisällönhallintajärjestelmä julkistettiin. Sen myötä kansalliset sivut uudistettiin kesän aikana ja samaten noin puolet paikallisista sivuista oli brandin mukaisia syksyn rekrytointikampanjoiden alkaessa. Nämä paikallistason sivuuudistukset tapahtuivat lähinnä paikallisten toimijoiden omasta aloitteesta, joskin kansallinen taso tarjosi apua ja ohjeistusta virtuaalisesti. Syksyllä 2005 alkoi systemaattisempi kampanja saada kaikki paikalliset sivut brandin mukaisiksi, mikä toi vielä muutaman paikallistoimikunnan linjaan brandin kanssa.” (Asmala, 2007)

Brandin uudistus MC:n seittisivuilla on toteutettu, mutta osassa paikallistoimikunnista brandin uudistus on kesken tai se on tarkoituksella tehty tavalla joka ei täysin vastaa kansainvälistä brandia.

Asmalaa (2007) ja Ruupusta (2007) mukaillen, tällä hetkellä seitsemän paikallistoimikuntaa SHS, Saimaa, Åbo, Oulu, Waasa, HY ja KY Helsinki käyttävät brandin mukaista kansainvälistä sisällönhallintajärjestelmää (CMS), mutta Waasa, HY ja KY Turku eivät ole brandin mukaiset sisällöltään. Jyväskylä, Tampere ja HUT käyttävät omia nettisivuja, jotka eivät täydellisesti vastaa brandi lupausta sisällöltään eri osa-alueilla ja rikkovat visuaalista ohjeistusta tavalla tai toisella. Kansalliset sivut (www.aiesec.fi) ovat sisällönhallintajärjestelmän päällä ja ovat brandin mukaiset niin visuaalisesti kuin sisällöltään. Kansallisia sivuja päivitetään jatkuvasti ja ylläpidon tarkoituksena on palvella paremmin kohderyhmiä. Cleofen (2007) mukaan 8 nettisivua on tällä hetkellä brandin mukaisia. (Asmala & Ruupunen, 2007)

AIESEC KY Turku erosi epäaktiivisuuden vuoksi AIESEC järjestöstä ainakin toistaiseksi ja tämän seurauksena sen sivut eivät ole brandin mukaiset. Heidän

sivuillaan on mm. afrikkalainen mies iso lävistys nenässään, mikä ei sinällään poikkea brandista, mutta brandia käsitellään puutteellisesti.

Pelkästään brandin mukaisuus ei kuitenkaan riitä palvelemaan paikallisjärjestöjen sivujen kävijöitä, jos sivustot ovat suora kopio kansallisista tai kansainvälisistä AIESECin sivuista ilman tietoa AIESECin paikallisesta toiminnasta. Kärkkäinen (2007) toteaa ”Eri paikallisjärjestöjen sivut ovat käyttökelpoisia mielestäni vain siinä tapauksessa, että niiltä löytyy paikallista informaatiota yleisen brändin mukaisesti rakennetulta sivustolta. Brändin kanssa ristiriidassa oleva sivusto ei palvele käyttäjiä kovin hyvin. Toisaalta myös brändin mukainenkaan sivusto, jolta ei kuitenkaan löydä paikallisen tason informaatiota, ei ole hyödyllinen.”

Tampereella on perusteltu jättäytymistä AIESECin sisällönhallintajärjestelmän ulkopuolelle sillä, että on haluttu tehdä omat paremmat sivut, kuin mitä sisällönhallintajärjestelmä silloin tarjosi. Jyväskylässä taas haluttiin näyttää paikallisväriä sivulla ja haluttiin pitää niiden hallinnointi omissa käsissä. Jyväskylässä kansainvälisen sisällönhallintajärjestelmän vakauteen suhtauduttiin myös epäillen ja sillä luotujen sivustojen käytettävyyttä ja niillä navigointia kritisoitiin. Kärkkäinen (2007) kommentoi aiheesta: ”Todettiin, että CMS-järjestelmän käytöllä ei saavutettaisi käytännön hyötyä. Halusimme myös pitää www-sivujemme hallinnan, sekä sisällön että tekniikan puolesta, itsellämme.” Jyväskylän sivustojen viestit kuitenkin uudistettiin vastaamaan brandia ja sivustojen visuaalinen ulkoasu ei ole kaukana uuden brandin vaatimuksista. Tällä hetkellä AIESEC Jyväskylässä käytetään verkkosivujen sisällönhallintaan Website Baker -nimistä sisällönhallintajärjestelmää.

AIESEC Tampere ja Jyväskylä ovat Oulun ja Saimaan ohella aktiivisimpia ja suurimpia paikallistoimikuntia Suomessa, joten niiden jättäytyminen järjestelmän ulkopuolelle vaikuttaa siihen miten AIESEC näkyy Suomessa. Osaamista

löytyi sivujen tekoon, joten päätös siitä, ettei tehdä täysin brandin mukaisia sivuja, ei johtunut teknisen osaamisen puutteesta, vaan oli tietoinen valinta.

5.5.5 Organisaation eri tasojen välinen yhteistyö brandin uudistamisessa

Tässä kappaleessa kerran organisaation eri tasojen välisestä yhteistyöstä brandin uudistamisessa.

AI promotoi brandin muutosta jäsenmaille ja järjesti koulutusta. Global Branding Crew vastasi brandin muutoksen operationaalisesta toteuttamisesta. AI loi materiaalien visuaalisen ilmeen, sekä templateja erilaisia materiaaleja varten ja loivat aiesec.net sisälle brandisivun kaikelle brandin rakentamiseen liittyvälle kommunikaatiolle. AI:n materiaalit olivat kaikkien MC:n ja LC:n käytössä. MC:t pitivät huolta, että LC:t olivat tietoisia brandisivusta. LC:n odotettiin muuttavan markkinoinnissa käytettävät viestit brandisivun ohjeiden mukaisiksi. MC:t kustomoivat brandin eri maissa, järjestivät koulutusta, loivat uusia materiaaleja ja viestivät LC:n päin. MC ja LC:n edustajat valitsivat brandin lokalisaatiotyöryhmässä sopivimmat brandilupauksen osat AIESEC-Suomelle. LC:t viestivät brandista jäsenistölle ja toteuttivat toiminnassa brandia (living the brand). (Cleofe, Haapalahti & Zdinak, 2007)

Seuraavassa on Asmalan (2007) tarkempi kuvaus tapahtumista:

> ”AI paitsi ohjasi brandin luomisprosessia, myös tarjosi paljon materiaalia kansallisen ja paikallisen tason käyttöön. Materiaalipaketti koostui paitsi koulutusmateriaaleista myös markkinointimateriaalipohjista. AI tietysti myös koulutti kansallisen tason johtajia ja tarjosi brandikoulutuksia kansainvälisissä tapaamisissa paikallistason edustajille.” (Asmala, 2007)

> ”MC koordinoi brandin lokalisointia ja koulutti paikallistason toimijoita. Myöhemmin kansallinen taso myös loi markkinointimateriaaleja ja ohjasi niiden luontia paikallisella tasolla. Paikallistoimikuntia pyydettiin hy-

väksyttämään markkinointimateriaalinsa MC:llä brandin ollessa vielä uusi. Tämän tarkoituksena oli saada tieto uusista markkinointimateriaaleista kansalliselle tasolla eikä niinkään valvoa paikallisen tason laatua, joskin tätäkin tehtiin." (Asmala, 2007)

"Paikallisen tason vastuulle jäi lähinnä jakaa branditietoa niille, jotka eivät syystä tai toisesta olleet osallistuneet kansallisiin koulutuksiin aiheesta sekä tietysti käyttää uutta brandia kommunikaatiossa viestin ja visuaalisen ulkoasun muodossa." (Asmala, 2007)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että AI ja MC:t vastasivat brandin suunnittelusta, johtamisesta, käyttöönoton ohjaamisesta, materiaalien luonnista ja koulutuksesta. Paikallisjärjestöt elävät enemmän tai vähemmän brandin mukaisesti ja he ovat asiakasrajapinta opiskelijoihin ja yrityksiin ja viestivät järjestöstä näille sidosryhmille. Loppupelissä on jokaisen järjestön jäsenen vastuulla miten hän viestii AIESECista ja käyttääkö hän brandin mukaisia viestejä.

5.5.6 Brandin uudistuksen vaikutus markkinointiin eri sidosryhmille Suomessa

Järjestön painettujen materiaalien ja nettisivujen visuaalisen ulkoasun uudistamisen ohella tärkein uudistus oli ohjeistetun viestin selkeytyminen kaikkia sidosryhmiä kohtaan. Cleofen (2007) mukaan opiskelijarintamalla painotettiin johmiskokemusta ja yritysrintamalla AIESEC opiskelijoiden taitoja.

Muutos opiskelijarintamalla oli voimakas, koska useissa paikallistoimikunnissa brandin uudistus sijoittui samaan ajanjaksoon uuden AIESEC XP toimintamallin markkinoinnin kanssa—AIESEC etsi tulevaisuuden johtajia eikä enää pelkästään vaihtoon lähtijöitä. Tämä idea tulevaisuuden johtajien etsimisestä sopii hyvin yhteen brandin elementtien kanssa. (Asmala, 2007)

Kärkkäinen (2007) toteaa: ”Opiskelijoille suunnattu markkinointiviestintä muuttui radikaalisti, koska nyt oli määrä markkinoida AIESEC-järjestöä kokonaisuutena. Aikaisemmin markkinointi oli ollut pitkälti työharjoittelumahdollisuuden mainostamista. Uudet jäsenet pyrittiin saamaan mukaan sen kautta. Nyt kuitenkin oli keskityttävä kokonaisuuteen, mikä oli välillä hankalaa konkreettisten esimerkkien puuttuessa tai niiden ollessa hankalasti selitettäviä täysin ulkopuolisille.” Aiemmin käytettiin asiakkaille helpommin ymmärrettäviä viestejä ja uusien viestien välittämisessä oli alkukankeutta. Brandin viestien esittäminen markkinointiviestinnässä oli haasteellista ja näytän tässä esimerkkinä miten haasteeseen brandin viestien esittämisestä mainonnassa vastattiin Jyväskylässä AIESECin syksyn 2007 rekrytoinnissa. Julisteessa tulee esille AIESECin brandin tärkeimmät elementit sarjakuvan muodossa. Katso sarjakuva liite tutkielman lopusta. (LIITE 8) Julisteessa puhutaan johtajuudesta, nauttimisesta, vastuullisuudesta ja järjestön käytännön toiminnasta ja siitä mitä opiskelijat voivat tehdä järjestössä. Omasta mielestäni brandin viestien markkinoinnissa on tapahtunut huomattavaa edistystä sen julkaisun hetkestä lähtien.

