

REVOLUTIIVISET BRÄNDIUUDISTUKSET SUOMALAISSA YRITYKSISSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Katarina Ekström
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Outi Uusitalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Katarina Ekström	
<i>Työn nimi</i> Revolutiiviset brändiuudistukset suomalaisissa yrityksissä	
<i>Oppiaine</i> Markkinointi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 27.4.2022	<i>Sivumäärä</i> 59
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Organisaatiot ovat uudistaneet brändejään kasvavissa määrin 2000-luvun alusta alkaen ja brändiuudistukset ovat nouseva tutkimusalue myös akateemisessa kentässä. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan tarjoa riittävän kokonaisvaltaista ymmärrystä brändiuudistusten toteuttamisesta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda laajaan empiiriseen näyttöön perustuva, ammatinharjoittajien sovellettavissa oleva viitekehys revolutiivisen brändiuudistuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen keskiössä on brändiuudistusprosessi sekä sen ajurit, vaiheet ja onnistumiseen vaikuttaneet tekijät. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä kahdeksasta suomalaisesta yrityksestä, jotka ovat toteuttaneet brändiuudistuksen ja sen yhteydessä nimenvaihdoksen vuoden 2015 jälkeen. Tulosten perusteella brändiuudistus alkaa kontekstin, ajureiden ja tavoitteiden määrittämisellä, jota seuraa varsinainen brändiuudistusprosessi. Sen osa-alueita ovat aloitus-, analyysi-, suunnittelu-, toteutus- ja jatkotyövaiheet sekä monivaiheiset alaprosessit, joihin kuuluvat sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö, monitorointi ja arviointi sekä menestystekijöiden huomiointi. Tutkimuksessa kuvattiin vaiheiden sisältö sekä niissä käytettävät menetelmät. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin brändiuudistuksen ajureita ja tavoitteita, ihmisiin ja prosessiin liittyviä menestystekijöitä sekä brändiuudistusten lopputuloksia. Tutkimuksessa esitetty viitekehys tarjoaa yrityksille käytännöllisen ja kokonaisvaltaisen mallin revolutiivisen brändiuudistuksen toteuttamiseen, ja sillä on merkittäviä kontribuutioita akateemisella kentällä ja yritysmaailmassa.</p>	
<i>Asiasanat</i>	brändi, brändiuudistus, revolutiivinen brändiuudistus
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA UUDISTAMINEN	8
2.1	Brändin rakentaminen	8
2.1.1	Brändin määritelmä	8
2.1.2	Brändin merkitys.....	9
2.1.3	Brändäys.....	10
2.2	Brändiuudistus.....	12
2.2.1	Brändiuudistuksen määritelmä ja tyypit.....	12
2.2.2	Brändiuudistuksen ajurit	13
2.2.3	Brändiuudistusprosessi.....	14
2.2.4	Brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	18
2.2.5	Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys	19
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	21
3.1	Laadullinen tutkimus	21
3.2	Haastattelu ja teemahaastattelu.....	22
3.3	Aineisto	23
3.4	Aineiston analyysi	23
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
4.1	Brändiuudistuksen lähtötilanne	25
4.1.1	Ajurina liiketoiminnan kasvu.....	27
4.1.2	Ajurina liiketoiminnan tai sen keskiössä olevan resurssin vanhentuminen.....	28
4.1.3	Ajurina juridiset tekijät.....	29
4.1.4	Nimenvaihdon ajurit	29
4.2	Brändiuudistusprosessi	30
4.2.1	Prosessin aloitus	32
4.2.2	Analyysivaihe	33
4.2.3	Suunnitteluvaihe	35
4.2.4	Toteutusvaihe	38
4.2.5	Brändiuudistuksen jatkotyö	41
4.3	Brändiuudistusprosessiin vaikuttaneet tekijät	42
4.3.1	Ihmisiin liittyvät tekijät	42
4.3.2	Prosessiin liittyvät tekijät	43
4.4	Brändiuudistuksen tulokset	45
4.4.1	Vaikutukset sisäisiin sidosryhmiin	45
4.4.2	Vaikutukset asiakasrajapintaan	46

4.4.3	Muut vaikutukset.....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	49
5.1	Revolutiivisten brändiuudistusten toteuttaminen suomalaisissa yrityksissä	49
5.1.1	Lähtötilanne: Konteksti, ajurit ja tavoitteet	50
5.1.2	Brändiuudistusprosessin vaiheet.....	51
5.1.3	Aloitussvaihe	51
5.1.4	Analyysivaihe	51
5.1.5	Suunnitteluvaihe	51
5.1.6	Toteutusvaihe	52
5.1.7	Monivaiheiset alaprosessit.....	52
5.1.8	Jatkotyö.....	53
5.1.9	Brändiuudistusten tulokset	53
5.2	Tutkimuksen kontribuutiot.....	53
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	54
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Brändi on yksi organisaation arvokkaimmista aineettomista resursseista. Se tuo organisaatiolle kilpailuetua sekä markkinoinnillista ja taloudellista arvoa (Kaikati & Kaikati, 2003) sekä vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja heijastaa heidän kokonaisvaltaista kokemustaan organisaatiosta (Keller, Aperia & Georgson, 2012). Mukailleen Kapfererin (2008) sekä Abrattin ja Kleynin (2012) määritelmiä, brändi voidaan nähdä aineellisista ja aineettomista elementeistä koostuvana elävänä systeeminä, joka linjaa organisaation ilmaisemaa brändi-identiteettiä ja sidosryhmien käsityksistä muodostuvaa brändi-imagoa.

Organisaatiot ovat uudistaneet brändejään kasvavissa määrin 2000-luvun alusta alkaen. Uudistuksiin ovat ajaneet niin organisaatioiden sisäiset kuin ulkoiset muutokset, kuten fuusiot, yrityskaupat, markkinoiden muutokset ja toimialojen konsolidaatiot. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Brändiuudistuksessa organisaatio pyrkii muokkaamaan brändi-identiteettiään tai imagoaan muuttamalla yhtä tai useampaa brändielementtiä (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003). Brändiuudistus voidaan nähdä jatkumona pienestä ja evolutiivisesta positioinnin ja markkinoinnin estetiikan kehityksestä, kuten logon freesauksesta, revolutiiviseen muutokseen brändissä. Revolutiivisessa brändiuudistuksessa organisaatiota ja sen brändi-identiteettiä määritellään perustavanlaatuisesti uudelleen ja se johtaa suureen, näkyvään muutokseen positioinnissa ja markkinoinnin estetiikassa. Näin laaja uudistus liittyy usein strategiseen muutokseen ja monet organisaatiot viestivät siitä nimenvaihdoksella. (Muzellec & Lambkin, 2006.)

Suomessa brändiuudistukset olivat 2000-luvun alussa vielä pieni ilmiö ja niiden toteuttaminen organisaatioissa on lisääntynyt vasta 2010-luvulla. Ilmiön kasvu on nähtävissä esimerkiksi hakukone Googlen hakutuloksissa, joissa hakusanalla ”brändiuudistus” löytyi 2000-luvulla vain kolme sivua ja 2010-luvulla 19 sivua hakutuloksia. Vuodesta 2014 alkaen uudistusten määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja uudistuksia ovat tehneet niin yritykset,

organisaatiot, kaupungit kuin korkeakoulut. Esimerkkejä brändiuudistuksen tehneistä kaupungeista ovat Helsinki (2015), Vantaa (2015), Pori (2017), Raisio (2018), Tampere (2019), Järvenpää (2019), Tornio (2019), Rovaniemi (2019), Mikkeli (2019) ja Jyväskylä (2019). Korkeakouluista brändinsä ovat uudistaneet esimerkiksi Jyväskylän yliopisto (alkaen 2017), Vaasan yliopisto (2019) sekä Tampereen yliopisto yhdistyessään Tampereen teknillisen yliopiston kanssa vuonna 2019. Brändiuudistuksen toteuttaneita yrityksiä ovat esimerkiksi Lumene (2014), Cumulus (2014), Karhu (2014), Savonlinja (2016) ja Fennia (2020). Suomessa on nähty myös brändiuudistusten yhteydessä tehtyjä nimenvaihdoksia, kuten Protaconin nimenvaihdos Pinjaksi (2020) ja ESKIMOn nimenvaihdos Fredmaniksi (2020). Useat brändiuudistukset on toteutettu yhteistyössä markkinointi- tai mainostoimiston kanssa.

Monet Suomessa toteutetut brändiuudistukset ovat olleet onnistuneita, mutta esimerkiksi nimeen Punnitse ja Säästä brändiuudistuksen yhteydessä vaihtanut It's Pure päätyi pian uudistuksen jälkeen taloudellisiin vaikeuksiin ja konkurssiin. Kansainvälisessä mittakaavassa brändiuudistusten epäonnistumisaste on korkea verrattuna onnistumisiin (Stuart & Muzellec, 2004). Valtaosalle markkinoinnin johdosta on epäselvää, miten toteuttaa onnistunut brändiuudistus (Collange & Bonache, 2015; Callian, 2012).

Tutkimuskentässä brändiuudistukset ovat nouseva tutkimusalue (Collange & Bonache 2015; Miller, Merrilees & Yakimova 2014), mutta organisaatioiden ja ammatinharjoittajien tarpeisiin vastaavaa empiiristä näyttöä on bränditutkimuksessa rajallisesti. Monet artikkelit kuvaavat, mutta eivät empiirisesti tutki brändäystä (Fetshcerin & Usunier 2012, 20). Brändiuudistuksiin keskittyneet tutkimukset ovat pääosin kirjallisuuskatsauksia sekä yhteen organisaatioon ja brändiuudistuksen tuloksiin keskittyviä case-tutkimuksia. Näin ollen tehty tutkimus ei tarjoa riittävän kokonaisvaltaista ymmärrystä brändiuudistuksista tai niiden toteuttamisesta (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Teoriapohjaan tuo haasteensa myös bränditutkimuksen terminologian laajuus ja epäselkeys – esimerkiksi maineen, imagon, brändäyksen ja identiteetin käsitteitä käytetään jopa toistensa synonyymeina (Fetshcerin & Usunier, 2012).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda laajaan empiiriseen näyttöön perustuva, ammatinharjoittajien sovellettavissa oleva viitekehys brändiuudistuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen keskiössä on brändiuudistusprosessi sekä sen ajurit, vaiheet ja onnistumiseen vaikuttaneet tekijät. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelumenetelmällä kahdeksasta suomalaisesta yrityksestä, jotka ovat toteuttaneet brändiuudistuksen ja sen yhteydessä nimenvaihdoksen vuoden 2015 jälkeen. Tutkimuskohteeksi valittiin nimenvaihdoksen tehneitä yrityksiä, sillä aiemman tutkimuksen perusteella nimenvaihdos linkittyy revolutiivisiin, strategisesti merkittäviin ja kokonaisvaltaisiin brändiuudistuksiin, näin mahdollistaen tutkimuksessa

saatavan mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan brändiuudistuksen toteutuksesta. Tutkimuskysymyksenä onkin: miten suomalaisissa yrityksissä toteutetaan revolutiivisia brändiuudistuksia? Alakysymyksiä ovat seuraavat:

1. Miksi yritykset toteuttavat brändiuudistuksia?
2. Millainen on brändiuudistusprosessi?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat brändiuudistuksen onnistumiseen?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkielmassa kuvataan aihepiirin aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta. Teorialuku jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee yleisesti bränditutkimusta ja brändin rakentamista ja toinen brändin uudistamista. Teorialuvun jälkeen kuvataan tutkimuksen aineisto ja menetelmä, ja sen jälkeen tutkimustulokset. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja arvioidaan tutkimusta.

2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA UUDISTAMINEN

Teorialuku koostuu kahdesta alaluvusta, joista ensimmäinen keskittyy yleiseen bränditutkimukseen. Luvussa määritellään brändin käsite sekä kuvataan aiempaa kirjallisuutta ja tutkimusta brändin merkityksestä ja brändäyksestä. Toinen alaluku keskittyy brändiuudistuksia käsittelevään tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Luvussa määritellään brändiuudistuksen käsite sekä kuvataan brändiuudistuksen prosessia ja brändiuudistuksen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Brändin rakentaminen

2.1.1 Brändin määritelmä

Brändi voidaan nähdä elävänä systeeminä, joka koostuu tuotteista tai palveluista, nimestä ja symboleista, sekä konseptista eli arvolupauksesta. Brändi ei kuitenkaan ole yksinään nimi, tuote tai merkki. (Kapferer, 2008). Se voidaan määritellä joukkona sidosryhmien mielissä sijaitsevia assosiaatioita, jotka heijastavat heidän kokonaisvaltaista kokemustaan tuotteesta, palvelusta tai organisaatiosta (Keller & Lehmann, 2006). Brändillä on merkitys kaikille sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille, sijoittajille, toimittajille ja kumppaneille (Jo Hatch & Schultz, 2003). Heille brändi edustaa joukkoa arvoja, lupauksia ja jopa persoonallisuutta (Daly & Moloney, 2005).

Organisaatiokontekstissa brändi voidaan määritellä organisaation identiteetin ilmaisuna ja imagona. Brändi toimii linjaavana mekanismina halutun identiteetin sekä sidosryhmien kokemuksen välillä. (Abratt & Kleyn, 2012.) Näin ollen brändin käsitteen määrittelemisessä käytetään kolmea alakäsitettä: identiteettiä, ilmaisua ja brändi-imagoa.

Brändi-identiteetti tarkoittaa organisaation näkemystä itsestään (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003). Brändi-identiteetin keskiössä ovat brändin visio ja kulttuuri. Visio kertoo brändin syvimmästä tarkoituksesta ja ydinarvoista, kun

taas kulttuuri käsittää työntekijöiden arvomaailman ja olettamukset. (Harris & de Chernatory, 2001).

Organisaatio ilmaisee brändi-identiteettiään sidosryhmilleen visuaalisen identiteetin, brändilupauksen, brändipersonallisuuden ja brändiviestinnän keinoin (Abratt & Kleyn, 2012). Visuaalinen identiteetti koostuu nimestä, logosta ja symboleista, typografiasta ja väreistä (Melewar & Saunders, 1998). Brändilupaus on organisaation sitoumus tietynlaisen kokemuksen toimittamisesta sidosryhmilleen eri kontaktipisteissä (Balmer & Greyser, 2006). Brändilupauksen toteuttaminen vaatii organisaatiokulttuurin ja liiketoimintaprosessien yhdenmukaistamista lupauksen kanssa sekä työntekijöiden sitoutumista lupauksen toteuttamiseen (Abratt & Kleyn, 2012). Brändin persoonallisuus viittaa brändin inhimillisiin ominaisuuksiin: rehellisyyteen, pätevyyyteen, jännittävyys, kehittyneisyyteen ja rosoisuuteen (Aaker, 1997). Brändiviestintä tarkoittaa eri muodoissa tapahtuvaa viestintää sidosryhmien kanssa (Abratt & Kleyn, 2012).

Brändi-imago edustaa sidosryhmien nykyistä ja välitöntä käsitystä organisaatiosta (Bick, Jacobson & Abratt, 2003). Brändi-imago koostuu brändikokemuksista, brändisuhteista ja brändiyhteisöistä. Brändikokemukset muodostuvat sidosryhmien ollessa vuorovaikutuksessa brändin kanssa erilaisin tavoin. Ne vahvistavat ja muokkaavat sidosryhmien muistoja ja assosiaatioita brändistä. Brändikokemukset voivat olla aistillisia, emotionaalisia, toimintaan liittyviä tai tiedollisia. (Abratt & Kleyn, 2012). Kuluttajat käsitteellistävät brändejä suhdekumppaneina (Fournier, 1998) ja organisaatio voi vahvistaa näitä suhteita johdonmukaisella viestinnällä ja brändilupausten toteuttamisella (Abratt & Kleyn, 2012). Brändiyhteisö on brändin ihailijoiden muodostama, jäsentynyt yhteisö (Muniz & O'Guinn, 2001), jonka jäsenet jakavat informaatiota, ilmentävät brändin kulttuuria ja tarjoavat tukea brändin puolesta (Abratt & Kleyn, 2012).

Mukaillen Kapfererin (2008) ja Abrattin ja Kleynin (2012) määritelmiä, tässä tutkimuksessa brändi määritellään aineellisista ja aineettomista elementeistä koostuvana elävänä systeeminä, joka linjaa organisaation ilmaisemaa brändi-identiteettiä ja sidosryhmien käsityksistä muodostuvaa brändi-imagoa.