Yritysrintamalla muutos oli pienempi kuin opiskelijamarkkinoinnissa. Tärkein muutos oli se, että brandiuudistuksen myötä viestinnässä painotettiin entistä enemmän AIESECin jäsenien osaamista ja hyvää asennetta halvan työvoiman ja näkyvyyden sijaan. (Asmala, 2007)

Zdinakin (2007) mukaan markkinointi tapahtuu pääasiassa eri materiaalien ja henkilökohtaisen kommunikaation välityksellä Materiaaleja muutettiin keskittymällä niihin brandin elementteihin, jotka valittiin. Mitä henkilökohtaiseen kommunikaation tulee, jäseniä koulutettiin siitä, miten AIESECin uusi ydinprosessi AIESEC XP esitetetään myös ulkoisille sidosryhmille. AIESEC XP:n viestinnän opetus oli Zdinakin mukaan “enemmän tai vähemmän onnistunutta”. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan mm. näistä brandin viestintään liittyvistä ongelmista. (Zdinak, 2007)

5.5.7 Ongelmat brandin käyttöönotossa

AIESECin brandin käyttöönotossa ilmeni teknisestä osaamisesta johtuvia ongelmia brandin käyttöönotossa internetissä sekä lisäksi ilmeni muutosvastarintaa uuteen brandiin siirtymistä kohtaan.

Muutosvastarintaa oli jo 2000 vuonna, kun AIESECin uutta ydinprosessia pohdittiin ja brandinuudistustarve tuli esille. Juraj Zdinakin vastauksista tuli esille tieto, että järjestöstä lähti ulos tässä vaiheessa normaalia enemmän jäseniä, mutta en ole voinut vahvistaa tätä. AIESECin ydinprosessin muuttamisprosessia vastustettiin. Osa jäsenistä halusi, että keskitytään edelleen vain vaihtotoimintaan. Kaudella 2004–2005 Zdinakin mukaan brandia itseään ei vastustettu ja brandi otettiin myönteisesti vastaan, vaikka sitä ei välttämättä ymmärretty oikein ja brandin käyttöönotto alkoi hänen mukaan yleisesti ottaen menestyksekkäästi. Ajanpuute oli ongelmana MC:n toiminnassa ja joitain brandiin liittyviä asioita lykättiin. (Zdinak, 2007)

Cleofen (2007) mukaan jotkut ihmiset eivät pitäneet uudesta visuaalisesta ulkoasusta ja se loi heidän mielestään rajoituksia paikallistoimikuntien vapautta kohtaan ja osa viesteistä oli heidän mielestään epämääräisiä (fluffy).

Asmalan (2007) mukaan ”Osa paikallistoimikunnista ei teknisen osaamisen ja/tai vastarinnan takia ottanut ensialkuun käyttöön uutta brandia, jolloin erityisesti visuaalinen ulkoasu oli vanhentunut. Muutama paikallistoimikunta ei ottanut kommunikaatioohjeistusta käyttöön, mikä tarkoitti vanhojen viestien käyttöä sidosryhmäkommunikaatiossa.” Tämän perusteella tuli ilmi, että teknisen osaamisen puute ei ollut ainut syy brandin käyttöönoton hitauteen internetissä. Myös reaalimaailmassa AIESECin brandista viestittiin vanhoilla viesteillä. Brandin käyttöönotossa ilmeni muutosvastarintaa järjestön paikallisella tasolla.

Asmalan (2007) mukaan: ”Muutosvastarintaa oli havaittavissa kolmessa eri muodossa. Osa vastusti vielä brandiin läheisesti liittyvää, noin vuoden aikai-

semmin julkistettua uutta strategista linjaa, jonka ydinajatuksena oli siirtyminen puhtaasta työharjoitteluvaihdon pyörittämisestä kokonaisvaltaisten oppimiskokemusten tarjoamiseen. Osa taas ei ollut yhtä mieltä brandilupauksen kaikista elementeistä—erityisesti erinomaisuus aiheutti erimielisyyksiä—tai visuaalisesta ohjeistuksesta. Ja osa ei pitänyt brandin pohjalta tuotetuista materiaaleista." Järjestön uudella strategisella linjauksella Asmala tarkoitti edellä esiteltyä opiskelijoille suunnatun AIESEC eXPerience palvelupaketin käyttöönottoa. Aiemmin järjestö tarjosi opiskelijoille pelkkää työharjoitteluvaihtoa. Toisaalta käytännössä järjestön aktiivit ovat aiempinakin vuosina käyneet läpi monia osa-alueita tästä mainitusta palvelupaketista, mutta ne opiskelijat, jotka eivät osallistuneet järjestön pyörittämiseen, osallistuivat vain työharjoitteluvaihtoon ilman muita vaiheita uudessa palvelupaketissa. Siirtyminen uuteen käytäntöön koki muutosvastarintaa ja tämä sekoitettiin näköjään brandin käyttöönottoon. Syynä tähän voi olla, että osassa paikallistoimikuntia AIESEC XP ja uusi brandi otettiin käyttöön samanaikaisesti ja tämä aiheutti suuren työmäärän vapaaehtoistyöntekijöille. Esim. AIESEC Jyväskylässä brandi ja uusi AIESEC XP otettiin yhtäaikaisesti käyttöön vasta kaudella 2005–2006.

Paikallisella tasolla tehtävänä oli brandin lupausten konkretisoiminen, jonka toteuttaminen ja onnistuminen olivat usein puheenaiheena. Kärkkäisen (2007) mukaan tietyt brandin elementit koettiin abstrakteiksi ja niistä oli hankala saada aikaiseksi konkreettista kuvaa yliopiston opiskelijoille eli järjestön kohderyhmälle. Joitain brandin elementtejä pidettiin myös "hieman liian mahtitempoisena, liikaa lupaavana". (Kärkkäinen 2007)

AIESECin uusi brandi on kuitenkin nykyään otettu laajasti käyttöön Suomessa ja tähän ovat vaikuttaneet laaja koulutus järjestön seminaareissa ja eri tiimien funktionaalisissa tapaamisissa kansalliselta ja paikallisella tasolla.

Suuren kansainvälisen organisaation brandiuudistuksessa tulee ottaa huomioon organisaation henkilöstön muutosvastarinta, joka seuraa brandin julkista-

mista ja tulee vastaan brandin käyttöönotossa paikallisella tasolla eri maissa. Vapaaehtoisjärjestössä paikallisyhdistyksillä on kohtuu paljon valtaa päättää toiminnastaan. Paikallisjärjestöjen mentoroinnilla onnistuttiin AIESECissa saamaan lisää paikallisjärjestöjä brandin uudistuksen taakse ja mentoroinnin käyttö tavallisen koulutuksen lisänä osoittautui tehokkaaksi keinoksi branditietoisuuden kasvattamisessa.

AIESECin markkinointiviestinnän haasteena on saada abstraktit brandin elementit kohderyhmälle haluttavaan muotoon ja toteuttaa uuden brandin mukaisia markkinointikampanjoita. Jyväskylässä suuri osa mainosmateriaaleista tuotettiin paikallisella tasolla esimerkiksi paikallisten tapahtumien markkinoinnin tarpeisiin. Mainosmateriaalilla tarkoitetaan tässä www-sivuja, mainosjulisteita, mainosvihkosia, iskulauseita, sähköpostimarkkinointia yliopiston järjestöjen sähköpostilistoille ja suullisesti välitettäviä viestejä. Markkinointimateriaalien kehittämisessä onnistuminen lisäsi branditietoisuutta paikallisella tasolla. Tehtävän haastavuus osoittaa, että brandin viestien ja järjestön käytännön mainonnan välillä oli kuilu ja brandin mukainen markkinointiviestintä koettiin vaikeaksi toteuttaa käytännössä.

Kärkkäisen (2007) mukaan ei voida puhua brandin lokalisoimisesta tai muuttamisesta, mutta paikallisjärjestön markkinointimateriaaliin lisättiin, brandin ohjelinjoja mukaillen, paikallisella tasolla ihmisiä koskettavia asioita, jotka ovat heille tuttuja, jotta heidät saataisiin paremmin houkuteltua toimintaan mukaan.

Muutosvastarinnasta koitui myönteisiä seurauksia Jyväskylässä, koska aihepiirin laaja käsittely sai paikallisjärjestön ymmärtämään AIESECia paremmin ja jäseniä aktivoitui hyvin toimintaan mukaan. AIESEC Jyväskylä palkittiin Suomessa parhaana opiskelijoiden AIESEC XP:n järjestäjänä kauden 2005–2006 lopussa. Organisaatiossa vallitsevassa avoimessa keskustelukulttuurissa muutosvastarintaan löytyy ratkaisuja ja sen seuraukset voivat olla myönteisiä ja auttaa järjestöä pääsemään tavoitteisiinsa.

5.6 AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin välinen suhde

Verkkobrandi on Cleofen (2007) mukaan tärkein osa brandia, koska yhä suurempi osa yrityksistä tarkistavat nettisivut ennen kuin he edes puhuvat AIESECin jäsenille ja sama koskee opiskelijoita. Zdinak (2007) on tästä Cleofen kanssa samoilla linjoilla ja hänen mukaan erityisesti Suomessa mitkä tahansa internetsivut on tärkein tietolähde potentiaalisille yhteistyökumppaneille. Tiedot nettisivulla voivat houkuttaa oikeanlaisia ihmisiä ja organisaatioita työskentelemään yhteistyössä AIESECin kanssa ja tällöin todellisuus on sama kuin sisältö sivuilla.

Cleofen (2007) mielestä AIESECin brandin reaalimaailmassa ja verkkobrandin käyttö nettisivuilla pitäisi olla enemmän yhteydessä, koska nettisivuilla käytetään niin paljon viestejä, että ei-aieseccarit hämmentyvät.

Sain tutkimuksessani tietoa brandin käytöstä eri medioissa ja niiden välisestä suhteesta ja hyvänä kuvauksena AIESECin tilanteesta toimii seuraava Asmalan (2007) kommentti: ”AIESECin brandi on sen jäsenistölle yhdistelmä aatetta, tunnelmaa, ihmisiä ja kokemuksia. Tätä on hyvin hankala pukea tekstin ja kuvien muotoon. Erityisesti nykyisessä muodossaan AIESECin seittisivustot sisältävät brandiin liittyvän informaation, mutta ei siihen liittyvää tunnelmaa. Toisaalta informaatio on linjassa eri medioiden välillä, joten tieto on yhtenäistä.” On haastavaa saada syntymään brandista samanlainen kuva asiakkaan mieleen eri medioiden kautta.

AIESECin verkkobrandin tarkoitus on tukea AIESECin reaalimaailman toimintaa ja toimia tiedotuskanavana sidosryhmille päin. AIESECin nettisivut eivät voi tarjota täydellistä kokemusta siitä millainen AIESEC ja sen yritysbrandi ovat, mutta niillä voidaan tarjota tietoa toiminnasta. Jotta voi kokea AIESECin, täytyy osallistua sen toimintaan.

Kyselyssä tuli esille myös seittisivustojen ja siten verkkobrandin merkitys ensikontaktina opiskelijoihin. Asmala (2007) toteaa: ”Näen seittisivustot erittäin tärkeänä erityisesti nuorten suuntaan tapahtuvassa kommunikaatiossa. Vaikka paikallistoimikunnilla on toimisto yliopistoilla, on todennäköistä, että opiskelijat tekevät päätöksensä ottaa yhteyttä seittisivustojen perusteella.”

Haapalahti (2007) totesi aiheesta: ”Online-brandi on tärkeä, koska se on yksi tärkeimmistä kommunikointikanavistamme. Viestien on oltava oikein, jotta luomme järjestöstä oikeita mielikuvia, mutta yhtenäinen visuaalinen ilme on myös tärkeä, jotta luomme professionaalista kuvaa itsestämme.”

Zdinakin (2007) mukaan brandi on ideaali lupaus, mutta todellisuuden luovat AIESECin jäsenet eli vaikka internetissä kaikki vaikuttaisi täydelliseltä jäsenet luovat todellisuuden. Järjestössä on edelleen vanhoja viestejä liikkeellä, kuten kuva järjestöstä pelkkänä vaihto-organisaationa tai niin sanottuna bileorganisaationa.

Viestintä internetsivuilla on vain yksi markkinoinnin keinoista, joita järjestössä käytetään. Opiskelijarekrytoinnissa käytetään julisteita, joita levitetään yliopistolle, erilaisia vihkosia, aktiivisia standeja, luentoiskuja luentojen alussa, sähköposteja yliopiston ainejärjestöjen sähköpostilistoille, paikallisjärjestön tekemää viikoittaista uutissähköpostia yhdistyksen omalle sähköpostilistalle viikon tapahtumista ja järjestön suosittelua tutuille. Yritysmainonnassa käytetään mainoksia yrittäjäjärjestöjen julkaisuissa, myyntisoittoja yrityksille ja yritystapaamisia. Viestinnässä yrityksiin päin soittelu on pääasiallinen tapa ottaa ensikontakti ja seuraavaksi voidaan lähettää lisätietoa sähköpostitse tai perinteisen postin kautta. Näiden lisätietojen yhteydessä mainitaan järjestön sivujen osoite. Puhelut ja viestintä kasvokkain ovat yhä tärkeitä viestintäkeinoja. Yritysmarkkinoinnissa pyritään luomaan pitkäaikaisia partnerisuhteita ja tässä on haasteena jäsenistön vaihtuvuus järjestössä. Kärkkäisen (2007) mukaan reaalimaailmassa järjestöstä käytetyt iskulauseet löytyvät myös järjestön sivuilta. Pohtia

voi sopivatko samat iskulauseet molempiin medioihin. Kärkkäinen (2007) toteaa myös ”On erittäin tärkeää, että brändi on käytössä sekä verkossa että reaalimaailmassa. Tämä auttaa ihmisiä tunnistamaan järjestön ja oppimaan tuntemaan sen. Yhdenmukaisuus järjestön esilletuonnissa on tärkeää kautta medioiden.”

5.7 AIESECin brandin rakentamismalli ja sen vertailu teoreettisiin brandin rakentamismalleihin

AIESECin brandin uudistamisesta voidaan löytää vaiheita ja niistä todeta millainen brandin rakentamismalli brandin käyttöönotossa toteutui. Jotta AIESECin brandin rakentamismallia voidaan vertailla teoreettisiin brandin rakentamismalleihin, yksinkertaistan sitä seuraavanlaiseksi:

1. Organisaation toimintamallin muutos ja päätös muuttaa brandi vastaamaan tätä.

   AIESECissa otettiin käyttöön AIESEC XP palvelupaketti asiakkaille ja havaittiin tarve muuttaa brandia vastaamaan tätä, jotta brandi antaa oikean kuvan järjestöstä sen kohderyhmille. Palvelupaketti on myös uusi järjestön toimintatapa ja vaikuttaa myyntiin, rekrytointiin ja johtajuuteen järjestössä.

2. Tutkimusvaihe

   Tutkimusvaiheessa tehdään analyysi nykyisten markkinointimateriaalien, kuten nettisivujen, mainosten julisteiden ynnä muiden materiaalien sisältämistä brandiviesteistä ja brandin visuaalisesta ulkoasusta. Etsitään kansainvälisestä organisaatiosta brandin rakennuksen menestystarinoita ja brandimestareita. Tehdään sidosryhmätutkimus järjestön toiminta-alueella eri sidosryhmille, jolla selvitetään eri sidosryhmien odotukset ja mielikuvat järjestöstä. Tehdään kilpailija-analyysi siitä mi-

ten kilpailijat asemoivat itsensä ja päätetään miten differoidaan omaa palvelua heidän palveluista.

3. Organisaation identiteetin ymmärtäminen

   AIESEC järjestön identiteetti oli määritelty jo ennen brandin uudistamista, mutta pidän tämän vaiheen mukana, koska Balmeria ym. (2003) mukaillen organisaation identiteetin tunteminen ja ymmärtäminen on esivaatimus organisaation brandin rakentamiselle ja identiteetin vaikutus tuli esille myös AIESECin brandinuudistuksessa. Organisaation identiteetti näkyy tutkimusvaiheen tuloksissa ja tässä käytetään erityisesti sidosryhmätutkimuksen tulosten analysointia.

4. Brandin määrittäminen ja suojelu

   Brandi määriteltiin vastaamaan organisaation identiteettiä ja uutta AIESEC XP toimintatapaa. Määrittelyyn osallistui ns. 'brandi mestari maista' (brand champions) koottu ryhmä sekä AIESEC AI:n steering ryhmä ja AI:n johto. Brandin rekisteröinti aloitettiin jäsenmaissa, ellei sitä oltu jo tehty niissä ja brandin tavaramerkin omistuksen siirto AIESEC Internationalille laitettiin liikkeelle. Domainien rekisteröinti on osa brandin suojelua.

5. Brandin julkaisu ja jäsenmaiden johtajien koulutus

   Globaali AIESEC brandi julkaistiin IC konferenssissa, jossa oli jäsenmaiden edustajat läsnä ja heidät koulutettiin tietoiseksi uudistuneesta brandista. AI tarjosi jäsenmaille koulutusmateriaalia ja tukea ja järjestön pääsivut internetissä muutettiin uuden brandin mukaisiksi.

6. Brandin lokalisointi jäsenmaihin, käyttöönottovaihe ja paikallisjärjestöjen johtajien ja edustajien koulutus

Jäsenmaissa jaettiin henkilötasolla johtovastuu brandin tuomisesta jäsenmaihin, brandin lokalisointia varten perustettiin lokalisointiryhmä ja sen tulos julkaistiin ja otettiin käyttöön. Kansalliset nettisivut, markkinointimateriaalit ja koulutusmateriaalit uudistettiin uuden brandin mukaiseksi. Paikallisjärjestöjen edustajat koulutettiin seminaareissa tietoiseksi brandista.

7. Brandin käyttöönottovaihe paikallisjärjestöissä ja järjestön aktiivien koulutus

   Brandin käyttöönotto paikallisjärjestöissä oli paikallisen EB:n eli toteuttavan johdon vastuulla. LC:ssa tehtiin paikalliset nettisivut ja luotiin markkinointimateriaalit opiskelijamarkkinointiin syksyn ja kevään rekrytointijaksoille sekä markkinointimateriaalit yrityksille. On epäselvää missä määrin käytettiin kansallisen lokalisointityöryhmän tuloksia tässä. Aieseccarit, jotka eivät osallistuneet kansallisiin brandikoulutuksiin kansallisissa seminaareissa, saivat aiheesta koulutuksen paikallisella tasolla. Paikallisjärjestöjen henkilöstö on asiakasrajapinta sidosryhmiin päin ja brandin viestien esittäminen sidosryhmiä houkuttavalla tavalla osana heidän markkinointiviestintää on asiakasrajapinnan vastuulla ja he saavat tästä suoraa palautetta asiakkailta. Palautteen kerääminen ja sen mukaan toimiminen on johtajien vastuulla.

8. Brandin hallinta

   Brandin käyttöönottoa tukemaan luotiin kansainvälinen brandityöryhmä, jonka tehtävä oli operatiivinen. Brandin käyttöönottoa valvottiin järjestön johtajien toimesta eli sitä miten se eteni eri järjestön tasoilla ja tarvittaessa käytiin neuvotteluja paikallisjärjestöjen kanssa ja tarjottiin mentorointitukea. Tässä vaiheessa tehtiin mm. päätös siitä, että paikallisjärjestöjen annetaan tehdä omanlaisensa markkinointimateriaalit eli lokalisoida brandin viestejä paikallisiin realiteetteihin sopivak-

si. Brandin hallintaan kuuluu jatkuva brandin ajankohtaisena ja oleellisena pitäminen eli tarvittaessa brandia kehitetään edelleen.

AIESECille ei määritelty erityistä verkkobrandia, vaan AIESECin brandi internetissä määriteltiin osana tätä prosessia samanlaiseksi, kuin brandi reaalimaailmassa. Tutkimuksessani tuli kuitenkin ilmi, että AIESECin brandi internetissä ei täysin vastaa brandia reaalimaailmassa ja että olisi tarve muuttaa verkkobrandia vastaamaan paremmin reaalimaailman brandia. AIESEC Suomessa tuli esille, että osa LC:stä lokalisoi brandia oma-aloitteisesti myös paikallisella tasolla, etenkin nettisivujen suhteen, vaikka järjestö ei sitä ohjeistanut. Oma käsityksen on, että tämä voi selittyä sillä, että paikallisjärjestöt kohtasivat haasteen keksiä, miten brandin viestit voidaan esittää asiakkaille helpommin omaksuttavina myyntiväitteinä. Lisäksi tuli esille, että haluttiin luoda paremmat nettisivustot, kuin mitä AI:n kehittämä nettisivujen sisällönhallintajärjestelmä mahdollisti.

Tätä AIESECin brandin rakentamisessa käytettyä menetelmää voi verrata aiemmin luvussa 4.5 esiteltyihin brandin rakentamismalleihin ja Merrileesin (2005) brandin uudistamismalliin.

AIESECin brandin rakentamismallin ensimmäisen vaiheen idea brandin pitämisestä organisaation toimintamallin mukaisena tuli esille vain Merrileesin (2005) mallissa, jossa korostettiin brandin evoluutiota.

Tutkimuksessani esitellyissä malleissa oli Mohammedin ym. (2003) mallia lukuun ottamatta ideana, että yritysbrandi syntyy organisaation arvoista tai sen identiteettiä tutkimalla ja tämä toteutui myös AIESECin tapauksessa.

Brandin suojelu tuli esille useissa malleissa ja myös tämän vaihe toteutui käytännössä AIESEC järjestössä, kun järjestön tavaramerkki rekisteröitiin.

Tärkeimpänä erona voidaan mainita, ettei tarkastelluissa teoreettisissa malleissa otettu huomioon kansainvälisten organisaatioiden erityisvaatimuksia brandin

rakentamismallille. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset voivat poiketa eri maissa ja alueilla esimerkiksi johtuen erilaisesta taloudellisen kehityksen tasosta tai kulttuurieroista ja on tarve ottaa nämä erot huomioon markkinoinnissa. Organisaation identiteetin ja brandin määrittelyä varten toteutettavassa tutkimusvaiheessa tarvitaan kattava otanta eri maista ja eri sidosryhmistä. Globaali markkina-alue asettaa lisäksi tarpeen brandin lokalisoinnille eli tässä vaiheessa globaali brandi ja brandin mukainen markkinointiviestintä lokalisoidaan sopimaan eri alueiden markkinoille.

Käsitellyissä teoreettisissa brandinrakennusmalleissa käyttöönottovaihe jätettiin vähälle huomiolle. AIESECin esimerkki osoittaa kuitenkin tämän vaiheen kestävän jopa useita vuosia suuressa kansainvälisessä järjestössä ja että muutoksessa on kyse sosiaalisesta oppimisprosessista ja se vaatii koulutusta, henkilöstön käymää keskustelua muutoksen käytännön vaikutuksista ja tarvittaessa neuvotteluita johdon ja henkilöstön välillä muutoksen merkityksestä ja käytännön toteutuksesta. Tämä tukee Jianin (2007) käsitystä, jonka mukaan johto ja henkilöstö käyvät läpi kaksi erillistä sosiaalista integraatioprosessia muutoksen käyttöönotossa järjestelmään. Jianin (2007) mukaan muutoksessa onnistuminen vaatii, että ylin johto onnistuu tukemaan henkilöstön käymää keskusteluprosessia muutoksen vaikutuksista heidän jokapäiväiseen työhönsä ja onnistutaan muuttamaan johdon ja henkilöstön välinen jännite muutosta tukevaksi rakentavaksi energiaksi, joka voi olla keskustelua ja toimintaa.