2.1.2 Brändin merkitys

Brändin merkitystä voidaan tarkastella organisaation tai sen asiakkaiden näkökulmasta. Organisaatiolle brändi on yksi arvokkaimmista aineettomista resursseista (Keller & Lehmann, 2006). Vahva brändi toimii kilpailijoista erottavana tekijänä ja tuo organisaatiolle pitkäaikaista kilpailuetua (Kapferer, 2012). Se on laillinen ja taloudellinen omaisuuserä, joka vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen ja voi taata taloudellisen menestyksen ja jatkuvuuden (Keller, Aperia & Georgson, 2012). Vahvalla brändillä on myös suuri markkinoinnillinen arvo ja se vaikuttaa markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuuteen. Näitä brändin erilaisten hyötyjen kertynyttä arvoa kutsutaan brändipääomaksi. (Keller & Lehmann, 2006.) Kaikati ja Kaikati (2003) määrittelevät brändipääoman markkinoinnilliseksi ja taloudelliseksi arvoksi, joka liittyy brändin vahvuuteen markkinoilla.

Asiakkaiden näkökulmasta brändeillä on monia tarkoituksia. Ensinnäkin ne toimivat merkkeinä organisaation tarjonnasta. Sen myötä ne helpottavat

päätöksentekoa, kuten ostopäätöksen tekemistä, toimivat lupauksena tietystä laadusta, vähentävät riskiä ja synnyttävät luottamusta. (Keller & Lehmann, 2006.) Brändeillä on asiakkaille uniikkeja, henkilökohtaisia merkityksiä, jotka rikastuttavat heidän elämäänsä ja helpottavat heidän arkensa aktiviteetteja (Keller, Aperia & Georgson, 2012). Tämä korostuu etenkin materialistisessa yhteiskunnassa, jossa ihmiset haluavat kulutukselleen tarkoituksen. Brändit voivat tarjota tällaisen tarkoituksen esimerkiksi tarinoiden ja arvomaailman kautta. (Kapferer, 2012.) Mikäli brändillä on kuluttajalle erityinen merkitys, se voi vaikuttaa heidän käsityksiinsä ja kokemuksiinsa tuotteesta tai palvelusta. Brändien ansiosta kuluttajat voivat arvioida identtiset tuotteet eri tavoilla. (Keller, Aperia & Georgson, 2012.) Kuvatut brändin vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen kasvattavat edelleen brändipääomaa.

Brändeillä on merkitys kuitenkin myös muille sidosryhmille kuin asiakkaille. Esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta brändi vaikuttaa heidän työssä suoriutumiseensa ja asenteisiinsa organisaatiota kohtaan (Punjaisri & Wilson, 2017) sekä organisaatioon samaistumiseen ja työmotivaatioon (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Sijoittajien näkökulmasta puolestaan vahva brändi parantaa organisaation asemaa rahoitusmarkkinoilla (Keller & Lehmann, 2006). Tärkeitä sidosryhmiä brändille ovat myös muun muassa toimittajat, yhteistyökumppanit, sääntelyelimet ja paikalliset yhteisöt (Jo Hatch & Schultz, 2003).

2.1.3 Brändäys

Brändiuudistus prosessina perustuu brändäyksen peruseriaatteisiin. Näin ollen tämä osio tarkastelee brändäystä ja sen prosessia yleisellä tasolla.

Organisaation brändäys on jatkuvaa toimintaa, jossa tehdään päätöksiä liittyen kahteen komponenttiin: brändi-ilmaisun kehittämiseen sekä brändi-imagon kehittämiseen. Brändi-imagon kehittämiseksi organisaatio tarjoaa sidosryhmilleen positiivisia brändikokemuksia, jotka mahdollistavat vahvojen brändisuhteiden luomisen ja tukevat mahdollisia brändiyhteisöjä. Brändikokemusten perusteella sidosryhmät tekevät brändistä arvioita, jotka yhdessä muodostavat brändin maineen. (Abratt & Kleyn, 2012.) Käytännön tasolla brändäyksen keskiössä on organisaation eri sidosryhmien välinen vuorovaikutus sekä siinä luotava brändistrateginen tietämys ja brändin ilmentymät (Vallaster & Lindgreen, 2011).

Brändäyksen prosessista on esitetty useita erilaisia malleja, joissa kuvataan brändin rakentamisen ja johtamisen askeleita. Eri mallit käsittävät pääpiirteittäin samat osa-alueet.

Visio, kulttuuri ja imago

Jo Hatchin ja Schultzin (2003) sekä Knoxin ja Bickertonin (2003) mukaan brändäyksen perustana ovat strateginen visio, organisaatiokulttuuri ja sidosryhmien käsityksiä edustava imago. Näiden määrittäminen toimii brändäyksen prosessin ensimmäisenä vaiheena. Myös Kapfererin (2012) malli alkaa brändiohjelman kehittämisestä, johon kuuluu brändi-identiteetin eli vision ja kulttuurin kehittäminen. Urden (2003) mallissa brändäyksen sisäinen prosessi alkaa missiosta,

visiosta ja arvoista. Knoxin ja Bickertonin (2003) mallissa vaiheessa määritellään vision, kulttuurin ja imagon lisäksi kilpailuympäristö.

Visio on organisaation taustalla oleva ydinajatus ja tavoite, jonka organisaatio pyrkii saavuttamaan tulevaisuudessa (Jo Hatch & Schultz, 2003). Sen tarkoituksena on oikeuttaa brändin olemassaolo (Kapferer, 2012). Kulttuuri viittaa organisaation sisäisiin arvoihin, uskomuksiin ja perusoletuksiin, jotka ilmentävät organisaation alkuperää ja välittävät merkityksiä organisaation jäsenille. Kulttuuri ilmenee etenkin siinä, miten työntekijät suhtautuvat organisaatioon. Brändäys vision, kulttuurin ja imagon pohjalta tapahtuu johdon, ulkoisten sidosryhmien ja organisaatiokulttuurin jäsenten välisen aktiivisen dialogin myötä. Tuloksellisen brändin rakentamisen vaatimuksia ovat rehellinen itsearviointi, vastaanottavainen asenne sidosryhmiä kohtaan sekä niiden arvojen kunnioittaminen, jotka houkuttelevat osapuolia organisaation pariin. (Jo Hatch & Schultz, 2003.)

Positiointi

Prosessin toisena vaiheena sekä Knoxin ja Bickertonin (2003) mallissa on positiointi. Kellerin, Aperia ja Georgsonin (2012) malli alkaa tästä vaiheesta. Positiointi tarkoittaa organisaation tarjonnan ja imagon suunnittelua siten, että sillä on selkeä ja arvostettu paikka kohdeasiakkaan mielessä (Keller, Aperia & Georgson, 2012). Brändäysprosessissa oikean positioinnin löytämiseksi voidaan muodostaa erilaisia skenaarioita ja arvioida niitä taloudellisesta näkökulmasta (Kapferer, 2012). Tämän jälkeen kehitettyä positiointia vahvistetaan ja se ilmaistaan muulle organisaatiolle ja ulkoisille sidosryhmille (Knox & Bickerton, 2003). Knoxin ja Bickertonin (2003) mallissa on erillinen vaihe brändin vahvistamiselle, jossa positiointia kehitetään edelleen eri sidosryhmille ilmaisun jälkeen.

Viestintä ja markkinointi

Brändäysprosessin kolmas vaihe keskittyy viestintään ja markkinointiin. Sen tavoitteena on johdonmukaisen brändiviestinnän kehittäminen (Knox & Bickerton, 2003). Osa tätä vaihetta on brändielementtien valitseminen ja luominen. Brändielementit ovat visuaalista tai verbaalista informaatiota, joiden tehtävänä on erottaa tuote tai palvelu muista. Yleisimpiä brändielementtejä ovat nimet, logot, symbolit, merkit ja pakkaukset. (Keller, Aperia & Georgson, 2012). Brändielementtien valitsemisen ja luomisen lisäksi Kellerin, Aperia ja Georgsonin (2012) mallissa tämä vaihe sisältää markkinoinnin aktiviteettien ja kampanjoiden suunnittelun ja jalkauttamisen sekä toissijaisten brändiassosiaatioiden rakentamisen. Kapfererin (2012) mallissa viestintään ja markkinointiin kuuluvat bränditietoisuuden rakentaminen, brändin kielen suunnittelu sekä arvojen viestiminen eri sidosryhmille. Viestintään ja markkinointiin vaikuttaa digitaalinen ympäristö. Kun kuluttajilla ja yritysasiakkailla on laajat mahdollisuudet osallistua keskusteluihin sekä luoda ja jakaa sisältöä, brändäyksestä on tullut monisuuntaista ja osin markkinoijien kontrollin ulkopuolista (Hennig-Thurau ym. 2010). Siksi brändäys digitaalisessa ympäristössä vaatii vahvaa sisäistä viestintää, johdonmukaista ulkoista viestintää sekä aktiivista osallistumista ajankohtaiseen keskusteluun (Lipiäinen & Karjaluoto, 2015).

Juurruttaminen organisaatioon

Viestintää ja markkinointia seuraava brändin juurruttaminen syvemmälle organisaatioon. Knoxin ja Bickertonin (2003) mallissa se tarkoittaa liiketoiminnan prosessien linjaamista brändin kanssa. Myös Kapferer (2012) viittaa eri kontaktipisteiden, kuten tuotteiden, palveluiden, kanavien, mainonnan, verkkosivujen ja organisaatioetiikan, johtamiseen integroidulla ja keskittyneellä tavalla.

Valvonta, kontrollointi ja mittaaminen

Viimeisenä eri malleille yhteisenä vaiheena on prosessin valvonta, kontrollointi ja mittaaminen (Knox & Bickerton, 2003; Keller, Aperia & Georgson, 2012). Kellerin, Aperia ja Georgsonin (2012) mukaan tässä vaiheessa voidaan suorittaa brändiauditointi, jossa arvioidaan brändin nykytilaa sekä tunnistetaan brändipääoman lähteitä ja brändin kehityskohteita. Brändiauditoinnin lisäksi Keller, Aperia ja Georgson (2012) pitävät oleellisena markkinointikampanjoiden mittaamista sekä brändipääomaa mittaavan järjestelmän kehittämistä oikea-aikaisen, tarkan ja käytännöllisen tiedon saamiseksi tukemaan päätöksentekoa.

Brändipääoman kasvattaminen ja ylläpitäminen

Keller, Aperia ja Georgson (2012) esittivät muista malleista poiketen viimeiseksi vaiheeksi brändipääoman kasvattamisen ja ylläpitämisen. Vaiheessa määritetään brändistrategia, joka kuvaa miten eri brändielementtejä käytetään organisaation eri tuotteissa ja palveluissa. Lisäksi vaiheessa johdetaan brändipääomaa pitkällä aikavälillä, huomioiden organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutosten vaikutukset brändiin. (Keller, Aperia & Georgson, 2012).

2.2 Brändiuudistus

2.2.1 Brändiuudistuksen määritelmä ja tyypit

Brändiuudistus on organisaation toimintaa, jolla se pyrkii muokkaamaan brändi-identiteettiään tai imagoaan muuttamalla yhtä tai useampaa brändielementtiä (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003). Esimerkiksi Stuartin ja Muzellecin (2004) mukaan muutettavia brändielementtejä ovat nimi, logo ja slogan. Brändikirjallisuudessa ja yritysmaailmassa brändiuudistus onkin perinteisesti ymmärretty nimen vaihtamisena, brändin estetiikan muutoksina tai brändin uudelleenpositiointina (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2004). Brändeissä on kuitenkin kyse muustakin kuin näkyvistä elementeistä. Siksi Hankinson ja Lomax (2006) korostavat, että brändiuudistuksen tulisi johtaa ulkoisten elementtien muutoksen lisäksi syvempään muutokseen organisaatiossa ja sen toiminnassa.

Dalyn ja Moloneyn (2005) määritelmän mukaan brändiuudistuksessa on kyse joidenkin tai kaikkien brändin aineellisten ja aineettomien elementtien muutoksesta. He kuvaavat brändiuudistusta jatkumona nykyisen brändin elvyttämisestä täyteen nimen nimen, arvojen ja lupauksen muutokseen. Näkemykseen brändiuudistuksesta jatkumona yhtyvät Muzellec & Lambkin (2006), joiden

mukaan brändiuudistuksia määrittää markkinoinnin estetiikan ja brändin positiionin muutosaste. Sen perusteella he jakavat brändiuudistukset kahteen päätyyppiin: evolutiivisiin ja revolutiivisiin brändiuudistuksiin.

Evolutiivinen brändiuudistus

Evolutiivisessa brändiuudistuksessa organisaatio tekee vähäisiä muutoksia brändin positiointiin ja estetiikkaan. Usein muutokset ovat niin pieniä, että organisaation ulkopuolisten tahojen on vaikea havaita niitä. Esimerkki tällaisesta muutoksesta on logon freesaus. Evolutiivista brändin uudistamista tapahtuu ajan myötä kaikissa yrityksissä kumulatiivisen hienosäädön ja kehitystoimien muodossa. (Muzellec & Lambkin, 2006.) Evolutiivinen brändiuudistus sopii organisaatioihin, joiden asiakkaat suhtautuvat positiivisesti sen olemassa oleviin brändielementteihin (Le ym. 2014). Se sopii myös tilanteisiin, joissa brändi on vakaata ja sen kumuloitunut arvo halutaan säilyttää, mutta se vaatii pientä päivittämistä tai sovittamista esimerkiksi uuteen tarjoamaan (Goi & Goi, 2011).

Revolutiivinen brändiuudistus

Revolutiivinen brändiuudistus tarkoittaa suurta ja tunnistettavaa muutosta brändin positioinnissa ja estetiikassa. Sen tavoitteena on määrittää fundamentaalisesti uudelleen organisaation brändi-identiteetin rajat ja se on usein yhteydessä muutokseen organisaation rakenteessa, strategiassa tai suoriutumisessa. Monesti revolutiiviseen brändiuudistukseen liittyy organisaation nimenvaihdos, joka symboloi uudistuksen merkittävyyttä. (Muzellec & Lambkin, 2006). Revolutiivinen brändiuudistus sopii organisaatioihin, joiden asiakkaat suhtautuvat sen olemassa oleviin brändielementteihin, kuten nimeen, negatiivisesti (Le ym. 2014). Revolutiivisen brändiuudistuksen toteutukselle on kuitenkin myös muita perusteita, kuten yrityskauppa, fuusio ja toimialan vaihtaminen tai laajentaminen (Muzellec & Lambkin, 2006).

2.2.2 Brändiuudistuksen ajurit

Brändiuudistuksen tekemiselle on paljon erilaisia syitä ja ne ovat aina yksilöllisiä ja organisaatiokohtaisia (Goi & Goi, 2011). Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu ja listattu useimmin toistuvia brändiuudistusten ajureita. Tässä osiossa ajurit esitetään Goin ja Goin (2011) jaottelun mukaisesti jaettuna sisäisiin ja ulkoisiin ajureihin.

Sisäiset ajurit

Goin ja Goin (2011) mukaan sisäisiin ajureihin kuuluvat organisaation rakenteelliset muutokset, fuusiot, yrityskaupat, omistajuusrakenteen muutokset sekä muutokset organisaation strategiassa. Kapferer (2012) lisää listaan myös kansainvälistymisen, tiettyjen aktiviteettien lakkauttamisen ja pyrkimyksen kasvaa kriittiseen kokoon. Brändiuudistukseen johtava rakenteellinen muutos voi olla myös organisaatioiden yhteenlittymän erkaantuminen ja sitä seuraavat lailliset tekijät (Daly & Moloney, 2005). Tällaiset muutokset aiheuttavat tarpeen uudelleenmäärittellä brändi-identiteettiä ja brändin uudistaminen toimii keinona viestiä

sidosryhmille organisaatiossa tapahtuneista muutoksista (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003).

Brändin uudistamiseen voivat johtaa myös organisaation mission, vision ja arvojen päivitykset, kulttuurin linjaaminen, imagon muutokset, tarve määritellä positiointia uudelleen tai pyrkimys yhdistää organisaatio yhden brändin alle (Goi & Goi, 2011).

Brändiuudistus voi toimia myös keinona elvyttää väsynyt ja alisuoriutuva brändi (Beus & Matanda, 2010). Alisuoriutumiseen voivat johtaa esimerkiksi laadun unohtaminen, uusista trendeistä ulos jääminen, liiketoiminnan muiden osalueiden ja brändin kokemukselliset ristiriidat sekä heikko viestintä (Kapferer, 2012). Esimerkiksi jatkuvalla evolutiivisella brändin uudistamisella voi varmistaa brändin kestävyuden ja pysyvyyden markkinoilla (Beus & Matanda, 2010). Joissakin tapauksissa organisaatioilla on kuitenkin tarve pyyhkiä vanha brändi-identiteetti kokonaan pois esimerkiksi epäonnistuneen brändäyksen tai skandaalin takia. Tällaisissa tilanteissa usein toteutetaan revolutiivinen brändiuudistus. (Goi & Goi, 2011.)

Ulkoiset ajurit

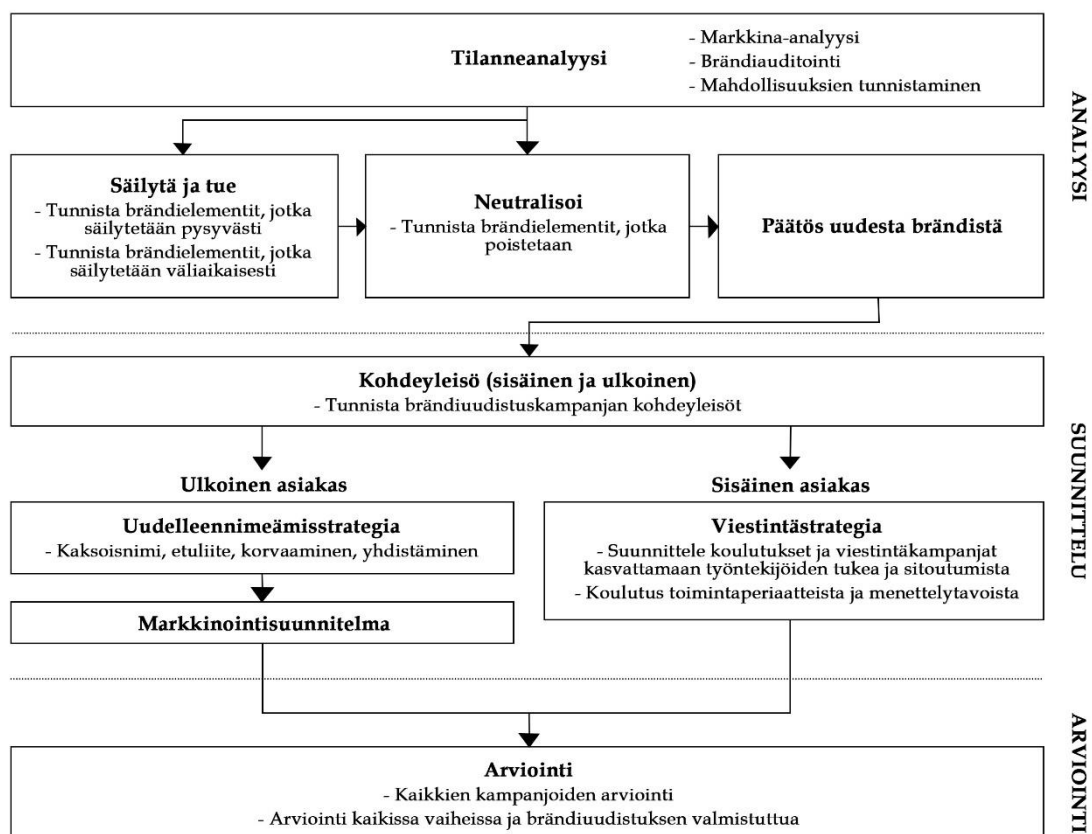
Ulkoisia brändiuudistuksen ajureita ovat ulkoisen ympäristön muutokset, kilpailun lisääntyminen ja kilpailullisen positioinnin muuttuminen, lainsäädännön muutokset, taloudelliset taantumukset ja muut taloudelliset muutokset sekä markkinoiden muutokset (Goi & Goi, 2011). Miller, Merrilees ja Yakimova (2014) korostavat markkinoiden muutoksia tärkeänä brändiuudistusten syynä ja kuvaavat voittoa tavoittelevien organisaatioiden reagoivan erityisesti sellaisiin muutoksiin, jotka uhkaavat niiden taloudellista menestystä.

2.2.3 Brändiuudistusprosessi

Brändiuudistus on prosessi, jonka etenemisestä on esitetty malleja useissa eri tutkimuksissa. Tässä luvussa kuvataan erilaisia brändiuudistuksen prosessimalleja ja niiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

Dalyn ja Moloneyn (2005) esittämässä mallissa (kuvio 1) brändiuudistusprosessi jakautuu kolmeen osaan: analyysiin, suunnitteluun ja arviointiin. Analyysivaiheessa toteutetaan tilanne- ja markkina-analyysi ja brändiauditointi sekä tunnistetaan brändin mahdollisuuksia, ja näiden perusteella valitaan säilytettävät ja muutettavat brändielementit. Suunnitteluvaihe pohjautuu analyysivaiheessa saatuun tietoon ja siinä tunnistetaan kohderyhmät sekä kehitetään sisäisiä viestintä- ja koulutusohjelmia, strategia uudelleennimeämiseen sekä markkinointisuunnitelma. Arviointia tehdään koko prosessin ajan ja sen valmistuttua sekä kaikista kampanjoista.

Muzellecin ja Lambkinin (2006) mallissa (kuvio 2) on kolme vaihetta: brändiuudistuksen ajureiden tunnistaminen, brändiuudistuksen tavoitteiden määrittäminen ja brändiuudistusprosessi. Mallissa brändiuudistuksen ajureiksi nostetaan muutokset omistusrakenteessa, strategiassa, ulkoisessa ympäristössä tai kilpailupositiossa. Brändiuudistuksen tavoitteita ovat sen määritelmän (Muzellec, Doogan & Lambkin, 2003) mukaisesti brändi-identiteetin ja/tai imagon muutta-

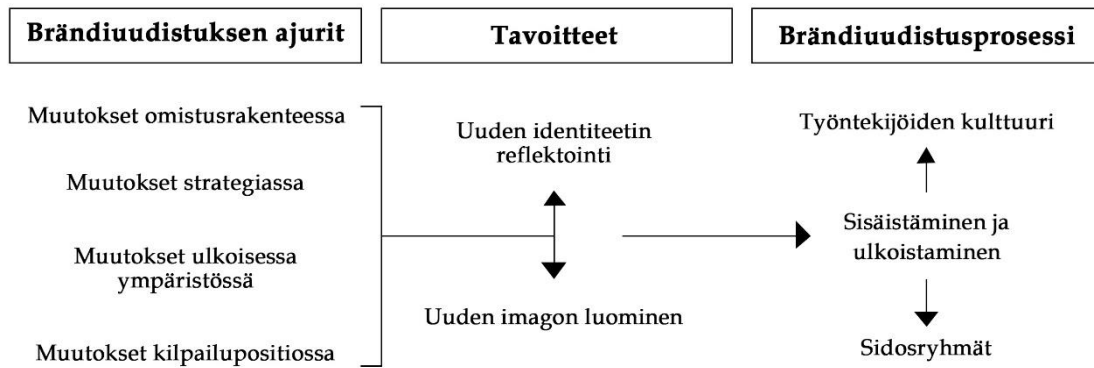


KUVIO 1: Organisaation brändiuudistuksen viitekehys (Daly & Moloney, 2005), tekstiit suomennottu

minen. Brändiuudistusprosessin osalta malli korostaa työntekijöiden osallistumista kulttuurin luomiseen ja ulkoisten sidosryhmien osallistumista imagon luomiseen.

Muzellecin ja Lambkinin (2006) mallissa on yhtäläisyyksiä Lomaxin, Madorin ja Fitzhenryn (2002) mallin kanssa. Molemmat mallit alkavat brändiuudistuksen ajureiden tunnistamisesta ja korostavat sidosryhmien osallistamista brändiuudistusprosessiin. Lomax, Mador ja Fitzhenry (2002) kuitenkin huomioivat mallissaan alkuperäisen brändin arvioinnin sekä prosessin jatkuvan valvonnan ja arvioinnin. He näkivät prosessin jatkuvana (Lomax, Mador & Fitzhenry, 2002), kun taas Muzellec ja Lambkin (2006) esittivät prosessille selkeän tarkoituksen, aloituksen ja lopetuksen.

Miller, Merrilees ja Yakimova (2014) esittelivät kompleksin prosessimallin organisaatioiden brändiuudistusten tekemiseen (kuvio 3). Mallin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan brändiuudistuksen ajurit, tavoitteet ja konteksti, jolla viitataan erityisesti siihen, tavoitteleeko organisaatio voittoa ja millaisessa ympäristössä se toimii. Tavoitteista johdetaan brändiuudistuksen alaprosessit, joihin kuuluvat (1) brändin vision uudistaminen, jossa hyödynnetään kerättävää informaatiopohjaa, (2) sidosryhmien sitouttaminen ja osallistaminen, sisäinen brändäys ja brändielementtien jatkuvuuden varmistaminen, ja (3) brändiuudistuksen toteutus integroidun markkinointiohjelman ja sidosryhmien koordinoinnin kei-

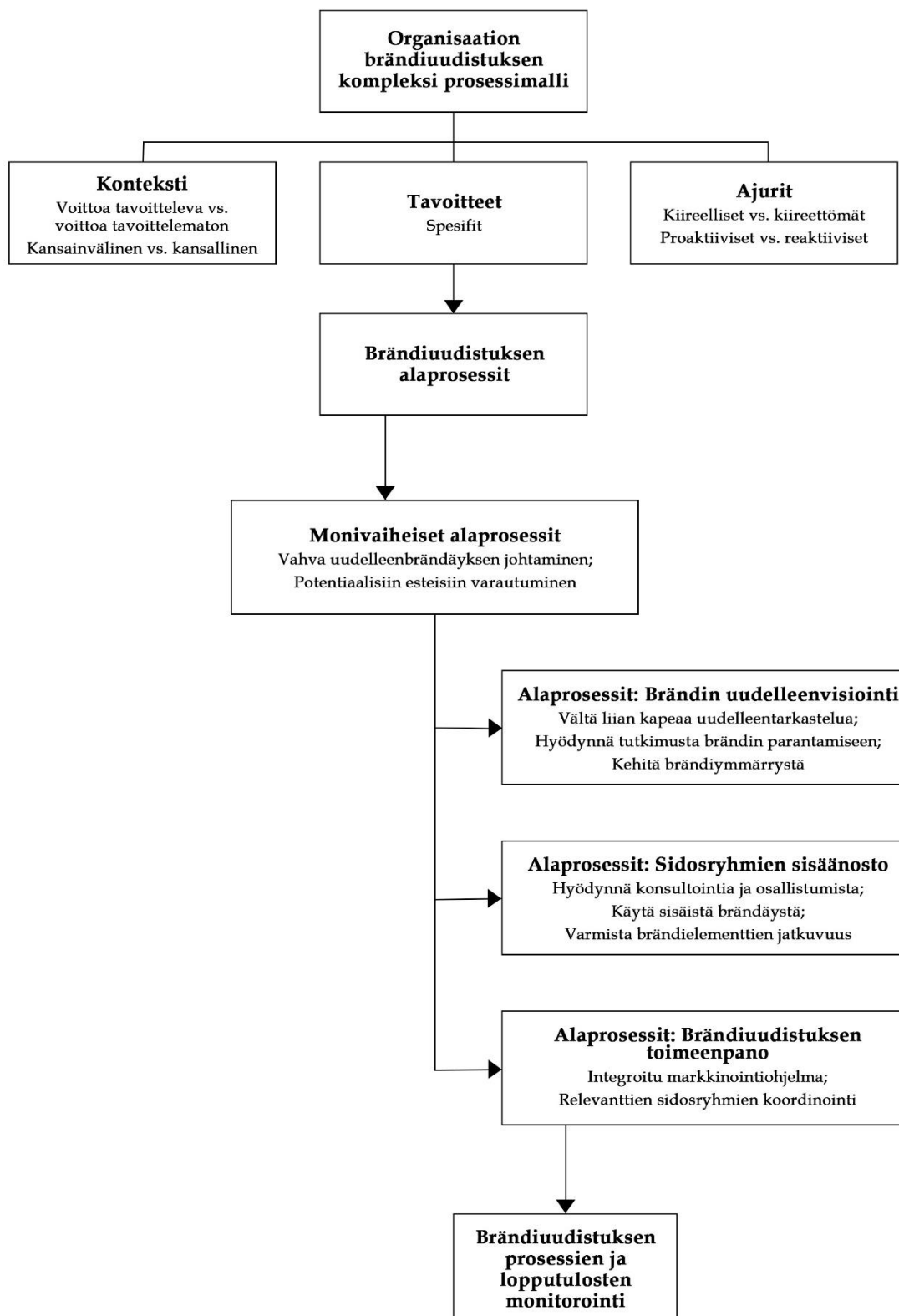


KUVIO 2: Brändiuudistuksen prosessimalli (Muzellec & Lambkin, 2006), tekstit suomen-
nettu

noin. Alaprosessien toteutuksessa tarvitaan vahvaa uudelleenbrändäyksen johtamista sekä mahdollisten esteiden ja haasteiden ennakoitua. Prosesseja ja tuloksia valvotaan läpi brändiuudistuksen.

Kun kyseessä on väsynyt, alisuoriutuva ja vanhentunut brändi, voidaan hyödyntää Kapfererin (2012) mallia brändin elvyttämiseksi. Mallin ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa, mitkä brändin arvot ovat vielä relevantteja ja mitkä ovat menettäneet merkityksensä. Seuraavaksi brändille asetetaan uudet parametrit. Koska brändin alkuperäiset asiakkaat eivät enää riitä varmistamaan brändin menestystä, seuraavassa vaiheessa suunnitellaan keinoja houkuttaa uusia asiakkaita ja kehittää uusia käyttökohteita, jakelukanavia ja verkostoja. Lopuksi organisaatio tarkastelee uudelleen käyttämiään markkinoinnin keinoja ja määrittelee optimaalisen markkinointimixin uusille kohderyhmille.

Merrileesin ja Millerin (2008) mukaan brändiuudistusprosesseja kuvaava teoria on kokonaisuudessaan osoittanut relevantiksi erityisesti kolme teemaa: brändin vision uudistamisen, sisäisen brändäyksen sekä toimeenpanon. Brändin vision uudistamisella tarkoitetaan brändin päivittämistä vastaamaan asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tarpeita. Tutkijat painottavat brändin vision perustelemista sekä hyötyjen että kustannusten kannalta. Sisäisellä brändäyksellä pyritään varmistamaan relevanttien sidosryhmien sitoutuminen sekä lisäämään brändiuudistusprosessin vaikuttavuutta sisäisellä viestinnällä, työntekijöiden koulutuksella ja sisäisellä markkinoinnilla. Toimeenpano kattaa markkinointimixin eri osa-alueiden toteuttamisen linjassa brändin kanssa.



KUVIO 3: Organisaation brändiuudistuksen kompleksi prosessimalli (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014), tekstit suomennettu

2.2.4 Brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Brändiuudistuksia käsittelevässä tutkimuksessa on tunnistettu niiden onnistumiseen kriittisesti vaikuttavia tekijöitä, joista osa on mahdollistavia ja osa estäviä.

Mahdollistavat tekijät

Miller, Merrilees ja Yakimova (2014) ovat tunnistaneet kuusi tekijää, jotka mahdollistavat brändiuudistuksen onnistumisen. He nostavat merkittävämäksi tekijäksi brändiuudistuksen vahvan johtamisen, sillä se mahdollistaa muiden onnistumista edistävien tekijöiden toteutumisen. Vahva johtajuus ilmenee johtajien strategisesti relevanttina työkokemuksena sekä sitoutumisena. Viisi muuta tekijää ovat brändin ymmärtäminen ja tutkimus, sisäinen brändäys, brändiattribuuttien jatkuvuus vanhan ja uuden brändin välillä, sidosryhmien koordinointi ja integroitu markkinointiohjelma.

Sisäisen brändäyksen merkitys brändiuudistuksen onnistumiselle on nousut esiin myös useissa muissa tutkimuksissa. Sisäisellä brändäyksellä tarkoitetaan prosessia, jossa linjataan työntekijöiden toimintaa brändin arvojen kanssa. Sen tärkeimpiä aktiviteetteja ovat sisäinen viestintä ja koulutukset. Tärkeimpänä syynä sisäisen brändäyksen korostumiselle on organisaation työntekijöiden merkittävä rooli brändilupauksen toteuttamisessa. (Punjaisri & Wilson, 2017.) Sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät toimittavat brändilupauksen ulkoisille sidosryhmille (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010) ja että heidän toimintansa ja suoriutumisensa on linjassa brändin kanssa (Punjaisri & Wilson, 2017). Paitsi että sisäinen brändäys auttaa työntekijöitä toteuttamaan brändilupauksensa, se myös vaikuttaa heidän asenteisiinsa brändiä kohtaan, mikä puolestaan näkyy parempina suorituksina (Punjaisri & Wilson, 2017). Sisäisessä brändäyksessä ei kuitenkaan ole kyse ainoastaan työntekijöiden suoriutumisesta, vaan sen avulla pyritään linjaamaan organisaation sisäinen prosessi ja kulttuuri brändin kanssa (Punjaisri & Wilson, 2017) sekä työntekijöiden brändikokemus asiakkaan halutun brändikokemuksen kanssa (Moosley, 2007). Sisäinen brändäys on tärkeää myös siksi, että brändiuudistus voi epäonnistua, jos se ei saa tukea työntekijöiltä (Beus & Matanda, 2010).