6 POHDINTAA

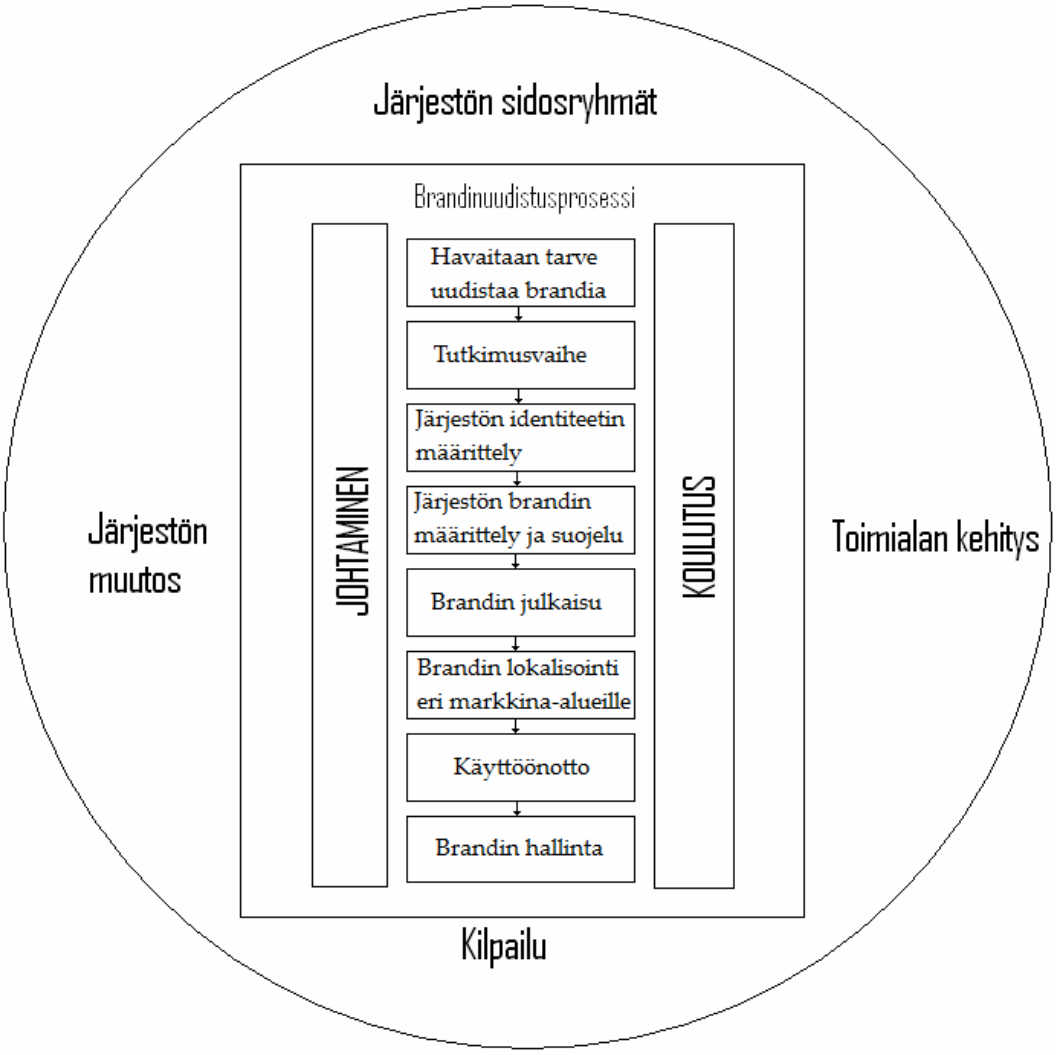
Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusta. Aluksi esitetään kansainvälisten järjestöjen brandin rakentamisen menestystekijöitä ja tämän jälkeen seuraa pohdintaa tutkimuksessa esille tulleista seikoista.

6.1 Kansainvälisen järjestön brandin rakentamisen menestystekijät

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa esille tulleet kansainvälisen järjestön brandin rakentamisen menestystekijät.

Edellisessä kappaleessa esitettyä AIESECin brandinrakennusmallia ja sen vaiheita voidaan yleisestää seuraavanlaiseksi: (1) Havaitaan tarve uudistaa brandia, (2) tutkimusvaihe, (3) järjestön identiteetin määrittely, (4) järjestön brandin määrittely ja suojelu, (5) brandin julkaisu, (6) brandin lokalisointi eri markkinaalueille, (7) käyttöönotto, (8) brandin hallinta. Koulutusta järjestetään jo alkuvaiheissa brandin suunnittelusta vastaavalle ryhmälle ja myöhemmin julkaisun jälkeen koko henkilöstölle. Brandinuudistusprosessin johtamisen merkitys korostuu kansainvälisissä järjestöissä. Brandin hallintaan kuuluu myös brandin uudistamistarpeen havainnointi eli tarvittaessa prosessi voidaan käynnistää uudelleen. Brandin uudistamisen tarpeet voivat nousta esimerkiksi tarpeesta palvella asiakkaita ja muita järjestön sidosryhmiä paremmin, toimialan kehityksestä, järjestön muutoksesta tai tarpeesta vastata kilpailuun paremmin. Kyseistä prosessia on havainnollistettu seuraavassa kaaviossa (KAAVIO 6).

KAAVIO 6 Kansainvälisen järjestön brandinuudistusprosessi



Brandin rakentamisprosessi tulee määritellä ennen prosessin aloittamista ja sen johtamiseen ja organisointiin tulee kiinnittää huomiota. Prosessin tuloksena järjestö on ottanut uuden brandin käyttöön ja sitä hallitaan.

Järjestöbrandin muutos lähtee liikkeelle organisaation toimintatapojen muutoksesta tai uuden palvelukokonaisuuden kehityksestä. Toimintatavat voivat muuttua esimerkiksi markkinoiden ja kilpailutilanteen muututtua tai tarpeesta palvella järjestön sidosryhmiä paremmin.

Kuten AIESECissa toteutuneesta järjestöbrandin uudistus prosessista voidaan nähdä, brandin suunnittelun alkuvaiheessa suoritetaan tutkimusvaihe, jossa

otetaan eri maissa ja alueilla tehtävillä sidosryhmäkyselyillä selvää eri sidosryhmien brandia koskevista tarpeista ja näkemyksistä, selvitetään brandin asema markkinoilla, selvitetään miten brandia käytetään organisaation eri yksiköissä ja etsitään menestystarinoita, selvitetään miten brandia käytetään visuaalisesti ja mitä viestejä käytetään eri viestintäkanavissa. Järjestön identiteetin tunteminen on oleellista järjestön brandia rakennettaessa. Tutkimusvaiheen tulosten perusteella määritellään järjestön brandi.

Kansainvälisen brandin suunnitteluun tulee ottaa mukaan edustajia taloudellisesti tai kulttuurillisesti erilaisilta alueilta, jotta saadaan luotua koko markkinaalueelle soveltuva brandi. Voidaan myös käyttää ns. 'brand champion' yksikköjä tai maita, jotka ovat onnistuneet brandin käytössä parhaiten.

Ennen uuden brandin julkaisua brandi suojellaan laillisesti ja brandin suojeluun kuuluu myös brandin nimeen liittyvän internet domainin varaaminen.

Brandin julkaisu tehdään näyttävästi organisaation sisällä, jotta henkilöstö tulee tietoiseksi muutoksesta ja ulkoisesti eri sidosryhmiin päin tämän jälkeen soveltuvien viestintäkanavien kautta. Guowei Jian (2007) lainaa Cheneytä ja Christenseniä (2001) ja toteaa organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän välisen rajan katoavan nopeasti. Sisäisessä viestinnässä tulee tämän mukaan ottaa huomioon viestinnän sisällön soveltuvuus myös ulkoisille sidosryhmille.

Järjestön markkinointiviestinnässä käytetyt viestit ja markkinointimateriaalien visuaalinen ulkoasu päivitetään vastaamaan uutta brandia. Järjestön internet sivustot kansainvälisellä, maakohtaisella ja paikallisella tasolla päivitetään uuden brandin mukaiseksi, jotta järjestöstä annetaan yhtenäinen kuva kaikkialla. Organisaation yhteisen sisällönhallintajärjestelmän luomisella voidaan helpottaa verkkosivujen ylläpitoa ja päivitystä yhtenäisiksi. Verkkosivujen luomista varten voidaan tehdä oppaita ja ellei sisällönhallintajärjestelmä tätä kata, voidaan jakaa tiedostopaketteja, jotka sisältävät brandin visuaalisen ohjeistuksen mukaiset tyylitiedoston, kuvat ja perusrakenteen sivuille. Informaatioteknolo-

gian osaaminen voi vaihdella järjestön paikallisosastoissa ja jos jokaisella paikallisjärjestöllä on tarve omille sivuille ja sivujen päivitystä ei ole keskitetty esimerkiksi maakohtaiselle kattojärjestölle, tarvittaessa uusien sivujen käyttöönotosta voidaan järjestää koulutusta paikallisjärjestöjen IT-vastaaville.

Koulutuksella on suuri merkitys branditietoisuuden lisäämisessä organisaation sisällä. Koulutusta tukemaan voidaan perustaa brandin käyttöönottotiimi, jonka jäsenet suunnittelevat koulutusmateriaalit ja tukevat koulutuksen järjestämistä eri maissa. Esimerkiksi organisaatiossa, joka on jaettu maittain yksiköihin ja maiden sisällä paikallisiin yksiköihin, ensin koulutetaan eri maiden johtajatiimit ja he kouluttavat omien maidensa paikalliset johtajat ja aktiivit. Erityisesti kaikkien asiakkaisiin kosketuksissa olevien henkilöiden tulee saada koulutus ja tästä vastaa loppukädessä paikallisen osaston johtajat.

Brandia tulee tarvittaessa lokalisoida sopimaan taloudellisesti ja kulttuurillisesti erilaisille alueille ja lokalisoinnista vastaa kunkin alueen oma tiimi, jota vetää esimerkiksi alueen markkinoinnista ja viestinnästä vastaava johtaja. Lokalisoinnin jälkeen päivitetään markkinointimateriaalit ja esim. nettisivut vastaamaan uutta brandia ottaen tässä huomioon alueelliset erityisvaatimukset markkinointiviestinnälle.

Muutosvastarintaan tulee varautua ja sitä voidaan ehkäistä ottamalla jo brandin suunnitteluvaiheeseen mukaan organisaation eri maiden ja alueiden edustajia ja brandin julkaisun jälkeen toteuttamalla koulutusohjelma koko henkilökunnalle. Koulutuksen aikana voidaan muodostaa pienryhmiä, joiden tuloksia voidaan käyttää brandin lokalisoinnin apuna. Koulutuksessa on kyse myös brandin sisäisestä markkinoinnista.