Sisäiseen brändäykseen liittyvä uuden brändin arvojen linjaaminen organisaatiokulttuurin kanssa. Monissa brändiuudistuksissa uudet arvot eivät heijasta organisaation jäsenten omia hiljaisia merkityksiä ja arvoja, mikä voi johtaa työntekijöiden vastarintaan tai jopa brändiuudistuksen epäonnistumiseen. Mikäli käytössä olevista arvoista poikkeavia uusia arvoja halutaan kuitenkin ottaa käyttöön, korostuu johdon ymmärrys olemassa olevasta kulttuurista sekä selkeä viestiminen halutusta muutoksista ja sen vaikutuksista. (Gotsi, Andriopoulos & Wilson, 2008.)

Tarnovskaya ja Biedenbach (2018) nostavat brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä brändin merkitykset eri sidosryhmien keskuudessa. Merkitykset muodostuvat monimutkaisessa merkitysneuvottelussa sidosryhmissä ja niiden välillä. Siksi brändiuudistuksen onnistumisen kannalta tärkeäksi asiaksi nousee eri sidosryhmien proaktiivinen osallistaminen brändin merkitysten luomisprosessiin. (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018.) Merkitysten

yhteneväisyyden ja sidosryhmärajojen rikkomisen kannalta tärkeä tekijä on brändin visio, joka auttaa näkemään brändin elävänä ja kehittyvänä kokonaisuutena. Sen avulla voi ilmaista selkeästi eri sidosryhmille, mikä brändi on, mitä se edustaa ja mikä merkitys sillä on tulevaisuudessa. Visio on myös voimakas työkalu joustavuuden säilyttämisessä, kun taas liiallinen keskittyminen arvoihin usein laskee organisaation kykyä reagoida muutoksiin. (Jones, 2010.)

Estävät tekijät

Brändiuudistusta mahdollistavien tekijöiden lisäksi Miller, Merrilees ja Yakimova (2014) ovat listanneet brändiuudistusprosessia haittaavia ja uudistuksen onnistumista estäviä tekijöitä. He tunnistivat viisi estettä, joista merkittävin on yksinvaltainen lähestymistapa brändin uudistamiseen. Tällä tarkoitetaan, että johto ei ole ottanut sidosryhmiä mukaan brändiuudistusprosessiin lainkaan tai riittävästi, minkä myötä myös muiden esteiden ilmeneminen on todennäköisempää. Muita esteitä ovat jännitteet sidosryhmien kanssa ja välillä, uudistetun brändin jääminen liian kapeaksi, puutteellinen tutkimus ja tietopohja, sekä liian vähäinen asiakkaiden huomioon ottaminen.

Myös Gotsi ja Andriopoulos (2007) nostavat esiin sidosryhmien puutteellisen huomioimisen merkittävänä brändiuudistuksen onnistumista estävänä tekijänä. He esittävät riskitekijöiksi myös organisaation sisäisen todellisuuden eroamisen uuden brändin lupauksista sekä työntekijöille viestimisen uudistuksesta liian myöhäisessä vaiheessa brändiuudistusprosessia. Myös nämä näkökulmat korostavat mahdollistavien tekijöiden yhteydessä mainitun sisäisen brändäyksen merkitystä. Viimeisenä brändiuudistuksen onnistumista estävänä tekijänä Gotsi ja Andriopoulos (2007) mainitsevat liiallisen keskittymisen ulkoisten elementtien, kuten nimen ja logon kehittämiseen niiden merkitysten ymmärtämisen ja kommunikoimisen sijaan.

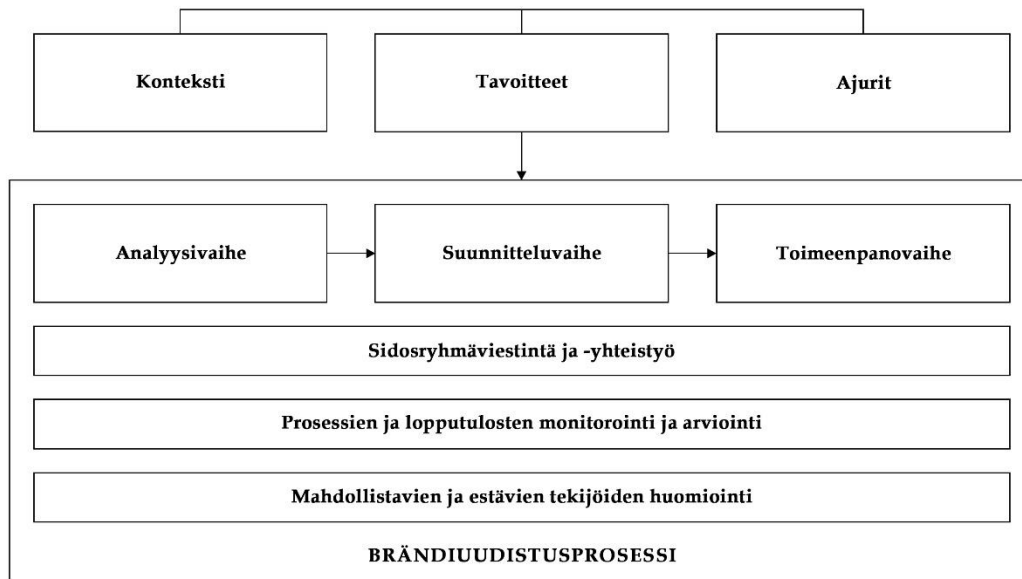
Brändiuudistusta toteutettaessa on tärkeää huomioida myös yleiset brändäyksen haasteet. Tällaisia ovat esimerkiksi monimutkaiset brändiportfoliot, kypsyvät markkinat, kasvava kilpailu, erottautumisen vaikeus, työntekijöiden korkea vaihtuvuus, median pirstaloituminen, uudet viestintäkanavat ja erilaisten kustannusten muutokset (Keller, Aperia & Georgson, 2012).

2.2.5 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Brändiuudistuksia käsittelevä tutkimus on keskittynyt brändiuudistuksen konseptiin, brändiuudistuksen ajureihin, brändiuudistusprosessin kuvaamiseen sekä brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Brändiuudistusprosessista on esitetty erilaisia malleja, joista osa huomioi brändiuudistuksen ajurit. Myös brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on huomioitu esimerkiksi Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) esittämässä kompleksissa prosessimallissa.

Tässä tutkimuksessa brändin uudistaminen nähdään kuvion 4 mukaisena prosessina. Viitekehukseen on yhdistetty aiemmissa brändiuudistuksen prosessimalleissa esitetyt osa-alueet sekä huomioitu muita aiemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa käsiteltyjä teemoja. Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014)

mallin mukaisesti brändiuudistusprosessin nähdään alkavan kontekstin huomioidmisesta, ajureiden tunnistamisesta ja niihin pohjautuvien yritys kohtaisten tavoitteiden asettamisesta. Ajurit ja tavoitteet kuuluivat myös Muzellecin ja Lambkinin (2006) malliin. Brändiuudistusprosessin nähdään koostuvan kolmesta päävaiheesta: analyysista, suunnittelusta ja toimeenpanosta. Analyysi- ja suunnitteluvaiheet kuuluivat Dalyn ja Moloneyn (2005) malliin, ja niiden osat alueita, kuten riittävän tutkimuksen tekeminen, esitettiin myös Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallissa. Dalyn ja Moloneyn (2005) malli ei huomioinut toimeenpanoa, vaan se on lisätty viitekehykseen Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallin pohjalta. Viitekehyksessä brändiuudistusprosessiin nähdään kuuluvan kolme monivaiheista alaproessia: sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö, monitorointi ja arviointi (Daly & Moloney, 2005; Miller, Merrilees & Yakimova, 2014) sekä mahdollistavien ja estävien tekijöiden huomiointi (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).



KUVIO 4: Brändiuudistusprosessi, aiemman tutkimuksen yhteenveto

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin suomalaisten yritysten brändiuudistuksiin, jotka ovat sisältäneet nimenvaihdon ja jotka on toteutettu vuoden 2015 jälkeen. Tutkimuksessa selvitettiin, miksi yritykset tekivät brändiuudistuksia, millaisia olivat yritysten brändiuudistusprosessit sekä mitkä tekijät vaikuttivat niiden onnistumiseen. Tutkimusaineisto kerättiin kahdeksasta yrityksestä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tässä osiossa avataan tarkemmin tutkimusmenetelmää, aineistoa ja sen analysointia.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tietyn ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen tilastollisten yhteyksien etsimisen sijaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Tutkimus keskittyy tutkittavien käsityksiin ja näkökulmiin, siinä huomioidaan kontekstuaaliset olosuhteet, kerätään dataa useista lähteistä sekä selitetään ilmiöitä tai kehitetään uusia konsepteja (Yin, 2016). Laadullisen tutkimuksen muita piirteitä ovat esimerkiksi harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston induktiivinen analyysi sekä hypoteesittomuus. Aineistonkeruumenetelminä toimivat muun muassa haastattelut, havainnointi ja tutkittavien kirjalliset tuotokset. (Eskola & Suoranta, 2000.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisten jokapäiväistä elämää sekä toimintaa ja suhtautumista erilaisiin todellisen maailman tilanteisiin. Se huomioi myös erilaisten ympäristöjen kontekstuaalisen rikkauten. (Yin, 2016.) Tämä tutkimus toteutetaan laadullisesti siksi, että sen pyrkimyksenä on ymmärtää brändiuudistusten toteuttamisen todellisuutta ja lisätä kokemuksesta tietoa aidoista toteutetuista brändiuudistuksista, huomioiden niiden erilaiset kontekstit. Muita tutkimukseen sopivia laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat esimerkiksi pyrkimys ilmiöiden selittämiseen sekä harkinnanvarainen otanta.

3.2 Haastattelu ja teemahaastattelu

Haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita, joissa tutkija ja haastateltava keskustelevat tutkimusaiheeseen kuuluvista asioista. Haastattelua vuorovaikutustilanteena luonnehtii esimerkiksi se, että se on tutkijan alulle panema ja ennalta suunnittelema, tutkija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa, ja tutkija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.) Haastatteluista saadaan kielellistä dataa, joka voi olla esimerkiksi haastateltavan selitys jostakin tilanteesta tai toiminnasta, ilmaistu uskomus tai näkemys tai muu kuvaus siitä, miten haastateltava ymmärtää käsiteltävän asian (Yin, 2016).

Haastattelut voidaan luokitella strukturoituihin ja kvalitatiivisiin haastatteluihin. Strukturoiduissa haastatteluissa haastattelijan käyttäytyminen, kysymykset ja olemus ovat käsikirjoitettuja ja kaikkien haastateltavien kanssa samanlaisia. Haastattelut seuraavat formaalia kysymyslomaketta, johon on listattu kaikki käytettävät kysymykset. (Yin, 2016.) Kvalitatiiviset haastattelut puolestaan ovat keskustelunomaisia, eikä niissä ole käsikirjoitettua vuorovaikutusta. Tutkijalla on epäsuora agenda haastattelukysymyksiin, mutta kysymykset esitetään haastateltaville kunkin haastattelun kontekstin ja tilanteen mukaisesti. (Yin, 2016.)

Kvalitatiivisiin haastatteluihin kuuluu teemahaastattelu, joka sijoittuu muodollisuudessaan strukturoidun haastattelun ja kvalitatiivisen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja, aiempien tutkimusten pohjalta valmisteltuja aihepiirejä eli teemoja. Kysymykset eivät ole strukturoituja muodon tai järjestyksen suhteen, mutta teemat ovat samat kaikille tutkittaville. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.) Lisäksi haastattelussa voidaan käydä läpi tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Teemahaastattelu on valittu menetelmäksi tähän tutkimukseen siksi, että se mahdollistaa oikeassa muodossa olevan datan saamisen kaikilta haastateltavilta yhteisistä teemoista sekä samanaikaisesti tarkentavien kysymysten ja niiden myötä ennalta arvaamattomien aiheiden esille tuonnin. Lisäksi se mahdollistaa erilaisten kontekstien sekä ihmisten tulkintojen ja merkityksenantojen huomioimisen. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Brändiuudistusten ollessa edelleen vähän tutkittu ilmiö ja vasta lisääntymässä myös ammatinharjoittajien keskuudessa, voidaan teemahaastattelua pitää sopivana menetelmänä niiden tutkimiseen.

Tässä tutkimuksessa toteutetuissa teemahaastatteluissa keskustelua ohjasi neljä teemaa: (1) brändiuudistuksen ajurit ja tavoitteet, (2) brändiuudistusprosessi, sen vaiheet, osa-alueet, tärkeimmät toimenpiteet ja aikataulu, (3) merkittävimmät uudistusprosessiin ja sen lopputuloksiin vaikuttaneet tekijät, ja (4) brändiuudistuksen tulokset. Teemat 1–3 nousivat aiemmasta kirjallisuudesta ja teeman 4 tarkoituksena oli selvittää, millaisiin lopputuloksiin kohdat 1–3 huomioivalla brändiuudistuksella on mahdollista päästä. Tarkentavia kysymyksiä

kysyttiin esimerkiksi brändiuudistusprosessin analyysi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin, monitorointiin ja arviointiin sekä sidosryhmäviestintään ja -yhteistyöhön liittyen, mikäli haastateltavat eivät niitä tuoneet itse laajasti esille.

3.3 Aineisto

Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisista yrityksistä, jotka ovat toteuttaneet revolutiivisen brändiuudistuksen vuoden 2015 jälkeen ja jotka ovat vaihtaneet nimensä brändiuudistuksen yhteydessä signaalina merkittävästä muutoksesta. Aineisto kerättiin kahdeksasta kriteerit täyttävästä yrityksestä ja kriteereihin sopivia yrityksiä etsittiin hakukone Googlen kautta. Määrä valikoitui tutkimuksen resurssien sekä pro gradu -tutkielmaan sopivan laajuuden perusteella. Sen osalta pyrittiin myös huomioimaan riittävän monipuolisen ja kattavan empiirisen näytön saaminen, kuitenkin pyrkien riittävään saturaantumiseen tutkimusaineistossa.

Koska laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata tiettyä ilmiötä tai pyrkiä sen ymmärtämiseen, haastateltavien tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä paljon. Siksi haastateltavat tulee valita harkitusti ja tarkoitukseen sopivasti. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Teemahaastattelussa haastateltavaksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavasta asiasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Näin ollen kustakin yrityksestä haastateltiin toimitusjohtajaa, markkinointijohtajaa tai muuta brändityössä tiiviisti mukana ollutta henkilöä. Yhdestä yrityksestä haastatteluun osallistui kaksi henkilöä yrityksen toiveesta. Haastateltavien kontaktoinnissa hyödynnettiin LinkedIn-verkoyhteisöpalvelua sekä sähköpostia. Haastattelut toteutettiin Teams- ja Zoom-videopuheluissa, sillä fyysinen tapaaminen ei ollut mahdollista koronaviruspandemian vuoksi. Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2020 aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Taulukossa 1 on esitetty haastateltavien työnimikkeet, yrityksen toimiala ja koko sekä haastattelun kesto. Yritysten nimiä ei kerrota tietojen luottamuksellisuuden takia. Yrityksen toimiala on YTJ:n toimialaluokituksen mukainen ja kokoa kuvaavat luvut on pyöristetty anonymiteetin vahvistamiseksi. Kullekin yritykselle on määritetty sitä kuvaava tunniste.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, ja tiivistäen (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Sisältöä kuvaillaan systemaattisesti ja materiaalista nousevia merkityksiä luokitellen (Adams, Khan & Raeside, 2014). Tarkoituksena on muodostaa ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tutkimuksen tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Sisällönanalyysia käytetään usein analysoimaan tekstejä,

kuvallista tietoa, verkkosivuja ja haastatteluja (Adams, Khan & Raeside, 2014). Näin ollen se sopii myös tämän tutkimuksen aineiston analysointiin.

Sisällönanalyysin toteutuksessa hyödynnettiin Yinin (2016) mallia, jossa laadullinen data analysoidaan viidessä vaiheessa, jotka ovat koostaminen, purkaminen, uudelleen kokoaminen, tulkitseminen ja päättelemine (Yin, 2016). Ensimmäisessä vaiheessa äänitetyt haastattelut litteroitiin ja tekstit koottiin yhteen tiedostoon. Litteroitu aineisto oli yhteensä 54 sivua pitkä, kun se oli kirjoitettu auki fontilla 11 ja rivivälillä 1.15. Seuraavaksi aineisto purettiin pieniin osiin kahdeksan aineistosta nousseen teeman mukaisesti: brändiuudistuksen ajurit ja tavoitteet, nimenvaihdon ajurit, brändiuudistusprosessi, muutokset organisaatiossa ja sen toiminnassa, viestintä sidosryhmille, prosessiin positiivisesti vaikuttaneet tekijät, prosessiin negatiivisesti vaikuttaneet tekijät ja brändiuudistuksen tulokset. Eri teemoihin liittyvät aineiston kohdat värikoodattiin uudelleen kokoamisen helpottamiseksi. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjesteltiin uuteen dokumenttiin teemojen mukaiseen järjestykseen. Uudesta dokumentista jätettiin pois kohdat, jotka eivät olleet tutkimuksen kannalta relevantteja. Neljännessä vaiheessa tuloksia kuvailtiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien, ja viidennessä tehtiin aineistosta johtopäätökset. Neljännen ja viidennen vaiheen aikana teemoja jäsennettiin jälleen uudelleen tulososiossa esitettyyn muotoon.

TAULUKKO 1 Haastateltavien tiedot

Tunniste	Työnimike	Yrityksen toimiala	Yrityksen koko	Haastattelun kesto
A	Toimitusjohtaja	Henkilöstö- ja laitosruokat	LV 7 M 80 työntekijää	1:00:17
B	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	Sähkön ja kaukolämmön yhteistutkanto	LV 150 M 240 työntekijää	1:11:42
C	Liiketoimintaryhmän päällikkö	Rahoitusalan holdingyhtiöiden toiminta	LV 190 M 600 työntekijää	51:38
D	Strategiajohtaja	Mainostoimistot	LV 20 M 250 työntekijää	45:55
E	Toimitusjohtaja	Muut henkilöstön hankintapalvelut	LV 2 M 30 työntekijää	52:34
F	Toimitusjohtaja Markkinointijohtaja	Langattoman verkon hallinta ja palvelut	LV 15 M 70 työntekijää	58:15
G	Toimitusjohtaja	Mielenterveysongelmaisten asumispalvelut	LV 10 M 200 työntekijää	40:02
H	Toimitusjohtaja	Muiden metallituotteiden valmistus	LV 16 M 150 työntekijää	28:17

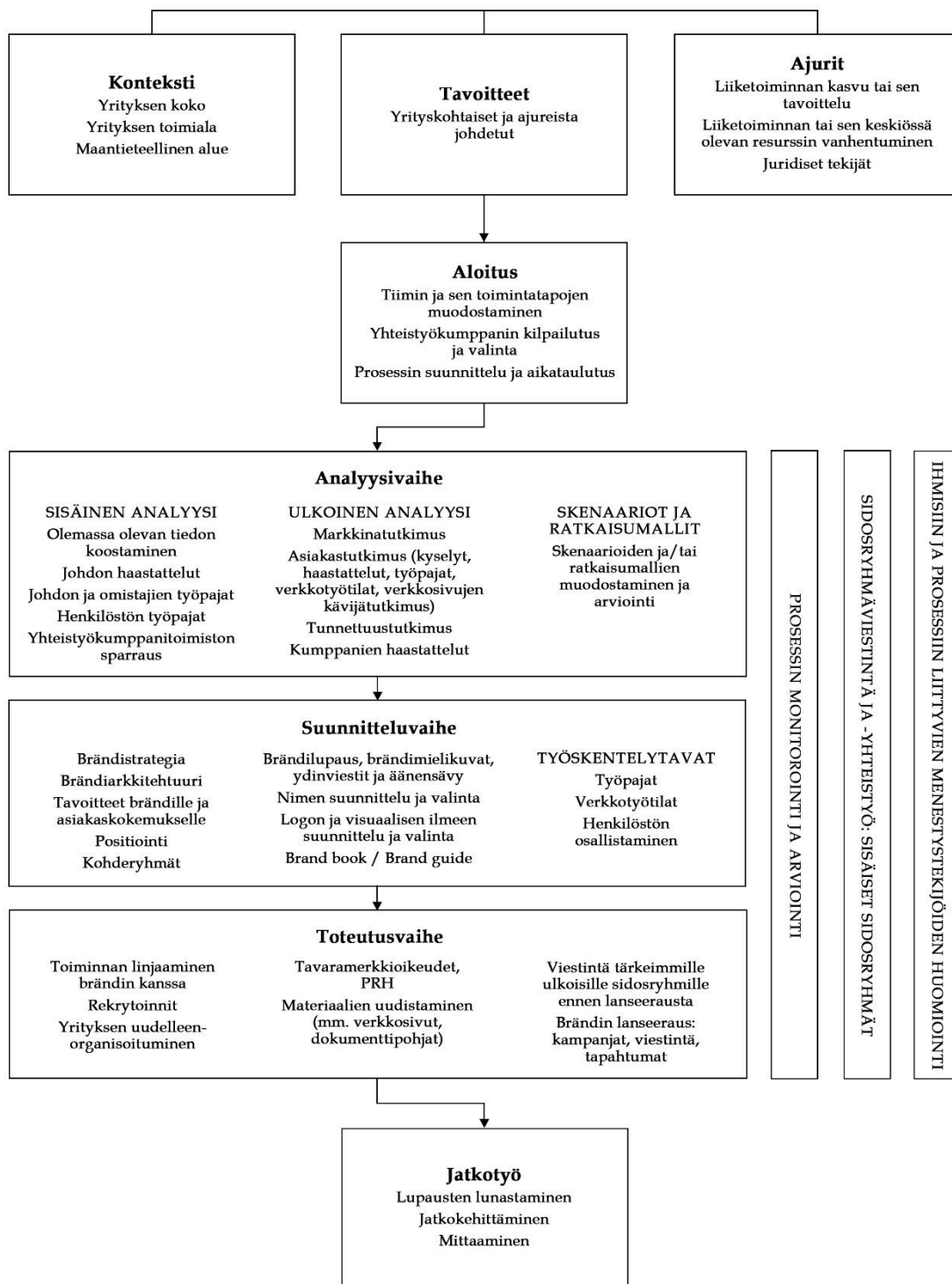
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset on jaettu neljään alalukuun, jotka käsittelevät brändiuudistuksen ajureita ja tavoitteita, brändiuudistusprosessia, brändiuudistuksen menestystekijöitä sekä brändiuudistuksen tuloksia. Tulokset on jäsennelty ja vedetty yhteen kuvioon 5 hyödyntäen aiemman tutkimuksen pohjalta luotua viitekehystä (kuvio 4).

Tutkimuskohteena olleiden yritysten brändiuudistusprosessit olivat pääosin teoreettisen viitekehyksen (kuvio 4) mukaisia. Lähtötilanne, eli konteksti, ajurit ja tavoitteet käsitellään yhdessä alaluvussa. Prosessit jakautuivat selkeästi analyysi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin, joita käsitellään eri alaluvuissa brändiuudistusprosessia käsittelevässä tulososiossa. Viitekehyksestä poiketen haastatteluissa ilmeni prosessille selkeät aloitus- ja jatkotyövaiheet, joille on omat alalukunsa. Monivaiheisista alaprosesseista sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö on upotettu osaksi analyysi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheita. Brändiuudistuksen menestystekijöille on oma tulososionsa, jossa käsitellään esiin nousseita ihmisiin ja prosessiin liittyviä tekijöitä. Monitorointia ja arviointia tehtiin läpi prosessin sekä brändiuudistustiimien, kumppanitoimistojen että yritysten johdon toimesta. Se ei kuitenkaan noussut haastatteluissa vahvasti esille ja näin ollen sille ei ole omaa osiotaan. Haastateltavat näkivät mittamuksen erityisesti osana jatkotyötä.

4.1 Brändiuudistuksen lähtötilanne

Brändiuudistuksen lähtötilanteeseen kuuluvia tekijöitä ovat konteksti, ajurit ja tavoitteet. Kontekstin osalta huomioidaan aineistoluvussa esitetyt tiedot yrityksistä. Näitä ovat yrityksen koko ja toimiala. Kaikki yritykset ovat voittoa tavoittelevia ja toimivat Suomessa. Lisäksi yrityksillä D ja F on kansainvälistä liiketoimintaa. Ajurit ja tavoitteet kulkivat haastatteluissa käsi kädessä. Ajurit voidaan nähdä uudistuksen taustasyinä ja tavoitteet lähtötilanteen pohjalta asetettuina pyrkimyksinä. Tavoitteet olivat pääosin yrityskohtaisia ja yksilöllisiä. Siksi



KUVIO 5: Brändiuudistusprosessin viitekehys / Tulosten yhteenveto

tulososio on jäsennetty ajureiden perusteella ja tavoitteet tuodaan esille niiden yhteydessä.

Yritysten brändiuudistusten ajurit liittyivät pääosin kahteen teemaan: liiketoiminnan kasvuun sekä liiketoiminnan tai sen keskiössä olevan resurssin vanhentumiseen. Yhdellä yrityksellä ajurina oli näistä poiketen juridiset tekijät.

4.1.1 Ajurina liiketoiminnan kasvu

Neljällä yrityksellä brändiuudistuksen taustalla oli liiketoiminnan kasvu tai sen tavoittelu. Teemaan sisältyviä haastatteluissa ilmenneitä ajureita olivat esimerkiksi yrityskaupat, kansainvälistyminen ja uusille liiketoiminta-alueille laajentuminen.

Yritys D:n brändiuudistus liittyi yrityskauppaan. Se oli ostanut ulkomaisen holdingyhtiön, jonka omistuksessa oli erinimisiä ja eri valtioissa toimivia yrityksiä. Brändiuudistuksen tarkoituksena oli yritysten yhdistäminen saman brändin alle.

”- - mut kaikki [yritykset] oli erinimisiä ja päätettiin, että jotta me saadaan semmonen yhteinen alku ja kaikki lähtee puhtaalta pöydältä, otetaan uus nimi ja sitä kautta uus visuaalinen ilme ja brändimäärittely - -” (Yritys D)

Yrityskauppaan liittyi myös toimialan laajennus ja kansainvälistyminen. Yritys D:n ostamat yhtiöt olivat erikoistuneet markkinoinnin osa-alueeseen, jossa se ei ollut vahvoilla. Toimialasta kuitenkin tuli oleellinen osa yrityksen kasvustrategiaa ja sen kansainvälinen kasvu perustuu tähän.

Liiketoiminnan kansainvälistyminen ja laajentuminen uusille liiketoiminta-alueille oli myös yritys F:n brändiuudistuksen ajuri. Sen alkuperäinen nimi oli suomenkielinen sekä vahvasti linkittynyt tiettyyn maantieteelliseen alueeseen ja tiettyyn toimialaan. Ajan myötä yritys oli kasvanut nimeään suuremmaksi toimijaksi.

”Siinä kai oli se idea, et meillä oli ollut tää brändi aika kauan ja me oltiin kansainvälistämässä meidän toimintaa ja tää [yrityksen alkuperäinen nimi] ei oikeen, vaikka mä koitin ääntää parhaalla mahdollisella lontoon tavalla, se oli hankala ja ehkä sitten toinen juttu oli mitä [yrityksen toinen haastateltava] tossa sanoi oli et meidän koko homma lähti [lain nimi] laista, mutta me ollaan kasvettu paljon isommaksi toimijaksi...” (Yritys F)

Yritys B:n brändiuudistuksen taustalla oli sekä konsernin muutoksia, kuten uuden tytäryhtiön liittyminen konserniin ja yhden liiketoiminta-alueen siirtyminen uuteen yhtiöön, sekä liiketoiminnan kasvun hakemista uusilta liiketoiminta- ja maantieteellisiltä alueilta. Myös sen konsernistrategia oli muuttumassa ja sitä työstettiin samanaikaisesti brändiuudistuksen kanssa.

”Meillä on tätä pohdintaa brändiarkkitehtuurista käyty jo aika pitkän aikaa liittyen meidän strategiseen suunnitteluun siinä mielessä, että meillä on tavoitteena kasvattaa liiketoimintaa ja sitä kasvua haetaan myös [maantieteellisen alueen nimi] alueen ulkopuolelta ja erityisesti myös [uuden liiketoiminta-alueen nimi] liiketoiminnan puolelta.” (Yritys B)

Yritys B:n brändiuudistukseen liittyi myös kasvun myötä tullut brändiarkkitehtuurin sekavuus. Brändiuudistuksen tavoitteena oli selkeyttää brändihierarkiaa.

“Että siinä kohtaa kun tätä projektia lähdettiin käynnistämään niin meillä oli se tilanne että meillä itse asiassa oli käytössä useampiakin brändinimiä - - se tilanne oli pikkasen sekava, kun meillä kuitenkin oli pitkään yhden brändin hierarkia ja strategia, ja kaikki meidän toiminta tavallaan perustui siihen yhden yhtiöbrändin ajatusmalliin, mutta kuitenkin me oltiin sitten siihen rinnalle lähdetty rakentamaan näitä itsenäisiä brändejä, joille tehtiin jo omia verkkosivuja ja sähköpostiosoitteita ja markkinointimateriaaleja ja näin edespäin, niin se kokonaisuus alkoi olla pikkuisen semmoinen sekava meidän omastakin mielestä, että koettiin että tilanne vaatii selkeytystä ja selkeitä linjauksia sen suhteen, että jos vielä uusiakin liiketoimintoja ja tuotteita tulee niin mikä se meidän malli on.” (Yritys B)

Myös yritys C:llä oli brändiuudistuksen lähtötilanteessa useita alabrändejä. Se halusi luoda konsernille yhden niitä yhdistävän sateenvarjobrändin, joka mahdollistaisi kokonaisuuden markkinoinnin sekä tekisi yrityksen paremmin tunnetuksi isojen asiakkaiden silmissä. Uudistuksen kautta tavoiteltiin liiketoiminnan kasvua.

“...haluttiin koota ne [alabrändit] tämmösen sateenvarjon alle et me kokonaisuuttakin pystytään markkinoimaan ja vielä noin 10-15 vuotta sitten kun meidän liikevaihto oli vain sen [liikevaihdon määrä] niin tämmöset isot yritykset niin ne ei oikein noteerannut meitä - - koska me oltiin aika pieni mutta nyt se on täysin muuttunut se tilanne, et meidät enemmässä määrin noterataan niinku näitten isojen asiakkaiden joukossa, että sitä haluttiin vahvistaa, että saadaan se kokonaisuus näkymään paremmin.” (Yritys C)

4.1.2 Ajurina liiketoiminnan tai sen keskiössä olevan resurssin vanhentuminen

Kolmen yrityksen brändiuudistus liittyi liiketoiminnan tai sen keskiössä olevan resurssin vanhentumiseen. Yhdellä yrityksistä kyse oli koko liiketoiminnan jäämättämisestä, yhdellä liiketoiminnan keskiössä olleen verkkosivun vanhentumisesta ja yhdellä brändin vanhentumisesta.

Yritys A:n liikevaihto ja tulos olivat laskeneet, ja sen liiketoiminta, toimintakulttuuri ja palvelu olivat jämähäneet paikoilleen. Yrityksen asiakkaat kokivat, että hinta-laatu-suhde ei kohtaa ja että kilpailijat pystyisivät tarjoamaan vähintään yhtä hyvää palvelua. Tilanne aiheutti riskin yritystoiminnan loppumiselle silloisessa laajuudessaan. Yrityksen johto lähti tilanteessa selvittämään strategian päivitystarpeita ja nopeasti tiedostettiin, että brändi kaipaa uudistusta. Strategia ja brändiuudistuksen tavoitteena oli, että palvelut parantuvat ja laadun nouseminen näkyä selkeästi asiakkaille.

“- - liiketoiminta oli jämähännyt paikalleen ja periaatteessa koko yrityksen toimintakulttuuri oli jäänyt sinne 2000-luvun alkupuolelle. Tai sanotaanko, että asiakkaat kokivat näin, ja omistajat. Mitään muutosta ei ollut tapahtunut, ei oltu menty 2010-luvulle, tai kun kyseessä oli vuosi 2017, niin siellä oli herätty, että mitä, ei oo kunnan nettisivuja, ei olla somessa mukana. - - Mutta tavallaan ei oltu otettu 2020-luvun tai edes 2010-luvun toimintamalleja käyttöön, missä oli asiakkaat. Sitten niin se palvelukin, niin koettiin, että siinä ei ollut tapahtunut mitään muutosta pitkään aikaan. - -

Suurin syy siihen strategiauudistukseen oli se, että asiakkaat ei enää kokenut saavansa yritykseltä sellaista palvelua, nyt puhutaan sekä tuotteen että palvelun muodossa, kun mitä he koki että vois saada joltain muulta toimijalta. Eli markkinat oli vähän niin kuin ajanut meidän ohi. Tai koettiin, että kilpailijat pystyy tarjoo vähintäänkin yhtä hyvää palvelua.” (Yritys A)

Yritys E:n liiketoiminnan ytimessä oli verkkosivu, jonka alustan valinnassa oltiin tehty huono ratkaisu. Sen jälkeen verkkosivu ei uudistunut markkinoiden vaatimassa tahdissa tai tukenut yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen oli lähdeittävä uudistamaan sivustoa ja he päättivät uudistaa myös sen brändin saadakseen irrottauduttua vanhentuneesta sivustosta. Tämä johti koko yrityksen brändin uudistamiseen, jonka tavoitteena oli yrityskuvan muuttaminen modernimmaksi.