6.2 Huomioita tutkimuksesta

Tutkimuksessani tuli esille, että vaikka kirjallisuudesta löytämissäni brandinrakentamismalleissa ei korostettu brandin suunnittelun ja julkaisun jälkeistä

brandin käyttöönottovaihetta, käyttöönottovaihe ja sen onnistuminen ovat ratkaisevan tärkeää vahvan brandin rakentamiselle. On myös perusteltua, että brandin julkaisuun kiinnitetään huomiota, koska silloin julistetaan selkeästi, millainen uusi brandi on. Globaalissa organisaatiossa käyttöönottovaihe on valtava organisationaalinen ponnistus ja asettaa haasteita tämän prosessin johtamiselle, koulutukselle ja jäsenistön sitouttamiselle uuden brandin taakse.

On tärkeää, että kaikki jäsenet ymmärtävät brandin ja antavat järjestöstä yhtenäisiä viestejä esim. rekrytointitilaisuuksissa ja yritystapaamisissa. Jos ollaan uudistamassa kansainvälisen tai globaalin organisaation brandia tulee ottaa huomioon sidosryhmien tarpeet ja odotukset eri maissa ja alueilla. Brandin ja markkinointiviestinnän sisällön lokalisointi eri markkina-alueille on tärkeä vaihe tässä.

Brandin käyttöönotossa koettiin muutosvastarintaa tämän tutkimuksen case järjestössä. Brandin uudistusta suunniteltaessa tulee varautua muutosvastarintaan. Koulutuksella, jäsenten sitouttamisella brandin uudistukseen, asian tärkeyden korostamisella, mentoroinnilla ja neuvotteluilla brandin uudistamista vastustaneiden kanssa pystyttiin vähentämään muutosvastarintaa. Jos muutosvastarinta tapahtuu asiakasrajapinnassa se voi olla viesti tarpeesta kehittää tapoja, joilla brandin viestit tuodaan esille mainonnassa ja muussa markkinointiviestinnässä. Jos organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, muutosvastarintaan löytyy ratkaisuja ja sen seuraukset voivat olla myönteisiä ja auttaa järjestöä pääsemään tavoitteisiinsa.

Branditietoisuuden lisäämisessä käytettiin koulutusta eli mm. luentoja joiden välissä aihetta pohdittiin pienryhmissä, minkä tarkoituksena oli saada jäsenistö ymmärtämään brandin rakentamisen merkitys ja aktivoitumaan sen käyttöönotossa paikallisjärjestöissä.

AIESECin nettisivujen ja verkkobrandin tärkeys viestinnässä opiskelijoille ja yrityksille tuli esille. Brandin viestien tulee olla yhteneviä eri viestintäkanavien

välillä. AIESECilla ei ole erillistä verkkobrandia vaan tavoitteena on, että brandi internetissä on samanlainen, kuin brandi reaalimaailmassa. Tämän tavoitteen toteutuksessa AIESECin sivuille on vielä kehitettävää. Yhtenäistämällä järjestön internetsivujen ulkoasu maailmanlaajuisesti saavutetaan yhtenäisempi kuva järjestöstä, niin jäsenistölle, kuin ulkoisille sidosryhmille päin.

Oma mielipiteeni on, että AIESEC Suomessa käytetty vanhan brandin tavaramerkin graafinen ulkoasu oli kauniimpi, kuin uuden, mutta samaa brandia ei ole käytetty eri AIESECin jäsenmaissa ja brandin ulkoasun ja viestien yhtenäistäminen oli välttämätöntä.

AIESEC onnistui brandin uudistuksessa. Jäsenmäärä on pysynyt vahvana, järjestö laajenee uusiin maihin ja uudistettu brandi on vakiintunut käyttöön järjestössä. Oleellista on vastaisuudessakin seurata järjestön kehitystä ja varmistaa brandin pysyminen oleellisena ja houkuttelevana asiakkaille ja suojella tunnettua ja arvokasta brandia. Tarvittaessa brandia tulee kehittää edelleen.

7 YHTEENVETO

Tässä Pro gradu tutkielmassa esiteltiin aluksi brandille määritelmiä ja brandiin liittyvää käsitteistöä ja selostettiin brandin ulottuvuuksia. Seuraavaksi esiteltiin tutkimustietoa brandin käytöstä internetissä ja erilaisia brandin rakentamismalleja. Case osassa tutkittiin AIESEC järjestön brandinuudistusta reaalimaailmassa ja internetissä, kuvattiin sen kulku ja verrattiin löytynyttä AIESECin brandinrakennusmallia teoreettisiin brandinrakennusmalleihin. Tämän jälkeen seurasi pohdintaa tutkimuksesta.

Tutkimusongelma ”Mitä seikkoja tulee ottaa huomioon uudistettaessa kansainvälisen järjestön brandia reaalimaailmassa ja internetissä?” tuli ratkaistuksi. Tutkimusongelma jaettiin neljään tutkimuskysymykseen ja niiden ratkaisut esitetään tässä.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: ”millaisia brandinrakennusmalleja on olemassa?" esittelin tutkimuksessani Merrileesin (2005) käsityksiä brandin uudistamisesta ja evoluutiosta. Kotlerin (2004) perinteisen brandinrakennusmallin ja viisi verkkobrandin rakentamismallia eli Schultsin ym. (2001), Rowleyn (2004a), Bergstromin (2000), Yanin (2001) ja Mohammedin (2003) mallit sekä Prophet konsulttifirman käyttämän Aakerin Strategisen brandiarvon hallintamallin.

Toisen tutkimuskysymykseni "miten kyseisiä malleja voi verrata AIESECin brandin uudistamisprosessiin reaalimaailmassa ja internetissä?” vastauksena toimii AIESECin brandinrakennusprosessin yksityiskohtainen kuvaus luvussa 5 ja luvussa 5.7 tekemäni vertailu näiden kesken. Lyhyesti kuvattuna AIESECin brandinrakennusmallin vaiheet olivat (1) Organisaation toimintamallin muutos ja päätös muuttaa brandi vastaamaan tätä, (2) Tutkimusvaihe, (3) Organisaation identiteetin ymmärtäminen, (4) Brandin määrittäminen ja suojelu, (5) Brandin julkaisu ja jäsenmaiden johtajien koulutus, (6) Brandin lokalisointi jäsenmaihin,

käyttöönottovaihe ja paikallisjärjestöjen johtajien ja edustajien koulutus, (7) Brandin käyttöönottovaihe paikallisjärjestöissä ja järjestön aktiivien koulutus, (8) Brandin hallinta. Tärkeää on huomata, että AIESECissa käytettiin apuna myös Prophet konsulttiyrityksen käyttämää Aakerin mallia, joka vaikutti tutkimus ja brandin määrittelyvaiheisiin. Teoreettisista malleista löytyi samankaltaisia vaiheita, mutta oleellisin ero oli, että niistä puuttui globaalien brandien uudistamisprosessin onnistumiselle kriittiset vaiheet, kuten eri maiden kulttuurillisten ja taloudellisten erojen huomiointi brandin suunnittelussa, brandin julkistamisen jälkeinen brandin eri maihin vieminen ja koulutuksen merkitys muutosten toteuttamisessa globaalissa organisaatiossa sekä brandin ja markkinointiviestinnän lokalisointi eri maihin. Käsitykseni on, että epäonnistuminen näissä vaiheissa voi aiheuttaa vakavia esteitä globaalin brandin uudistamisen onnistumiselle. Verkkobrandin rakennusmallien vertailua AIESECin brandinrakennusmalliin vaikeuttaa se, että AIESECin verkkobrandi ja AIESECin reaalimaailman brandi määriteltiin samanlaisiksi eli sama brandi toimii molemmissa. Toisaalta tuli esille tarve kehittää järjestön verkkobrandia vastaamaan reaalimaailman brandia paremmin.

AIESECin brandinrakennusmallia ja sen vaiheita voidaan yleisestää seuraavanlaiseksi: (1) Havaitaan tarve uudistaa brandia, (2) tutkimusvaihe, (3) järjestön identiteetin määrittely, (4) järjestön brandin määrittely ja suojelu, (5) brandin julkaisu, (6) brandin lokalisointi eri markkina-alueille, (7) käyttöönotto, (8) brandin hallinta. Koulutusta järjestetään jo alkuvaiheissa brandin suunnittelusta vastaavalle ryhmälle ja myöhemmin julkaisun jälkeen koko henkilöstölle. Brandinuudistusprosessin johtamisen merkitys korostuu kansainvälisissä järjestöissä. Brandin hallintaan kuuluu myös brandin uudistamistarpeen havainnointi eli tarvittaessa prosessi voidaan käynnistää uudelleen. Brandin uudistamisen tarpeet voivat nousta esimerkiksi tarpeesta palvella asiakkaita ja muita järjestön sidosryhmiä paremmin, toimialan kehityksestä, järjestön muutoksesta tai tarpeesta vastata kilpailuun paremmin.

Kolmas tutkimuskysymys oli: ”mikä on verkkobrandin merkitys kansainväliselle järjestölle?” Tämän kysymyksen ratkaisuna luotiin käsitys brandin merkityksestä sekä AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin suhteesta. Brandin rakentamisen ja brandin kokonaisarvon kasvattamisen syinä yrityksissä on kirjallisuuden mukaan kilpailukyvyn, taloudellisen kasvun, asiakkaiden luottamuksen ja parempien katteiden tavoittelu sekä tarve pitää brandi kuluttajan vaihtoehtojen listalla. Voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä parempien katteiden ja taloudellisen kasvun sijasta tavoitteena on saavuttaa järjestön ideologian mukaiset päämäärät. Vahvalla brandilla voidaan saavuttaa ns. ’good will’ -arvoa asiakkaiden mielissä ja tästä on hyötyä vapaaehtoisjärjestöille, niin uusien jäsenten rekrytoinnissa, kuin suhteessa yrityksiin ja muihin organisaatioihin. Vakaa talous on myös järjestöjen toimintakyvylle tärkeää. Verkkobrandi on tärkeä, koska yhä suurempi osa yrityksistä tarkistaa nettisivut ennen kuin he edes puhuvat AIESECin jäsenille ja sama koskee opiskelijoita. Tuli myös esille, että AIESECin verkkobrandin ja brandin reaalimaailmassa tulisi olla enemmän yhteydessä, koska nettisivuilla käytetään niin paljon viestejä, että ei-aieseccarit hämmentyvät. On haastavaa saada syntymään brandista samanlainen kuva asiakkaan mieleen eri medioiden kautta. AIESECin verkkobrandin tarkoitus on tukea AIESECin reaalimaailman toimintaa ja toimia tiedotuskanavana sidosryhmille päin. Asmalan (2007) sanoin ”AIESECin brandi on sen jäsenistölle yhdistelmä aatetta, tunnelmaa, ihmisiä ja kokemuksia. Tätä on hyvin hankala pukea tekstin ja kuvien muotoon. Erityisesti nykyisessä muodossaan AIESECin seittisivustot sisältävät brandiin liittyvän informaation, mutta ei siihen liittyvää tunnelmaa.” AIESECin nettisivut eivät voi tarjota täydellistä kokemusta siitä millainen AIESEC ja sen brandi ovat, mutta niillä voidaan tarjota tietoa toiminnasta. Jotta voi kokea AIESECin, täytyy osallistua sen toimintaan. Kyselyssä tuli esille myös seittisivustojen ja siten verkkobrandin merkitys ensikontaktina opiskelijoihin.