“ - - kun joku verkkosivu pysyy aika staattisena neljä vuotta niin se koetaan vanhentuneeksi siinä vaiheessa ja meidän oli pakko lähteä uudistamaan tuota sivustoa ja sen alustaa. Siinä yhteydessä, jotta me saadaan irtiosta tosta vanhentuneesta alustasta ja siihen liittyvästä palvelusta päätettiin, että päivitetään toi sivuston brändi - - ja se johti myös siihen, että yrityksen nimi oli syytä vaihtaa tai koettiin, että meidän ei kannata sitä roikuttaa siinä mukana tätä vanhaa nimeä yrityksessä, koska se sit sotkee tätä brändipolitiikka.” (Yritys E)

Yritys H:n brändi oli vanhentunut, eikä sen nimi kuvastanut yrityksen liiketoimintaa. Brändiuudistus oli vahvasti yhteydessä strategiatyöhön, jossa yritys mietti uudelleen sen tarjontaa ja strategista asemointia.

“Tausta on se, et yritys on 30 vuotta vanha ja entinen nimi muodostui kahden perustajan sukunimien ensimmäisistä kirjaimista ja pikkasen vaikee lausua, ei oikein kuvasta meidän bisnestä juuri ollenkaan ja tuota 30 vuotta on sen verran pitkä pätkä, et siinä vaiheessa yrityksen on vähän pakko luoda nahkaansa ja kyl se focus oli siinä, että löydetään semmonen nimi, joka on kansainvälisesti helppo lausua ja muistaa ja joka jollain tavalla kuvastaa sitä bisnestä mitä tehdään.” (Yritys H)

4.1.3 Ajurina juridiset tekijät

Yritys G:n brändiuudistus liittyi juridisiin tekijöihin. Alun perin sen organisaatio oli muodostunut kolmesta toimijasta: yrityksestä, yhdistyksestä ja säätiöstä. Säätiölainsäädännön muutosten jälkeen toimijat eriytyivät täysin ja nimi jäi yhdistykselle. Yrityksessä koettiin nimenvaihdos niin isona asiana, että päätettiin muuttaa koko brändi.

“Udustushan oli meillä pakko, se ei ollut vaihtoehto, se ei ollu meillä semmonen et hei vaihdetaas nimi, et se vois lisätä meidän myyntiä tai mitään tän tyyppistä, et sillä ei ollu semmosta liiketaloudellista tai kasvuun tähtäävää tavoitetta, vaan se oli pakko tehdä juuri tän meidän organisaatorakenteen vuoksi.” (Yritys G)

4.1.4 Nimenvaihdoksen ajurit

Haastateltavat kuvasivat brändiuudistuksen yleisten ajurien lisäksi syitä, jotka johtivat yrityksen nimen vaihtamiseen ja sen kautta revolutiiviseen brändiuudistukseen. Nimenvaihdoksen ajureiden voidaan todeta olevan vahvasti linkittyneitä yleisiin brändiuudistusten ajureihin ja tavoitteisiin.

Yritysten B ja F nimet rajasivat ne tietylle maantieteelliselle alueelle ja toimialalle, mikä aiheutti vääränlaisia mielikuvia, eikä vastannut yritysten kasvusuuntaa ja strategiaa. Vanhat nimet eivät enää kuvanneet yrityksiä, vaan ne olivat kasvaneet nimistään ulos. Molemmilla yrityksillä brändiuudistuksen yleisenä ajurina oli liiketoiminnan kasvu. Yritysten suomenkieliset nimet eivät myöskään sopineet kansainvälisille markkinoille.

Yritykset, joiden liiketoiminta tai sen keskiössä oleva resurssi oli jämähtänyt, pyrkivät irrottautumaan vanhasta brändistä ja tekivät siksi nimenvaihdoksen. Yrityksessä E haluttiin irtiotto vanhasta sivustosta ja vaihdettiin sen myötä myös yrityksen nimi. Yrityksessä A tiedostettiin strategian muutoksen vaativan brändiltä paljon ja haluttiin varmistaa, että muutos on mahdollisimman näkyvä.

“Tai että kun sitä missioo ja visioo lähettiin päivittämään niin huomattiin äkkiä, että kylhän tää vaatii brändiltä paljon. Ja [yrityksen nimi] brändinä, kun se oli vakiintunut sen 20 vuoden ajan tietynlaiseks, niin koettiin, että jos sitä brändiä ei ravistele ja tee sitä isoo muutosta siihen brändiin, niin sitten se saattaa jäädä liian laimeeks se muutos ja herättää heti, että mikä tässä nyt muka on muuttunut. Niin se nähtiin enemmän mahdollisuutena se, että samalla muutetaan nimeekin. Saadaan kaikista parhaiten aloitettua puhtaalta pöydältä.” (Yritys A)

Yrityksessä A haluttiin myös ottaa käyttöön nimi, joka kuvaa paremmin sen liiketoimintaa ja sijaintia. Samoin yrityksessä H haluttiin ottaa käyttöön kuvaavampi nimi. Sen vanha nimi ei toiminut kansainvälisesti tai kuvastanut yrityksen liiketoimintaa.

Yrityksen D nimenvaihdoksella pyrittiin yrityskaupassa yhdistyneiden yhtiöiden yhdistämiseen ja uuteen yhteiseen alkuun. Yritys C halusi nimetä alabrändit yhdistäneen sateenvarjobrändin ja otti käyttöön sisäisessä raportoinnissa käytetyn nimen. Yrityksessä G nimenvaihdos tuli pakolliseksi, koska yhdistys irrottautui organisaatiosta ja vanha nimi jäi sen omistukseen.

4.2 Brändiuudistusprosessi

Yritysten brändiuudistusprosessit koostuivat kolmesta päävaiheesta: analyysi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheesta. Lisäksi prosesseihin kuuluivat aloitus- ja jatko-työvaiheet. Taulukossa 2 on kuvattu mitä toimenpiteitä eri yritykset tekivät missäkin prosessin vaiheessa sekä minkälaisia polkuja yrityksillä oli uudistuksen tekemisessä. Eri vaiheiden ja toimenpiteiden sisältöjä avataan tarkemmin tämän osion alaluvuissa.

Brändiuudistusprosessien kokonaiskestot vaihtelivat suuresti yritysten välillä. Nopeimman uudistuksen teki yritys D, joka uudisti brändinsä kolmessa kuukaudessa. Yrityksillä A, C, E, G ja H uudistuksiin kului noin 6–9 kuukautta. Yritysten B ja F uudistukset kestivät reilusti yli vuoden.

TAULUKKO 2: Brändi uudistusprosessin yrityskohtaiset vaiheet ja toimenpiteet

	A	B	C	D	E	F	G	H
ALOITUSVAIHE								
Tiimin ja toimintatapojen muodostaminen	•	•	•	•	•	•	•	•
Yhteistyökumppanin kilpailutus ja valinta	•	•	•		•	•	•	•
Prosessin suunnittelu ja aikataulut	•	•	•	•	•	•	•	•
ANALYYSIVAIHE								
Olemassa olevan tiedon koostaminen		•						
Johdon haastattelut		•						
Johdon ja omistajien työpajat	•	•	•					
Henkilöstön työpajat	•							
Yhteistyökumppanitoimiston sparraus						•		
Markkinatutkimus	•			•				
Asiakastutkimus	•	•	•				•	•
Tunnettuustutkimus				•	•			
Kumppanien haastattelut			•				•	
Skenaariot ja ratkaisumallit	•	•						
Sisäinen viestintä analyysivaiheessa	•	•		•	•	•	•	
SUUNNITTELUVAIHE								
Brändistrategia	•	•		•		•	•	•
Brändiarkkitehtuuri		•			•	•		
Tavoitteet		•						
Positiointi								•
Kohderyhmät						•	•	
Brändilupaus, brändimielikuvat, ydinviestit ja äänensävy	•	•	•	•	•	•	•	•
Nimen suunnittelu ja valinta	•	•	•	•	•	•	•	•
Visuaalisen ilmeen suunnittelu ja valinta	•	•	•	•	•	•	•	•
Brand book / Brand guide			•				•	
Tiimin työpajatyöskentely	•	•	•	•	•	•	•	•
Henkilöstön osallistaminen	•	•			•	•	•	
Sisäinen viestintä suunnitteluvaiheessa	•	•		•	•	•	•	•
TOTEUTUSVAIHE								
Toiminnan linjaaminen brändin kanssa		•		•				
Rekrytoinnit	•	•	•		•			
Uudelleenorganisointumien	•	•						
Tavaramerkkioikeudet	•	•	•	•	•	•	•	•
Materiaalien uudistaminen	•	•	•	•	•	•	•	•
Viestintä tärkeimmille ulkoisille sidosryhmille ennen lanseerausta		•		•	•	•		
Brändin lanseeraus	•	•	•	•	•	•	•	•
JATKOTYÖ								
Lupausten lunastaminen	•	•	•	•	•	•	•	•
Jatkokehittäminen	•	•		•				
Mittaaminen		•						

4.2.1 Prosessin aloitus

Yritysten brändiuudistusprosessit alkoivat tiimin ja sen toimintatapojen muodostamisella, yhteistyökumppanin kilpailutuksella ja valinnalla sekä prosessin suunnittelulla ja aikataulutuksella.

Useimmissa yrityksissä koottiin selkeä tiimi tai työryhmä brändiuudistuksen tekemiseen. Tiimeissä oli edustajia eri puolilta organisaatiota, ja kokoonpanot vaihtelivat eri yritysten välillä. Etenkin johdon, markkinoinnin ja myynnin edustajat osallistuivat tiiviisti uudistuksiin. Yrityksessä G työryhmässä oli edustajia johdosta, työnantajalta ja työntekijöiltä. Yrityksessä D uudistukseen osallistuivat toimitusjohtaja, strategiajohtaja, ostettujen yhtiöiden ylintä johtoa sekä muutamia luovia suunnittelijoita. Yrityksessä B markkinointi- ja viestintäpäällikkö sekä asiakaskokemuspäällikkö tekivät brändiuudistusta parityönä. Lisäksi johtoryhmä oli tiiviisti mukana kaikissa vaiheissa. Yrityksessä E kaikki työntekijät osallistuivat jollakin tavalla tekemiseen, sillä kyseessä on pieni yritys.

Osa yrityksistä määritti projektin alkuvaiheessa myös tiimin työskentelytapoja. Esimerkiksi yrityksessä G aikataulutettiin neljä työpajaa ja yrityksessä E pidettiin koko brändiuudistusprosessin ajan kuukausipalavereita, joissa käytiin läpi prosessin tilannetta. Yrityksessä C puolestaan oli työryhmä, joka kokousti 1–2 viikon välein ja projektin ohjausryhmä, joka tapasi kuukausittain. Lisäksi konsernin johtoryhmä otti kantaa tärkeimpiin kysymyksiin.

Lähes kaikilla yrityksillä oli brändiuudistuksessa mukana ulkopuolinen kumppani, kuten markkinointi- tai mainostoimisto. Ainoastaan yritys D teki uudistuksen ilman kumppania, sillä brändiuudistusten tekeminen kuuluu sen omaan palvelutarjontaan. Yrityksillä B ja E oli prosessissa mukana kaksi eri kumppania. Yrityksellä E oli eri kumppani prosessin alkuvaiheessa pidetyssä työpajassa kuin varsinaisessa brändin suunnittelussa. Yrityksen B ensimmäinen kumppani auttoi sitä brändistrategian ja -arkkitehtuurin suunnittelussa ja toinen brändin suunnittelussa.

“ - - todettiin aika alkuvaiheessa, että tässä ollaan sen verran isojen kysymysten äärellä, että meidän ehkä olis hyvä ottaa tähän joku ammattilainen pohtimaan asioita ja fasilitoimaan vaikka niitä työpajoja, joita oli tarkoitus pitää.” (Yritys B)

Yritykset löysivät kumppaninsa pääosin kilpailutusten kautta. Ainoastaan yritys H mainitsi valinneensa kumppaniyrityksen siksi, että toinen alan yrittäjä oli hyödyntänyt samaa. Kumppaneilta haettiin tukea sekä brändiuudistuksen strategiseen puoleen että viestinnälliseen toteutukseen.

“ - - me lähdettiin operatiivisen johdon kanssa kilpailuttamaan meille kumppania ja ymmärrettiin kyllä, että tarvitaan markkinointiviestinnän kumppani, jolla kuitenkin olisi tarvetta syventää strategista osaamista myös ja tota muistaakseni viiteen markkinointifirmaan me laitettiin tarjouspyyntöjä ja niistä valikoitui sitten yksi. - - Varmaan jää ainakin se ymmärrys, että ulkopuolisten markkinointitoimistojen pitää aika tarkkaan ja syvälle mennä siihen asiakasyritysten liiketoimintaan, et ei riitä enää semmonen niinku kauniin pinnan tekeminen, vaan pitää olla aidosti siellä, et minkälaiset on teidän asiakkaat, mitkä on teidän haasteet, mitkä on ne megatrendit.” (Yritys G)

Tiimin muodostamisen ja kumppanivalinnan lisäksi projektin alkuvaiheessa suunniteltiin ja aikataulutettiin prosessia. Yritys B teki selkeän projektisuunnitelman ja määrittäi projektille tavoitteita. Yrityksen G haastateltava kertoi kumppaniyrityksen määrittäneen prosessin heidän tarpeidensa pohjalta.

Yritysten A, B ja D brändiuudistukset olivat selkeästi yhteydessä strategia-prosessiin. Myös yrityksessä C uudistuksella oli yhteys organisaation muutokseen, yrityksessä G organisaatorakenteen muutokseen, yrityksellä H etenkin tarjonnan ja asemoinnin suunnitteluun sekä yrityksellä F strategisen vision tarkentamiseen. Yrityksessä E ei tehty selkeää strategiaprosessia, vaan jatkuvaa pientä muutosta organisaatiossa.

4.2.2 Analyysivaihe

Brändiuudistusprosessin ensimmäisessä varsinaisessa vaiheessa yritykset koostivat tietopohjaa brändin suunnittelua varten. Monet yrityksistä tekivät tutkimusta markkinasta ja asiakkaista sekä keräsivät tietoa yrityksen sisältä esimerkiksi työpajoissa. Osa yrityksistä kehitti tietopohjan perusteella skenaarioita ja ratkaisumalleja. Vaiheessa myös viestittiin eri sidosryhmille.

Yrityksessä B analyysivaihe alkoi olemassa olevan tiedon koostamisella ja johdon haastatteluilla.

”Se lähti se yhteistyö kumppanin kanssa sillä, että koostettiin heille ja itsellemmekin olemassa olevaa tietoa kasaan, että mitä meillä on jo olemassa, ja siinä tehtiin sisäisiä johdon haastatteluja, joissa kartoitettiin meidän strategiaa ja tulevaisuuden näkymiä ja niitä huomioitavia asioita brändistrategiassa. Sen pohjalta tehtiin nykytila-analyysi asiakaskokemuksen tilasta ja siitä mikä nykyinen brändien tilanne on. Sitten myöskin tavoitetilan määrittely.” (Yritys B)

Yritysten sisäistä tietopohjaa kerättiin myös työpajojen avulla. Yrityksissä B ja C pidettiin johdon työpajoja, joissa työstiin strategista näkökulmaa. Yrityksessä A pidettiin työpajoja omistajille ja henkilökunnalle, jotka kertoivat odotuksiaan ja näkemyksiään siitä, mihin yritystä voisi viedä. Työpajat toimivat työskentelymuotona myös brändiuudistustiimeille. Näiden työpajojen sisällöt linkittyvät vahvasti suunnitteluvaiheeseen ja siksi niitä avataan tarkemmin sitä käsittelevässä luvussa.

Yrityksessä A hyödynnettiin kumppaniyrityksen tekemää markkinatutkimusta, joka kertoi esimerkiksi trendeistä, kilpailijoista, toimialasta ja asiakkaiden odotuksista. Yrityksessä D ei tehty kilpailija- tai markkina-analyysia brändiuudistusprojektia varten, mutta pohjalla olivat yrityskaupan molempien osapuolten tekemät tuoreet kilpailija- ja markkinatutkimukset. Yritys D tekee jatkuvaa kilpailijaseurantaa sekä jokaisella strategiakerroksella muutaman vuoden välein kattavaa kilpailija- ja markkinakatsausta, ja näiden tuottamaa informaatiota hyödynnettiin brändiuudistuksessa.