Neljäs tutkimuskysymys oli: ”mitkä olivat AIESECin brandin uudistamisprosessin menestystekijät?” Kerron seuraavaksi tärkeimpiä huomioita järjestöä koskien ja tämän jälkeen kirjallisuudesta otteita.

Johtajuudella on merkittävä asema brandin uudistamisessa ja ilman johtajien merkittävää panosta uudistus ei etene suuressa kansainvälisessä organisaatiossa. AIESECin brandin ydinelementti on ’activating leadership’ ja tämän vuoksi johtajuuden merkitys tuli hyvin esille myös itse brandin uudistuksessa. Johtajuudella AIESECissa ei tarkoiteta pelkän muodollisen aseman mukanaan tuomaa johtajuutta, vaan jokaisen jäsenen oman johtajuuden kehittämistä ja tämä auttoi aktivoimaan rivijäseniä uuden brandin käyttöönotossa. Brandin lanseeraus kannattaa tehdä näkyvästi etenkin järjestön johtajille, jolloin uusi brandi ja sen elementit jäävät mieleen. Johtajien ja järjestön muiden aktiivien koulutus on merkittävässä asemassa, koska he välittävät muutoksen eteenpäin. Tärkeässä asemassa ovat myös kaikki asiakkaisiin kosketuksissa olevat henkilöt ja heidät tulee saada ymmärtämään brandi, koska he viestivät siitä asiakkaille ja luovat brandin asiakkaan mieleen.

Henkilöstöä voidaan sitouttaa muutokseen suosimalla luentosalikoulutusten lisäksi osallistavia pienryhmäkoulutuksia. Mentoroinnilla saatiin AIESECin casessa tuloksia aikaan eli lisää paikallisjärjestöjä uuden brandin mukaiseksi. Jianin (2007) muutosjohtamista koskevaa ajattelua mukaillen brandin uudistusprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös miten ylin johto onnistuu tukemaan henkilöstön käymää keskusteluprosessia brandin muutoksen vaikutuksista heidän jokapäiväiseen työhönsä ja onnistutaanko muuttamaan johdon ja henkilöstön välinen jännite muutosta tukevaksi rakentavaksi energiaksi, joka voi olla keskustelua ja toimintaa. On myös tärkeää ettei brandin uudistus vie liikaa resursseja pois organisaation ydinprosesseista.

Gröönroosin (2001, 383) mukaan brandin kehittämisprosessin perustana on hallita palveluprosesseja niin, että asiakkaat saavat myönteisiä brandikontakteja,

jotka johtavat myönteiseen brandisuhteeseen. Suunnitelmallisella markkinointiviestinnällä voidaan vain tukea tätä, mutta asiakkaat muodostavat palvelubrandin kaikissa kontakteissaan järjestöön. Etenkin palvelubrandin kehittämisessä tulee näin ollen kiinnittää huomiota palveluprosessien kehittämiseen brandia tukeviksi ja asiakasystävällisiksi. Koko palveluprosessin tulee tarjota asiakkaalle myönteisiä kokemuksia järjestöstä ja asiakas muodostaa brandin mieleensä näiden kokemusten perusteella. Esimerkiksi pelkkien järjestöbrandin viestien kertominen asiakkaalle ei tehoa vaan asiakkaan kokema palveluprosessi synnyttää brandin. Tämän mukaan AIESECin kannattaa kiinnittää huomiota palveluprosessien laadun kehittämiseen vahvistaakseen brandiaan.

Kansainvälisen organisaation brandin uudistamisesta tuli ilmi, että ennen sen uudistamista täytyy ottaa selville, miten organisaation eri sidosryhmät eri alueilla ja eri kulttuureissa näkevät organisaation ja sen brandin ja mitä he odottavat. Tämän jälkeen tehdään brandi, joka uskottavasti vastaa todellisuutta järjestöstä sekä vastaa sidosryhmien odotuksia ja on heille haluttava. Erityisesti maailmanlaajuiseen käyttöön tulevan globaalin brandin haasteena on, että sama brandi on hyväksyttävä kaikissa kulttuureissa sen markkina-alueella eli AIESECin tapauksessa koko maapallolla. Koska organisaation sidosryhmät ovat samat kaikkialla, voidaan näiden sidosryhmien käsityksistä etsiä teemoja, jotka ovat kansainvälisesti yhteisiä ja haluttavia näille sidosryhmille. Vaikka brandin määrittelyssä käytetään apuna kattavan tutkimuksen tuloksia, tuli esille, että kansainvälisen brandin uudistamista tekevässä työryhmässä on hyötyä siitä, että mukana on asiantuntevia henkilöitä eri kansallisuuksista. Näin saatiin mukaan erilaisia näkökulmia brandin määrittelyä edeltävän tutkimusvaiheen tutkimustulosten arviointiin. Brandia ja brandin mukaista markkinointiviestintää voidaan tarvittaessa lokalisoida eri markkina-alueille sopivaksi. Lisäksi paikallisella tasolla voidaan kustomoida tapaa, jolla brandin viestit esitetään markkinointiviestinnässä ja tällä saada paremmin ote paikallisista asiakkaista ja muista sidosryhmistä. Tärkeää on myös suunnitella hyvin brandin käyttöönoton ete-

neminen kansainvälisellä, alueellisella, kansallisella ja paikallisella tasolla. Brandin suunnittelussa voidaan etsiä järjestön sisältä menestystarinoita ja käyttää brandin rakentamisessa parhaiten onnistuneiden kokemuksia hyödyksi.

Lisäksi brandin rakentamisen menestystekijöitä pohdittaessa tulee esille Kellerin (2000) kuvaamat kymmenen piirrettä, jotka ovat maailman vahvimmilla brandeilla ja joita voi pitää tavoitteena omaa brandia rakentaessaan. Piirteet olivat seuraavat: (1) Brandi loistaa jakamalla sitä hyötyä, mitä asiakkaat haluavat. (2) Brandi pysyy asiaankuuluvana. (3) Hinnoittelustrategia perustuu asiakkaiden tajuamaan arvoon. (4) Brandi täytyy olla asianmukaisesti asemoitu. (5) Brandin tulee olla ehyt. (6) Brandiportfolion ja hierarkian tulee olla mielekäs. (7) Brandi käyttää ja koordinoi markkinatoimintojen koko ohjelmistoa rakentaakseen arvon. (8) Brandipäällikkö ymmärtää, mitä brandi merkitsee asiakkaille. (9) Brandille annetaan asiallinen tuki ja sitä ylläpidetään pitkän aikaa. (10) Yritys seuraa brandin arvon lähteitä.

Perinteistä liiketoimintaa koskevaa tietoa reaalimaailman brandista ei tarvitse unohtaa internetin verkkobrandeja tarkasteltaessa, vaan suuri osa tietämyksestä on edelleen pätevää, kunhan ottaa huomioon internetin erityispiirteet eli sen mahdollistamat uudet vuorovaikutteiset ominaisuudet, suoramarkkinointimahdollisuudet ja brandikokemusten räätälöimismahdollisuudet yksittäisille asiakkaille tai asiakassegmenteille. Lisäksi asiakkaiden käyttäytymis- ja asenneerot verkkobrandeja ja reaalimaailman brandeja kohtaan tulee ottaa huomioon.

Kiitän lopuksi kaikkia tutkimukseen osallistuneita avusta.

LÄHDELUETTELO

Aaker D. 1996a. Building strong brands. The Free Press: New York.

Aaker D. 1996b. Measuring brand equity across products and markets. California Management Review 38(3).

Aaker D., Batra R. & Myers J. 1992. Advertising Management fourth edition. New Jersey: Prentice Hall International.

AIESEC International 2004a. AIESEC in Numbers 2004. AIESEC International, Rotterdam.

AIESEC International 2004b. Global Annual Report 2003-2004. AIESEC International, Rotterdam.

AIESEC International 2006a. About AIESEC [online]. AIESEC International, Rotterdam [viitattu 2.5.2007]. Saatavilla www-osoitteessa <http://www.aiesec.org/about>.

AIESEC International 2006b. AIESEC History [online]. AIESEC International, Rotterdam [viitattu 2.5.2007]. Saatavilla www-osoitteessa <http://www.aiesec.org/about/history>.

AIESEC International 2007. AIESEC in Numbers 2007 [online]. AIESEC International, Rotterdam [viitattu 2.5.2007]. Saatavilla vain järjestön jäsenen käyttöoikeuksilla www-osoitteessa <http://www.aiesec.net/members/globalbrandingcommunity/file-storage/file?file%5fid=56616510>.

AIESEC Tampere 2007. Tulevaisuuteen suuntaaminen. [online]. AIESEC Tampere [viitattu 25.5.2007]. Saatavilla www-osoitteessa <http://www.aiesec.fi/tampere/opiskelijat/?p=5>.

Asmala J. 2007. Haastattelu sähköpostitse 19.4.2007. AIESEC Suomi ry, Helsinki.

Assael H. 1985. Marketing Management Strategy and Action. Boston: Kent Publishing Company, 307.

Attila V. 2005. One year global plan on branding for 05-06. AIESEC International, Rotterdam [julkaistu 16.5.2005]. Saatavilla vain järjestön jäsenen käyttöoikeuksilla www-osoitteessa <http://aiesec.net/members/globalbrandingcommunity/file-storage/file?file%5fid=27682862>.

Balmer J. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing Seeing through the fog. European Journal of Marketing 35(3), 248-291.

Balmer J. & Gray E. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? European Journal of Marketing 37(8), 972-997.

Barnes P. 1995. Management for Doctors: Managing change. BMJ 310, 590-592. Saatavilla www-osoitteessa <http://www.bmj.com/cgi/content/full/310/6979/590>.

Bergstrom A. 2000. Cyberbranding: leveraging your brand on the Internet. Strategy and Leadership 28(4), 10-15.

Boonghee Y., Naveen D. & Sungho L. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. Academy of Marketing Science 28(2).

Cheney G. & Christensen L. 2001. Organizational identity: Linkages between internal and external communication. Teoksessa Jablin F. & Putnam L. The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 231-269.

Christodoulites G. & Chernatony L. 2004. Dimensionalising on- and offline brands' composite equity. Journal of Product & Brand Management 13(3), 168-179.

Cleofe E. 2007. Haastattelu sähköpostitse 10.5.2007. AIESEC Suomi ry, Helsinki.

Enis B., Grace R. & Prell A. 1977. Extending the Product Life Cycle. Business horizonz 20(53).

Erdem T., Swait J., Broniarczyk S., Chakravati D., Kapferer J-N. Keane M., Roberts J. & Steemkamp J-B. 1999. Brand Equity, Consumer Learning and Choice. Marketing Letters a Journal of Research in Marketing 10(3), 301-318.

Eskola J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 145.

Ewing M., Napoli J. 2003. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. Journal of Business Research (58), 841-853.

Gallant M. 2007. AIESEC Network grows to 100 countries. [online]. AIESEC International, Rotterdam [viitattu 25.5.2007]. Saatavilla www-osoitteessa <http://www.aiesec.org/100countries>.

Goodyear M. 1996. Divided by a Common Language: Diversity and Deception in the World of Global Marketing. Journal of the Market Research Society 38(2), 105-122.

Grönroos C. 1981. Palvelujen markkinointi. Espoo: Weilin+Göösin kirjapaino.

Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Gustafsson K. & Mannermaa, K., 1979. Markkinointi. Espoo: Weilin & Göös.