Yritykset A, B, C ja G tekivät analyysivaiheessa asiakastutkimusta, jonka tarkoituksena oli kartoittaa asiakkaiden näkemyksiä yrityksen nykytilasta sekä heidän odotuksiaan ja toiveitaan yrityksen tulevaisuudesta. Yritys A toteutti asiakkailla verkkokyselyn, yritys B hyödynsi työpajoja ja verkkotyötilaa, ja yritykset

B, C ja G toteuttivat asiakashaastatteluja. Yrityksissä C ja G haastateltiin asiakkaiden lisäksi myös yhteistyökumppaneita. Yrityksessä H kysyttiin muutamilta asiakkailta ajatuksia yrityksen positioinnista ja fokuksesta.

“Siinä tehtiin myöskin asiakasymmärrystutkimusta sekä kuluttaja- että yrityspuolen asiakkaille. Tehtiin asiakashaastatteluja ja kuluttaja-asiakkaille oli sellainen työskentelytila käytössä, jota hyödynnettiin, kerättiin sellainen pieni, oliko siinä noin 20 henkeä mukana, jotka sitten työtilan kautta vastaili erilaisiin kysymyksiin ja suoritti tiettyjä tehtäviä, missä myöskin kartoitettiin sitä, että mitä meidän asiakkaat meistä tällä hetkellä ajattelee ja minkälaisia odotuksia meidän asiakkailta on. Ja samoin sitten yritysasiakkaille tehtiin haastatteluja ja pidettiin työpajoja, joissa heidän näkemyksiä nykytilasta kysyttiin ja toiveita tulevaan.” (Yritys B)

Yrityksissä D ja E ei toteutettu uutta asiakastutkimusta, mutta hyödynnettiin aiempaa, jatkuvasti kerättävää tutkimustietoa. Yrityksessä D tehdään jatkuvasti NPS-kyselyä asiakkaille sekä haastatellaan asiakkaita siitä, miten he näkevät yrityksen ja suhteuttavat sen muihin toimijoihin. Yrityksessä E otettiin asiakasnäkökulmaa myyntihenkilöstöltä sekä hyödynnettiin verkkosivustolla jatkuvasti toteutettavaa kävijätutkimusta. Lisäksi yrityksessä E oli toteutettu vanhasta brändistä tunnettuustutkimus.

Yrityksessä A muodostettiin tietopohjan avulla skenaarioita liiketoiminnan kehittämistä ja jalostettiin niiden pohjalta ratkaisumalleja siitä, mitä brändiuudistus toisi tullessaan ja mitä strategiset päätökset pitäisivät sisällään. Myös yrityksessä B muodostettiin skenaarioita brändistrategiasta ja -arkkitehtuurista sekä arvioitiin niiden hyviä ja huonoja puolia.

Yrityksessä F ei tehty varsinaista tutkimusta brändiuudistuksen pohjalle. Uudistus perustui yrityksen sisäiseen, pidempiaikaiseen pohdintaan sekä keskusteluihin kumppanitoimiston kanssa. Yritys F haki kumppanitoimistolta alun perin tukea tytäryhtiön kasvuun, kansainvälistymiseen ja brändäykseen, mutta toimiston kanssa sparrailun myötä tiedostettiin tarve kokonaisuuden brändäämiseen.

“- - alun perin lähettiin hakemaan apua ja sparrailua sen [tytäryhtiön] kasvuun ja kansainvälistymiseen ja brändäykseen - - ja me ei oltu ehkä itsekään ihan kartalla mitä me haluttiin siihen alkuun. Me tiedettiin et muutosta tarvitaan mut mitä muutosta, me ei oikein tiedetty sitä itsekään ja tää kumppani lähti sitten tässä auttamaan ja sparrailemaan ja sit aika nopeesti me ymmärrettiin, että me ollaan emoyhtiö ja sitten on nämä tytäryhtiöt niin tän kokonaisuuden kertomiseksi ja brändäämiseksi on se juttu.” (Yritys F)

Yrityksiä C ja H lukuun ottamatta yritykset viestivät henkilökunnalleen brändiuudistusprosessista alusta alkaen. Viestinnässä kerrottiin siitä, että brändiuudistus on tulossa, mitä se mahdollisesti pitää sisällään ja missä vaiheessa prosessi menee. Yritys A kertoi viestineensä alkuvaiheessa myös omistajilleen. Asiakastutkimus puolestaan toimi keinona viestiä asiakkaille, että yrityksessä on tapahtumassa uudistusta. Uudistuksen yksityiskohdat kuitenkin haluttiin vielä pitää tietyn ydinryhmän tiedossa.

“- - kun tehtiin se nettikysely - - niin siinä selkeesti kerrottiin, että yrityksen strategiaa ollaan uudistamassa, osallistu kehittämään brändiuudistusta ja

strategiauudistusta, mutta siinä ei kerrottu aikatauluja tarkkaan. Mutta siis tavallaan niillä kyselyillä jo viestittiin asiakkaille, että ollaan jotain tekemässä.” (Yritys A)

4.2.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa yritykset tekivät brändiin liittyviä strategisia päätöksiä, rakensivat brändiä ja suunnittelivat brändielementtejä.

Monet yritykset hyödynsivät suunnitteluvaiheessa työpajatyöskentelyä. Esimerkiksi yritys E piti työpajan brändi-identiteetistä, mielikuvista ja kilpailijoista, ja yritys G piti neljä työpajaa, joissa käsiteltiin esimerkiksi tulevaisuuden tavoitetilaa ja asiakasprofiileja. Muutamilla yrityksillä oli kumppanitoimiston kanssa yhteisiä verkkotyötiloja materiaalien jakamiseen ja kommentointiin. Yrityksessä B oli henkilöstölle ja johdolle omat työtilansa, joihin koottiin materiaaleja ja joissa sai vastata tiettyihin kysymyksiin.

Brändin määrittelyn alkuvaiheessa osa yrityksistä muodosti brändistrategian. Yrityksessä D se sisälsi vision ja mission sekä Simon Sinekin kehittämän The Golden Circle-mallin mukaisesti vastaukset kysymyksiin mitä organisaatio tekee ja mitä palveluita ja tuotteita se tarjoaa; miten se toimii ja mikä erottaa heidät muista; sekä miksi organisaatio on olemassa. Myös yritykset F, G ja H kuvasivat pohtineensa näitä kysymyksiä ja etenkin organisaation olemassaolon syytä.

“ - - kyllä siinä käytiin sitä yhtiön niinku minää läpi, sitä olemassaolon syytä, keskeisiä vahvuusalueita ja pyrittiin nostaa sivuilla se esille, et se toimi sellasena strategisen tason harjoituksena yhtälailla kans.” (Yritys H)

“Toi oli mun näkökulmasta niinku suurin muutos tässä koko asiassa, että tuota se visio tai purpose, ei varsinaisesti niinku toimintastrategia, mutta se syy olla olemassa ja tämmönen isompi, me kutsutaan sitä unelmaksi, niin se kirkastui todella hyvin tän prosessin aikana.” (Yritys F)

Yritykset B, F ja E määrittivät suunnitteluvaiheen alussa myös niiden brändiarkkitehtuurin. Yrityksessä E hallitus tyrmäsi brändityön perusteella tehdyn ehdotuksen yhden brändin arkkitehtuurista ja brändiuudistusta lähdettiin viemään eteenpäin kahdella brändillä. Tässä vaiheessa haastateltava toimitusjohtaja palkkasi yritykseen kokeneen markkinoinnin ammattilaisen viemään projektia läpi. Myös yrityksessä B punnittiin erilaisia vaihtoehtoja ja päädyttiin lopulta yhden brändin arkkitehtuuriin.

“ - - lähdettiin rakentamaan projektia, joka lähtis liikkeelle ihan siitä, että käytäis lävitse sitä meidän konsernin brändiarkkitehtuuria ja tehtäis linjauksia sen suhteen, että mikä meillä siinä se tavoitetila on. Että meillä oli alussa useitakin vaihtoehtoja, joita haluttiin vähän vertailla ja kartoittaa, että mikä se meidän brändistrategia ja tuleva arkkitehtuuri olis järkevä nimenomaan tän uudistuvan strategian ja tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. - - Sitten päädyttiin työpajojen ja kaiken taustaselvityksen lopputulemana siihen, että meidän tulevaisuuden brändiarkkitehtuuri on se, että yhtä tällaista kaiken toiminnan kattavaa uutta brändiä lähdetään kehittämään.” (Yritys B)

Brändistrategian ja -arkkitehtuurin päivittämisen lisäksi yritys B asetti suunnitteluvaiheen alussa tavoitteet brändille ja asiakaskokemukselle.

“Ensimmäisessä vaiheessa tätä projektia meillä oli tavoitteena brändistrategian ja -arkkitehtuurin päivittäminen ja tavoitteiden asettaminen brändille ja asiakaskokemukselle. Eli meillä oli alusta asti nivottuna asiakaskokemuksen kehittäminen tähän mukaan, eli tunnistettiin, että tässä ei oo kysymys pelkästään siitä, että mikä on yhtiön nimi ja logo, vaan tässä on kysymys myös siitä, että miten se vaikuttaa meidän toimintaan ja miten tää strateginen muutos sisäisestikin viedään läpi niin, että kyse ei oo pelkästään ilmeen päivytyksestä vaan paljon syvällisemmästä koko organisaation toimintaan vaikuttavasta muutoksesta.” (Yritys B)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen yritys B aloitti tarkemman brändin määrittelyn. Yritys käytti työvälineenä bränditimanttia, johon kiteytettiin tavoitteita siitä, mitä uuden brändin halutaan edustavan ja millaisia mielikuvia siihen halutaan liittyvän. Myös yrityksessä E käytiin työpajatyöskentelyn avulla läpi brändimielikuvia ja haluttua brändi-identiteettiä. Yrityksessä F suunniteltiin jo ennen brändiarkkitehtuurin määrittämistä brändilupausta, mielikuvia, äänensävyä, ydinviestejä ja sitä, mitä yritys haluaa olla. Yrityksen F kumppanitoimisto teki sille näistä asioista kolme erilaista ehdotelmaa ennen kuin se vastasi yrityksen toiveita.

“Se ehkä lähti vähän - - eri jäljille mitä me oltiin sitten loppujen lopussa haluttu, mitä sitten viestintätoimisto lähti esittämään ja mikä oli ihan hyvä siinä vaiheessa. Kun me saatiin heiltä ehdotus totesimme, et tää ei ollutkaan se mitä me haluttiin tai on se sitä, mut ei oo ihan sitä mitä me haluttiin. Me jouduttiin ottaan pieni aikalisä ja jälleen kerran sitten istua alas ja uudelleen sparrailla tätä juttua moneen kertaan ja montas kertaa me tehtiin tää ennen kun, kolme kertaa ennen kun me löydettiin se oikea polku mihin me sitten haluttiin mennä. - - Uudistusprosessi sinänsä et he teki meille ehdotelman siitä, että miltä me kuulostetaan ja miltä me, mikä se meidän lupaus on, miltä me näytetään, niinku tän kaiken oikeeksi saaminen niin sen kolme kierrosta otti ennen kun me se löydettiin.” (Yritys F)

Yrityksessä H suunniteltiin brändiuudistuksen yhteydessä uudelleen yrityksen tarjontaa ja strategista asemointia. Suunnittelu pohjautui muutamien asiakkaiden kommentteihin sekä yrityksen sisäiseen pohdintaan. Tavoitteena oli irrottautua hintakilpailusta, löytää uusia erottautumisen tapoja sekä tunnistaa tärkeimpiä asiakkaita ja liiketoimintoja. Lopputuloksena yritys päätyi hakemaan lisää haastetta toimialan sisällä ja sisällyttämään asiakaspaketteihinsa useita eri liiketoimintalinjoja.

Yrityksessä F määritettiin brändin pääkohderyhmiä ja yrityksessä G muodostettiin asiakasprofiileja. Asiakasprofiilit olivat kuvitteellisia kuvauksia kohderyhmiin kuuluvista henkilöistä, heidän elämäntilanteistaan ja tarpeistaan sekä yrityksen mahdollisuuksista ja pyrkimyksistä auttaa heitä. Yritys G muodosti niitä työpajoissa.

“ - - me pyrittiin saamaan hyvin kuvaaviksi, esimerkiksi jos mä mietin, että meidän asiakas on vaikka 20-vuotias mielenterveyskuntoutuja, niin oltiin pyrittiin maalaamaan tai pyrittiin maalaamaan sellaisen ihmisen maailmaa siihen asiakasprofiiliin et mitkä ne hänen mahdolliset tarpeet on ja miten me voidaan häntä auttaa. - - Haettiin sellaisia elämäntilanteita. Me kuvattiin sille hyvin, jollakin lailla haettiin sellasta hyvin vahvaa ihmisenäkökulmaa ja ihmiskuvausta. Yritettiin päästä lähelle sitä niinku ihmisen yksilöllistä sielunmaisemaa jos näin vois sanoo ja siitähän varmaan markkinoinnissa kyse onkin.” (Yritys G)

Brändin strategisten linjausten ja brändi-identiteetin suunnittelun jälkeen yrityksissä siirryttiin brändielementtien suunnitteluun. Näistä ensimmäisenä oli yrityksen uuden nimen suunnittelu ja valinta. Yrityksissä ideoitii ja kartoitettiin nimivaihtoehtoja sekä tehtiin taustatyötä esimerkiksi katsomalla Google-haun tuloksia ja nimen saatavuutta. Esimerkiksi yrityksessä B nimivaihtoehtoja kertyi pitkä lista, josta brändiuudistustiimi ja johtoryhmä lähtivät karsimaan ja valikoimaan, mitkä vastaisivat heidän kriteerejään ja toiveitaan. Yrityksissä B, G ja F osallistettiin henkilöstöä uuden nimen suunnitteluun. Yrityksen B henkilöstö sai antaa nimiehdotuksia ja kommentoida niitä verkkotyötilassa. Yrityksessä G järjestettiin nimikilpailu, johon henkilöstö sai tuoda omia nimi-ideoitaan. Yrityksessä F pidettiin äänestyksiä nimiehdotelmista useassa eri vaiheessa.

“Oli tosi hauskaa, kun saatiin itse ehdotella nimiä ja viestintätoimisto ohjaili meitä eri suuntiin minkä tyyppisiä nimiä he toivo, ja sit sieltä löyty aika paljon ehdotuksia, et tietysti niiden ehdotusten tausta tarvii käydä tosi tarkkaa läpi, et voidaaks sellasta nimee käyttää, et siinä on monta prosessia. He ehdotti meille sitten kasan nimiä ja mikään ei oikeen resonoinut tuolla sydämessä asti niistä nimistä, mutta kun ne oli saatu me äänestettiin henkilökunnan kesken ja vastaus oli heiltäkin aika suoraan et ei ollut hyviä nimiä. Ei muuta kun istuttiin jälleen kerran alas ja uudelleen lähdettiin miettimään näitä nimiasioita ja sitten viestintätoimisto oli tehny tosi hyvää työtä ja sit sieltä rupes tulemaan tosi hyviä ja varteenotettavia nimiä - - ja sieltä tuli sitten viis näitä uusia ehdotuksia, joita me pyöriteltiin ja taas sama prosessi, et henkilökunnalle äänestykseen ja ylivoimainen voittaja oli [uusi nimi].” (Yritys F)

Sopivan nimen löytäminen oli yritysten C ja G haastateltavien mielestä brändiuudistusprosessin hankalin vaihe. Yrityksen C johtoryhmässä oli haasteita päästä yksimielisyyteen nimestä. Myös yrityksessä G oli sisäisesti eriäviä näkemyksiä ja haasteita tuotti nimien varattuna oleminen. Yrityksessä D puolestaan uusi nimi löytyi helposti ja brändin strateginen puoli muotoutui vasta sen jälkeen.

Yritysten nimivalinnoissa painottui sen linkittyminen haluttuihin mielikuviiin. Esimerkiksi yrityksen F nimi liittyy sen toiminnan ytimessä olevaan arvoon ja yritysten A, B ja G nimissä on mielikuvallinen linkitys yrityksen sijaintiin. Yritys H piti vanhasta nimestään kaksi ensimmäistä kirjainta, joista se oli alalla tunnettu, ja etsi sen kylkeen päätteen, joka kuvastaa heidän liiketoimintaansa. Yritys B listasi muiksi kriteereiksi, että nimen on oltava ytimekäs, mieleenpainuva, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti toimiva sekä ei maantieteellisesti tai toimialallisesti rajoittava. Yritys E otti verkkoalustallaan käyttöön hallussaan olleen domainin, jonka nimeä hyödynnettiin myös yrityksen uudessa nimessä. Yritys C otti käyttöön sisäisen raportointikokonaisuuden nimen.

Seuraavina brändielementteinä yrityksissä määritettiin logo ja visuaalinen ilme. Yritysten kumppanitoimistot tekivät niistä ehdotelmia, jotka kommentoitiin ja hyväksyttiin yritysten sisäisesti. Visuaaliseen ilmeeseen kuului esimerkiksi fontit, värit, valokuvat ja graafiset elementit.