Haapalahti H. 2007. Haastattelu sähköpostitse 20.5.2007. AIESEC Suomi ry, Amsterdam.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 1985. Teemahaastattelu. 3. Painos. Kyriiri Oy: Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino, 173-177.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7. Painos. Helsinki: Tammi, 152.

Hogan S., Almquist E. & Glynn S. 2005. Brand-building: finding the touchpoints that count. Journal of Business strategy 21(2), 11-18.

Houska L. 2003a. Visual Audit – Websites November 2003. AIESEC International, Rotterdam.

Houska L. 2003b. Visual Audit – Marketing materials November 2003. AIESEC International, Rotterdam.

Houska L. 2003c. Proof Points and Barriers Research. AIESEC International, Rotterdam.

Hsieh M. 2002. Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross-National Study. Journal of International Marketing 10(2), 46-67.

Jevons C., Gabbott M. & Chernatony L. 2005. Customer and brand manager perspectives on brand relationships: a conceptual framework. Journal of Product and Brand Management 14(5), 300-309.

Jian G. 2007. Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change A Process Model. Management Communication Quarterly 21(1), 5-28.

Järvi P. 2001. Brandikeskustelun ulottuvuuksia ja keskeisiä käsitteitä. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Working paper 231.

Keller K. 1993. Conceptualizing, Measuring, and managing Customer-based Brand Equity. Journal of Marketing 57, January, 1-22.

Keller K. 1999. Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. California Management Review 41(3), 120.

Keller K. 2000. The Brand Report Card. Harward Business Review 78(1), 148-149. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kirmani A. Zeithaml V. 1993. Advertising, Perceived Quality, and Brand Image. Brand Equity & Advertising, 143-145. New Jersey: Hillsdale.

Koehn D. 2003. The Nature of and Conditions for Online Trust. Journal of Business Ethics 43 (1-2), 3-19.

Kotler P. 1975. Marketing for the Nonprofit Organisations. New Jersey Prentice Hall inc.

Kotler P. 2003. Marketing Management eleventh edition. New Jersey: Prentice Hall inc.

Kotler P. & Armstrong G. 2004. Principles of Marketing tenth edition. New Jersey: Prentice Hall inc.

Kärkkäinen M. 2007. Haastattelu 11.7.2007. AIESEC Jyväskylä ry, Jyväskylä.

Lannon J. 1993. Asking the right questions: What Do People Do With Advertising? Brand Equity & Advertising. New Jersey: Hillsdale.

Lipiäinen T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 178.

Merrilees B. 2005. Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework. Journal of Advertising Research 45(2), 201-210.

Merton R., Fiske M. & Kendall P. 1990. The focused interview. A Manual of problems and procedures. Toinen painos. Glencoe: Free Press.

Metsämuuronen J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. Painos. Metodologia 4. International Methelp ky: Viro, 16-17.

Mohammed, Fisher, Jaworski & Paddison. 2003. Internet Marketing: building advantage in the networked economy, 2nd edition. New York: McGraw-Hill.

Pitta D. & Katsanis L. 1995. Understanding brand equity for successful brand extension. Journal of Consumer Marketing 12(4).

Poikolainen L. 1994. Johdatus design management ajatteluun. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

Puuronen S., 2000. Ohjeita tutkimusraportin kirjoittajalle. Jyväskylän yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

Rowley J. 2004a. Online branding. Online Information Review 28(2), 131-138.

Rowley J. 2004b. Online branding: the case of McDonald's. British food Journal 106(3), 228-237.

Rust R., Lemon K. & Zeithaml V. 2000. Driving customer equity: How Lifetime Customer Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press.

Saarela-Kinnunen M. & Eskola 2001. J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin - metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toimittanut Aaltola J. & Valli R. 2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 158-159.

Schultz H. & Schultz D. 2001. Why the Sock Puppet got Sacked. Marketing Management, July-August 2001, 34-39.

Temporal P. & Lee K. 2001. Hi-Tech, High-Touch Branding. Singapore: John Wiley & Sons.

Teo T. & Tan J. 2002. Senior executives' perceptions of business-to-consumer (B2C) online marketing strategies: the case of Singapore. Internet Research 12(3), 258-275.

Ward M. & Lee M. 2000. Internet shopping, consumer search and product branding. Journal of product & brand management 9(1), 6-20.

Yan J. 2001. Online branding: An Antipodean Experience. Lecture Notes in Computer Science 2105, 185.

Yin R. 1983. Case Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods 5, Lontoo: Sage, 23.

Zdinak J. 2007. Haastattelu sähköpostitse 24.5.2007. AIESEC Suomi ry, Bratislava.

LIITTEET

LIITE 1 Kysymykset Janne Asmalalle

Seuraavalla kyselyllä pyritään selvittämään miten AIESECin uudistettu brandi otettiin käyttöön AIESEC Suomessa eli millainen prosessi se oli sekä lisäksi pyritään selvittämään mikä on AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin suhde.

Kysymykset ovat avoimia ja voit vastata vapaasti.

1. Roolisi AIESECissa:

2. Millainen rooli AIESEC Suomella oli AIESECin brandin uudistamisessa?

3. Osallistuiko Suomi AIESECin brandin suunnitteluun vai tuliko se annettuna AI:lta? (Jos tiedät tarkemmin miten AIESECin brandi luotiin voit kertoa siitä tässä.)

4. Oliko Suomessa erityistä työryhmää brandin uudistamista varten ja jos oli, niin mikä ryhmän rooli oli ja mitä se teki?

5. Miten uudistettu AIESEC brandi otettiin käyttöön Suomessa?

6. Oliko muutosvastarintaa?

7. Mitä ongelmia tuli vastaan?

8. Miten branditietoisuutta lisättiin jäsenistön keskuudessa? Millaista koulutusta järjestettiin?

9. Mikä oli AI:n, MC:n ja LC:n välinen rooli brandin käyttöönotossa ja branditietoisuuden lisäämisessä?

10. Millaisella aikajanalla brandin uudistus ja käyttöönotto eteni ja erityisesti mitä omalla LC/MC kaudellasi tapahtui? Tämä kysymys koskee Suomea, mut-

ta jos tiedät millaisella aikajanalla tämä tapahtui kansainvälisellä tasolla, siitä olisi apua.

11. Miten brandin uudistus vaikutti markkinointiin eri sidosryhmille, esim. opiskelijat, yritykset?

12. Miten AIESECin brandin uudistus Suomessa tapahtui internetissä?

13. Mikä on mielestäsi AIESECin reaalimaailman brandin ja AIESECin verkko-brandin suhde? Miten tärkeää on brandin rakennus nettisivuille?

14. Mikä on LC:den nettisivujen tila, onko brandin uudistus toteutettu niillä eli ovatko ne brandin mukaisia?

15. Millaisia suunnitelmia AIESECilla Suomessa on brandin suhteen?

16. Keneltä voisin saada lisätietoja aiheesta?

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 2 Kysymykset Erica Cleofelle

Goal of this questionnaire is to find out how AIESEC's new brand was implemented in AIESEC Finland and what kind of process it was. Another goal is to find out what is the relationship between AIESEC's online brand in internet and AIESEC's brand in real world.

Questions are open and you can answer freely.

1. Your role in AIESEC:

2. What kind of role did AIESEC in Finland have in AIESEC's brand change process?

3. Did Finland take part to planning of AIESEC's brand or was the brand given from AIESEC International? (If you know more about how AIESEC's brand was created you can write it here)

4. Did Finland have work group for brand change process and if had, what was the group's role and what did it do?

5. How was the new brand taken into use in Finland?

6. Was there change resistance?

7. What problems you encountered?

8. How was the brand awareness created among members? What kind of trainings were there?

9. What was the role between AI, MC and LC in taking the new brand into use and in creating the brand awareness?

10. What kind of time line did brand change have and especially what happened during your MC/LC period? (This question is about Finland but if you

have knowledge about timeline on international level that would also be helpful)

11. How did brand change affect marketing to different interest groups like for example students and companies?

12. How did AIESEC's brand change in Finland happen in internet?

13. On your opinion what is the relationship between AIESEC's brand in real world and AIESEC's online brand? How important is the online branding on webpages?

14. What is the state of LC webpages, has the brand change been implemented on those and are those brand aligned?

15. What kind of plans does AIESEC in Finland have for brand?

16. Who I could ask for additional information?

Thank you for answering!

LIITE 3 Kysymykset MCP 2007-2008

Seuraavalla kyselyllä pyritään selvittämään miten AIESECin uudistettu brandi otettiin käyttöön paikallisella tasolla AIESEC Jyväskylässä eli millainen prosessi se oli sekä lisäksi pyritään selvittämään mikä on AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin suhde. Lisäksi selvitetään AIESEC Suomen tulevaisuuden suunnitelmia.

Kysymykset ovat avoimia ja voit vastata vapaasti.

1. Roolisi AIESECissa:

Seuraavat kysymykset koskevat AIESEC Jyväskylää

2. Miten uudistettu AIESEC brandi otettiin käyttöön Jyväskylässä 2005–2006?

3. Miten brandi otettiin käyttöön AIESEC Jyväskylän nettisivuilla?

4. Miksi Jyväskylässä ei otettu kansainvälistä CMS sisällönhallintajärjestelmää käyttöön vaan tehtiin omanlaiset sivut?

5. Oliko jyväskylässä muutosvastarintaa?

6. Mitä ongelmia tuli vastaan?

7. Miten branditietoisuutta lisättiin jäsenistön keskuudessa? Millaista koulutusta järjestettiin?

8. Millaisella aikajanalla brandin uudistus ja käyttöönotto eteni paikallisjärjestössäsi?

9. Miten brandin uudistus vaikutti markkinointiin eri sidosryhmille, esim. opiskelijat, yritykset?

10. Mikä vaikutus oli sillä, että AIESEC XP otettiin käyttöön samanaikaisesti brandin kanssa AIESEC Jyväskylässä?

Seuraavat kysymykset koskevat AIESEC Suomea.

11. Mikä on mielestäsi AIESECin reaalimaailman brandin ja AIESECin verkkobrandin suhde? Miten tärkeää on brandin rakennus nettisivuille? Tukeeko verkkobrandi AIESECin toimintaa?

12. Millaisia suunnitelmia AIESECilla Suomessa on brandin suhteen ja erityisesti mitä aiot tehdä omalla MCP kaudellasi brandin suhteen?

13. Aiemmissa haastatteluissa selvisi LC:n nettisivujen tila. Seuraavassa on kuvattu mitkä niistä ovat brandin mukaisia.

Tällä hetkellä seitsemän paikallistoimikuntaa SHS, Saimaa, Åbo, Oulu, Waasa, HY ja KY Helsinki käyttävät brandin mukaista kansainvälistä sisällönhallintajärjestelmää (CMS), mutta Waasa, HY ja KY Turku eivät ole brandin mukaiset sisällöltään. Jyväskylä, Tampere ja HUT käyttävät omia nettisivuja, jotka eivät täydellisesti vastaa brandi lupausta sisällöltään eri osa-alueilla ja rikkovat visuaalista ohjeistusta tavalla tai toisella. Kansalliset sivut (www.aiesec.fi) ovat sisällönhallintajärjestelmän päällä ja ovat brandin mukaiset niin visuaalisesti kuin sisällöltään. Kansallisia sivuja päivitetään jatkuvasti ja ylläpidon tarkoituksena on palvella paremmin kohderyhmiä. (Ruupunen, 2007)

Miten hyvin nämä sivustot palvelevat mielestäsi tarkoitustaan?

Kiitos vastauksesta!

LIITE 4 Kysymykset Heidi Haapalahdelle

Seuraavalla kyselyllä pyritään selvittämään miten AIESECin uudistettu brandi otettiin käyttöön AIESEC Suomessa eli millainen prosessi se oli sekä lisäksi pyritään selvittämään mikä on AIESECin verkkobrandin ja reaalimaailman brandin suhde.

Kysymykset ovat avoimia ja voit vastata vapaasti.

1. Roolisi AIESECissa:

2. Millainen rooli AIESEC Suomella oli AIESECin brandin uudistamisessa?

3. Seuraavassa on Asmalan vastaus kysymykseen ”Osallistuiko Suomi AIESECin brandin suunnitteluun vai tuliko se annettuna AI:lta?”

Janne Asmalan (2007) mukaan Suomella oli ainoana maana kaksi edustajaa kansainvälisessä suunnitteluryhmässä, joka pohti AIESECin tulevaisuuden suuntaa 2000-luvun alussa. Itse brandin uudistamiseen Suomi ei osallistunut suoraan vaan ainoastaan kansallisen ja kansainvälisen tason välisen palautekanavan kautta. Lisäksi Asmala sanoi: ”Kuten edellä tuli ilmi, Suomi ei suoraan osallistunut AIESECin uuden brandin suunnitteluun. AIESECin uusi brandi luotiin uudistuneen toimintamallin myötä UBS:n edustajien kanssa. Tarkempaa tietoa kannattaa etsiä AIESEC.netin Global Branding Communityn ”(1) Key Branding Initiative Documents"-kansiosta”

Mikä tämä edellä mainittu suunnittelutyöryhmä oli ja oliko sen tulos AIESEC 2005 julistus? Tuliko brandin uudistamisen tarve siellä esille vai mistä brandin uudistamisen aloite tuli?

Olit läsnä IC 2003:ssa Serbia Montenegrossa ja osallistuit Branding workshop työryhmään. Käsitin, että brandilupaus määriteltiin tässä tapaamisessa. Olenko oikeassa? Asmala kuitenkin sanoi, ettei Suomi osallistunut brandi työryhmään?

4. Miten AIESEC XP vaikutti AIESECin brandin uudistamiseen?

5. Suomessa toimi brandin julkistamisen jälkeen AIESEC brandin lokalisointityöryhmä. Mikä oli ryhmän rooli ja mitä se teki?

6. Miten uudistettu AIESEC brandi otettiin käyttöön Suomessa?

7. Oliko muutosvastarintaa?

8. Mitä ongelmia tuli vastaan?

9. Miten branditietoisuutta lisättiin jäsenistön keskuudessa? Millaista koulutusta järjestettiin?

10. Mikä oli AI:n, MC:n ja LC:n välinen rooli brandin käyttöönotossa ja branditietoisuuden lisäämisessä?

11. Millaisella aikajanalla brandin uudistus ja käyttöönotto eteni ja erityisesti mitä omalla LC/MC kaudellasi tapahtui?

12. Miten brandin uudistus vaikutti markkinointiin eri sidosryhmille, esim. opiskelijat, yritykset?

13. Miten AIESECin brandin uudistus Suomessa tapahtui internetissä?

14. Mikä on mielestäsi AIESECin reaalimaailman brandin ja AIESECin verkkobrandin suhde? Miten tärkeää on brandin rakennus nettisivuille? Tukeeko verkkobrandi AIESECin toimintaa?

15. Aiemmissa haastatteluissa selvisi LC:n nettisivujen tila. Seuraavassa on kuvattu mitkä niistä ovat brandin mukaisia.

Tällä hetkellä seitsemän paikallistoimikuntaa SHS, Saimaa, Åbo, Oulu, Waasa, HY ja KY Helsinki käyttävät brandin mukaista kansainvälistä sisällönhallinta-

järjestelmää (CMS), mutta Waasa, HY ja KY Turku eivät ole brandin mukaiset sisällöltään. Jyväskylä, Tampere ja HUT käyttävät omia nettisivuja, jotka eivät täydellisesti vastaa brandi lupausta sisällöltään eri osa-alueilla ja rikkovat visuaalista ohjeistusta tavalla tai toisella. Kansalliset sivut (www.aiesec.fi) ovat sisällönhallintajärjestelmän päällä ja ovat brandin mukaiset niin visuaalisesti kuin sisällöltään. Kansallisia sivuja päivitetään jatkuvasti ja ylläpidon tarkoituksena on palvella paremmin kohderyhmiä. (Ruupunen, 2007)

Miten hyvin nämä sivustot palvelevat mielestäsi tarkoitustaan?

Kiitos vastauksesta!

LIITE 5 Kysymykset JuraJ Zdinakille

Goal of this questionnaire is to find out how AIESEC's new brand was implemented in AIESEC Finland and what kind of process it was. Another goal is to find out what is the relationship between AIESEC's online brand in internet and AIESEC's brand in real world.

Also as you were responsible about localisation group I would like to know more about what that group did.

Questions are open and you can answer freely.

1. Your role in AIESEC:

2. Why was AIESEC brand being updated? (I saw a presentation about this held by you during your MC term in Finland. If you still have those PowerPoint slides about this I would very much like to see those.)

3. When and where the branding process started?

4. What was the brand like before this process?

5. How did AIESEC XP affect AIESEC's brand development?

6. What kind of role did AIESEC in Finland have in AIESEC's brand development process?

7. What were the early steps in AIESEC Finland when AIESEC brand was launched and was about to be taken into use in Finland?

8. What was brand localisation group's role, it's goals, what did it do and what it achieved?

9. How was the new brand taken into use in Finland?

10. Was there change resistance?

11. What problems you encountered?

12. How was the brand awareness created among members? What kind of trainings were there?

13. What was the role between AI, MC and LC in taking the new brand into use and in creating the brand awareness?

14. What kind of time line did brand change have and especially what happened during your MC period? (This question is about Finland but if you have knowledge about timeline on international level that would also be helpful)

15. How did brand change affect marketing to different interest groups like for example students and companies?

16. How did AIESEC's brand change in Finland happen in internet?

17. On your opinion what is the relationship between AIESEC's brand in real world and AIESEC's online brand? How important is the online branding on webpages?

Thank you for answering!

LIITE 6 Haastattelu VP HR Kärkkäinen 11.7.2007

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysrunko

1. Roolisi AIESECissa:

Seuraavat kysymykset koskevat AIESEC Jyväskylää

2. Miten uudistettu AIESEC brandi otettiin käyttöön Jyväskylässä 2005–2006?

3. Miten brandi otettiin käyttöön AIESEC Jyväskylän nettisivuilla?

4. Miksi Jyväskylässä ei otettu kansainvälistä CMS sisällönhallintajärjestelmää käyttöön vaan tehtiin omanlaiset sivut?

5. Lokalisoitiinko brandia paikallisella tasolla?

6. Oliko jyväskylässä muutosvastarintaa?

7. Mitä ongelmia tuli vastaan?

8. Miten branditietoisuutta lisättiin jäsenistön keskuudessa? Millaista koulutusta järjestettiin?

9. Millaisella aikajanalla brandin uudistus ja käyttöönotto eteni paikallisjärjestössäsi?

10. Miten brandin uudistus vaikutti markkinointiin eri sidosryhmille, esim. opiskelijat, yritykset?

11. Mikä vaikutus oli sillä, että AIESEC XP otettiin käyttöön samanaikaisesti brandin kanssa AIESEC Jyväskylässä?

Seuraavat kysymykset koskevat AIESEC Suomea.

12. Mikä on mielestäsi AIESECin reaalimaailman brandin ja AIESECin verkkobrandin suhde?

13. Miten tärkeää on brandin rakennus nettisivuille? Tukeeko verkkobrandi AIESECin toimintaa?

14. Aiemmissa haastatteluissa selvisi LC:n nettisivujen tila. Seuraavassa on kuvattu mitkä niistä ovat brandin mukaisia.

Tällä hetkellä seitsemän paikallistoimikuntaa SHS, Saimaa, Åbo, Oulu, Waasa, HY ja KY Helsinki käyttävät brandin mukaista kansainvälistä sisällönhallintajärjestelmää (CMS), mutta Waasa, HY ja KY Turku eivät ole brandin mukaiset sisällöltään. Jyväskylä, Tampere ja HUT käyttävät omia nettisivuja, jotka eivät täydellisesti vastaa brandi lupausta sisällöltään eri osa-alueilla ja rikkovat visuaalista ohjeistusta tavalla tai toisella. Kansalliset sivut (www.aiesec.fi) ovat sisällönhallintajärjestelmän päällä ja ovat brandin mukaiset niin visuaalisesti kuin sisällöltään. Kansallisia sivuja päivitetään jatkuvasti ja ylläpidon tarkoituksena on palvella paremmin kohderyhmiä. (Ruupunen, 2007)

Miten hyvin nämä sivustot palvelevat mielestäsi tarkoitustaan?

LIITE 7 Brandin uudistuksen aikajana AI ja MC. Lähde: haastattelut

Vuosi	**AIESEC International**	**AIESEC Suomi**
1999	AIESEC 2005 Suunnitelma julkaistaan	
2000	Core work design team suunnittelee AIESEC XP:n perusteet.	
2001		
2002	Globaali brandin rakentamisaloite (Global Brand Initiative) lähti liikkeelle. IC 2002 seminaarissa työryhmä brandista. Jäsenmaiden keskuudessa tehtiin sidosryhmätutkimus.	
2003	Maaliskuu: AIESECin markkinointimateriaalien ja nettisivujen auditointi IC 03 (Elokuu) – Globaali brandilupaus kehitettiin.	
2004	IPM ja Expros 04 – globaali brandilupaus julkaistaan, koulutusta brandista. Elokuu - Globaali brandisivu julkaistaan. IC 04 – Uuden brandin virallinen	Saimaa Summer tapahtuma - koulutusta brandista Syksy 04 – Suomen kansallinen brandin lokalisointiryhmä luotiin Lokakuu 04 – Tutkimus sidosryhmien keskuudessa brandin ele-

	julkaisu. Kaudella 04–05 AI julkaisi uuden visuaalisen ulkoasun.	menteistä Marraskuu 04 – kustomoidut elementit luotu. Ensimmäiset paikallistoimikunnat alkavat muuttaa sivujaan brandin mukaisiksi.
2005	Helmikuu 05 – Globaali nettisivu julkaistaan.	Tammikuu 05 – uusien TN-materiaalien julkaisu (yritysmarkkinointi) Helmikuu 05 – uudet OGX materiaalit Elokuu 05 – kansallinen nettisivu julkaistiin (aiesec.fi) Syksyn 2005 opiskelijarekrytointi brandin mukaista parhaissa LC:ssä. Keväällä 05 MC siirsi toiminnan painopistettä brandinluonnista muihin tehtäviin, kuten AIESECin strategiseen kehittämiseen Suomessa. (Zdinak, 2007)
2006		
2007		Seitsemän paikallistoimikunnan sivut ovat brandinmukaiset.

LIITE 8 AIESEC Jyväskylän syksyn 2007 opiskelijoiden rekrytointijuliste. Kuvittaja: Jukka-Petteri Eronen ja käsikirjoittaja: Heli Hietanen.