Yrityksissä C ja G brändin suunnittelun lopputuotoksena oli ‘Brand guide’ tai ‘Brand book’ eli dokumentti, jossa oli määriteltynä brändiin liittyvät asiat. Yrityksen C dokumentissa oli brändilupaus, ydinviestit sekä visuaalinen ilme. Yrityksen G dokumentti puolestaan sisälsi muun muassa visuaalisen ilmeen ja äänensävyyn.

“Sehän kilpisty se lopputulema niin sanottuun brand bookiin eli dokumentti, jossa on määritelty nyt kaikki meidän meidän brändiin liittyvät asiat. Siel on värimaailma tarkkaan määritelty, tone of voice, puhetyyli, kuvamaailma, tekstimaailmat, logo avattu, kaikki avattu ja se on ikään kuin se lopputulema.” (Yritys G)

Yritystä C lukuun ottamatta kaikki yritykset tekivät suunnitteluvaiheessa sisäistä viestintää. Sen avulla kerrottiin henkilöstölle, missä vaiheessa brändiuudistus on menossa sekä esiteltiin tuotettuja suunnitelmia ja materiaaleja. Yrityksissä A ja G työryhmän jäsenet ja esimiehet jakoivat tietoa omissa yksiköissään. Henkilöstölle viestittiin myös esimerkiksi nimenvaihtoon liittyvän osallistamisen kautta yrityksissä B, F ja G.

4.2.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa yritykset linjasivat toimintaansa brändin kanssa, tekivät rekrytointeja, organisoituivat uudelleen, uudistivat materiaaleja sekä lanseerasivat brändin ja toteuttivat siihen liittyvää viestintää.

Yrityksessä B järjestettiin henkilöstölle työpajoja, joissa tunnistettiin, mitä toimenpidetasolla tulisi muuttaa, kehittää tai vahvistaa brändistrategiaan määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi ja brändimielikuvien toteutumiseksi. Työpajoista kertyi runsaasti kehitysehdotuksia ja toimenpidelistauksia sekä tietoa siitä, mitkä asiat toiminnan tasolla tehdään jo hyvin. Yrityksessä D kaikki yksiköt miettivät tietyn sapluunan mukaisesti, mitä uusi brändi tarkoittaa heidän toiminnalleen.

Yrityksissä A, B, C ja E tehtiin brändiuudistuksen yhteydessä rekrytointeja oikean osaamisen saamiseksi yritysisiin. Yrityksessä E rekrytointi tehtiin jo projektin alkuvaiheessa, jossa markkinointiammatillainen rekrytoitiin toteuttamaan brändiuudistusta. Yritykseen B rekrytoitiin uusi asiakkuusjohtaja, joka toi mukanaan myös toiminnan muutoksia. Yritykseen C rekrytoitiin kasvun ja brändiuudistuksen myötä ICT-johtaja sekä HR- ja markkinointihenkilöstöä. Yritykseen A tuli uusi toimitusjohtaja ja ydinhenkilö tuotekehitykseen sekä aloitettiin yhteistyö pienen viestintätoimiston kanssa.

“- - todettiin, et sitä strategiauudistusta ei pystytä viemään läpi olemassaolevalla henkilökunnalla, et se vaatii sitä muutosta. - - Toteutusvaiheen alussa mä aloitin, niin sitten pyydettiin tekeen kartoitus ja totesin, että meidän tiimillä se viestintä ja markkinointi ei onnistu, eikä myöskään kun oli tarkoitus parantaa ruokatuotetta ja palveluita - - et meidän olemassa olevalla henkilökunnalla sekään ei onnistu. Niin siinä toteutusvaiheessa piti rakentaa niitä palikoita kuntoon.” (Yritys A)

Yritykset A ja B alkoivat organisoitua uudelleen brändiuudistuksen yhteydessä. Yrityksessä A muutettiin organisaatiokaaviota johdon ja esimiesten osalta, laajennettiin johtoryhmää, poistettiin väliportaita ja jaettiin vastuita uudelleen tiedolla johtamisen ja nopean reagoinnin mahdollistamiseksi sekä sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Yritys B alkoi organisoitua asiakaskeskeisemmin ja perusti asiakassegmenttikohtaisia moniosaajatiimejä.

“Jaoteltiin siis neljän tammöisen pääsegmentin alle meidän asiakkaat ja jokaisen asiakassegmentin asiakassuhteiden kehittämiseen nimettiin sitten tiimit, joissa oli

edustajat myynnistä, markkinoinnista, viestinnästä, tuotehallinnasta, asiakaskokemuksiin, ja nyt niitä vielä myöhemmin laajennettiin tiimejä niin, että niihin tuli vielä eri alojen asiantuntijoita läpi organisaation, ajatuksena siinä nimenomaan se, että tuodaan sitä käytännön asiakastyötä, siihen laajemmin osaamista ja asiantuntijoita mukaan ja panostetaan näkyvästi siihen, että meidän asiakastyö kehittyy uuden strategian mukaisesti, ja tehdään asiakkaan kanssa läheisemmin yhteistyötä, tehdään uusien palveluiden kehittämistä ja asiakastarpeiden kartoittamista näissä tiimeissä. Kukin tiimi vastaa nimenomaan sen oman asiakassegmenttinsä tarpeiden kartoittamisesta ja palvelukehityksestä ja tietenkin siitä myynnistä ja asiakkuuksien hoidosta ja asiakaskokemuksen kehittämisestä, että sitä toimintamallia tässä edelleenkin kehitetään ja se on yksi osa näitä toiminnallisia muutoksia, jotka kytkeytyi tähän brändimuutokseen.” (Yritys B)

Brändiuudistusten toteutuksen hallinnollisella puolella yritykset varmistivat tavaramerkkioikeuksia ja hoitivat virallista nimenvaihdosta Patentti- ja rekisterihallituksen suuntaan. Osa yrityksistä teki yhteistyötä lakimiesten kanssa asian tiimoilta.

Toteutusvaiheen merkittävänä osana ja suurena työkokonaisuutena oli materiaalien uudistaminen. Yritysten oli uudistettava kaikki materiaalit, joissa näkyi niiden nimi, logo tai visuaalinen ilme. Tällaisia materiaaleja olivat esimerkiksi verkkosivut, domainit, dokumenttipohjat, sosiaalisen median materiaalit, jaettavat esitysmateriaalit, autoteippaukset, kiinteistöjen valomainokset, opastekyltit, liikelahjat, työvaatteet ja laskutusosoitteet. Yritys E myös muutti uusiin tiloihin, jotka oli brändätty uusilla väreillä. Muun muassa yrityksissä B ja F materiaalien uudistamiseen osallistui suuri määrä henkilöstöä.

Yritykset alkoivat viestiä brändiuudistuksesta tärkeimmille sidosryhmille jo ennen lanseerausta. Lähes kaikissa yrityksissä henkilöstölle oltiin viestitty brändiuudistuksesta läpi prosessin, mutta yrityksessä C oltiin viestitty pääosin avainhenkilöille ja henkilöstölle tiedotettiin uudistuksesta vasta juuri ennen lanseerausta. Tällöin esiteltiin uusi brändi sekä suunnitelma lanseerauksesta.

“Mutta sillä tavalla ei haluttu kuitenkaan liian paljon sitä levittää organisaatioon vielä kesken prosessia, et siinä oli näitä avainhenkilöitä ja tällaisia mukana tietysti, mutta ei tällaisia raakileita haluttu levittää organisaatiossa liian aikaisin, koska siinä on aina se riski, että joku käsittää et tää on se lopullinen ja alkaa teipata näitä autoja ja pyöräkuormaajaa, ettei se tota tuu liian aikaisin implementointiin. Ja jos on tällaisia puolivalmiita se voi aiheuttaa spekulointia tavallaan, että aletaan keskustella siitä lopullisena ratkaisuna ja se ei aina ole hyvä.” (Yritys C)

Omistajat kuuluivat ensimmäisiin sidosryhmiin, joille yritykset viestivät valmiista uudistuksesta.

“- ja sit tietysti meidän omistajille, he olivat ensimmäisenä siinä listalla kun ruvettiin tästä brändi- ja nimi uudistuksesta viestimään, oliko se peräti viikkoa ennen lanseerausta.” (Yritys F)

Yritysten B, F ja E haastateltavat kertoivat viestineensä yhteistyökumppaneilleen etukäteen. Yrityksessä B kerrottiin uudistuksesta etukäteen kasvotusten esimerkiksi asiakaspalvelua hoitavalle kumppanille, urakoitsijakumppaneille, IT-kumppaneille ja muille asiakasrajapintaa lähellä oleville yhteistyötahoille. Muille yhteistyötahoille, jotka eivät suoranaisesti liittyneet brändiuudistukseen,

lähetettiin kirjeet. Yrityksen G haastateltava puolestaan kertoi, ettei yritys viestinyt yhteistyökumppaneilleen etukäteen systemaattisesti, mutta jos satuttiin jonkun kanssa kahvipöytään, saatettiin mainita asiasta.

Yrityksissä B, D ja E kerrottiin myös asiakkaille ennen lanseerausta. Yrityksessä D käytiin kahdenkeskisiä keskusteluja ja pidettiin pienempiä asiakastilaisuuksia tärkeimmille yritysasiakkaille, ja muutoksesta kertomisen yhteydessä kysyttiin näkemyksiä ja palautetta uudistuksesta. Yrityksessä D, jossa liiketoiminta perustuu pitkälti luottamukseen ja henkilökohtaisiin suhteisiin, soitettiin kaikki asiakkaat läpi ja kerrottiin uudistuksesta. Yrityksen E nimi vaihtui noin kaksi kuukautta aikaisemmin kuin sen uusi verkkoalusta lanseerattiin ja lanseerauskampanjat pidettiin, ja asiakkaille tiedotettiin muutoksesta jo nimenvaihdoksen aikaan. Yritys myös pyrki saamaan ennakkoviestinnällä asiakkaita mukaan lanseerauskampanjaan, ja siihen lopulta osallistui kolme asiakasta omilla brändeillään.

Aktiivisinta viestintää ulkoisille sidosryhmille toteutettiin brändin lanseerauksen yhteydessä. Yritykset viestivät monikanavaisesti hyödyntäen esimerkiksi tiedotteita, sähköpostia, omia verkkosivuja, linkityksiä kumppaneiden sivustolla, sosiaalista mediaa, asiakaspalvelun puhelimesta olleita tiedotteita ja henkilökohtaisia kanavia.

Yritykset B, D, E ja F toteuttivat lanseerauskampanjat. Yrityksen B kampanjaan kuului esimerkiksi ulko-, bussi- ja lehtimainontaa sekä digitaalista markkinointia, jonka viestinä oli nimenmuutos ja pääkohderyhmänä sen alkuperäisen maantieteellisen alueen asukkaat. Yritys teki yhteistyötä kahden viestintätoimiston kanssa kampanjoiden suunnittelun, materiaalien tuottamisen ja valokuvausten tiimoilta. Yritys E toteutti lanseerauskampanjan kahdessa aallossa hyödyntäen kahdelle eri kohderyhmälle suunnattuja laskeutumissivuja sekä lehti- ja bannerimainontaa ja sosiaalisen median markkinointia. Yrityksellä F oli TV-, radio- ja natiivimainontaa sekä kattava digitaalisen markkinoinnin kampanja, joissa pääviestinä oli nimenvaihdos. Yritys D toteutti tunnettuuden kasvattamiseksi hyväntekeväisyyspauksen, jossa he antoivat ihmisten ehdottaa ja äänestää, mihin he sijoittavat tietyn määrän omaa työtään. He mainostivat sitä muun muassa Helsingin Sanomissa. Muutoin yritys D ei juuri hyödyntänyt maksettua markkinointia, vaan toteutti inbound-markkinointia verkkosivuillaan organisen näkyvyyden kasvattamiseksi. Yrityksessä A puolestaan toteutettiin brändin lanseeraus pienessä mittakaavassa toukokuussa, mutta järjestettiin laajempia markkinointikampanjoita kesälomien jälkeen. Yrityksen A haastateltavan mukaan viestintä ja markkinointi muuttui täydellisesti ja siinä alettiin panostaa uudella tavalla sosiaaliseen mediaan ja henkilökunnan osallistamiseen.

Yritykset C ja H lanseerasivat brändinsä alan messuilla. Yritys C järjesti myös messujen yhteydessä iltatilaisuuden, johon osallistui 100-200 asiakasta ja kumppania. Myös yritys B järjesti lanseerausviikolla juhlat asiakkaille ja henkilökunnalle, ja yritys G järjesti henkilöstölleen lanseeraustapahtuman, jossa syötiin, juotiin ja kerrottiin uudistuksesta. Lisäksi yrityksellä G oli lanseeraustapahtuman lähellä kehittämispäivä, jossa henkilökunta tarinallisti yrityksen tulevaisuutta pienryhmissä.

“Se osu jotenkin se tais olla ihan sattumaa et se kehityspäivä ja lanseerauspäivä osu niin lähekkäin, mutta se osoittautui kyllä todella hyväksi sattumaksi, koska meillä oli heti tila ja aika varattuna siihen, että näistä asioista päästiin yhdessä keskustelemaan. Lähettiin vähän niinku tarinallistamaan sitä meidän tulevaisuutta ja henkilökunta teki sen, elikkä me kehittämispäivässä jaettiin henkilökunta ryhmiin ja jokainen kertoi tarinan muodossa, että mitenkä meidän tulee käymään ja minkälaisia halutaan olla ja mitä meille tapahtuu tulevaisuudessa ja me saatiin 16 tämmöistä aivan valttavan hienoa tarinaa, et mitenkä he koki sen meidän tulevaisuuden tarinan muodostuvaksi. Se oli jotenkin aika onnistunut siihen kohtaan ja semmonen mikä jollain tavalla nopeutti sitä uuden nimen ja uuden brändin sisäistämistä.” (Yritys G)

4.2.5 Brändiuudistuksen jatkotyö

Brändien uudistustyö yrityksissä ei suinkaan päättynyt lanseeraukseen, vaan sen jälkeen yrityksissä keskityttiin lupauksen lunastamiseen toiminnan tasolla sekä toiminnan kehittämiseen edelleen yhdessä sidosryhmien kanssa.

“- - keskitytään siihen, että pystytään lunastamaan lupauksia ja menemään kohti niitä tavoitteita, joita suunnitelmassa on, että ei tää vieläkään silleen valmista ole, että vois sanoo, että kaikki tehty, vaan kyllähän se isoin työ on oikeestaan edessä, kun teemme [yrityksestä] sitä mikä meidän tavoitteena on, eli viedään meidän toimintamallia siihen asiakaskeskeiseen suuntaan - - ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehitetään meidän palveluita ja meidän toimintatapaa yhä enemmän pois vanhoista mielikuvista.” (Yritys B)

Jatkotyössä myös mitattiin uudistuksen onnistumista. Yrityksessä B asetettiin brändityön aikana konkreettisia tavoitteita ja mittareita uudistuksen onnistumiselle ja muutoksen aikaansaamiselle. Asetettuja mittareita olivat esimerkiksi brändin tunnettuus, brändimielikuvat, NPS ja asiakaskokemuksen erilaiset mittarit, joita yritys pyrki tarkentamaan vielä brändiuudistuksen jatkotyönä. Yritys B myös teki kyselytutkimuksen nimenvaihdoksen onnistumisesta asiakkaidensa parissa, ja selvitti sitä, kuinka moni heistä tunnistaa uuden nimen ja yhdistää heidät siihen. Muissa yrityksissä tiedostettiin mittaamisen merkitys, mutta ei oltu kehitetty systemaattista mittaristoa brändiuudistuksen onnistumisen mittaamiseen. Onnistumista määrittivät esimerkiksi saatu palaute, henkilöstö- ja asiakas-tyytyväisyys, verkkosivuston mittarit, myynnin mittarit ja yrityksen taloudellinen tulos, mutta haastateltavien mukaan näiden suoraa yhteyttä brändiuudistukseen oli vaikea määrittää.

Yritysten D ja A haastateltavat nostivat esille myös strategian jatkotyön, joka linkittyy brändiuudistukseen. Yrityksessä D strategiaprosessin seuraavalla kierroksella osallistettiin vahvemmin henkilöstöä sekä yksiköiden sisäiseen että koko yrityksen yhteiseen strategiseen pohdintaan ja jalostamiseen. Yrityksessä A tehtiin strategian jatkotyötä noin kaksi vuotta uuden brändin lanseerauksen jälkeen. Yritys toteutti kyselyitä eri sidosryhmille sekä syvempää asiakasymmärrystutkimusta.

“Ei se, että tehdään vaan kerran strategia- ja brändiuudistus niin seurataan myös sitä, ei pelkästään yrityksen sisällä vaan kysytään oikeesti myös omistajilta, asiakkailta ja henkilökunnalta et miten me ollaan onnistuttu. Ja sitten lähdetään pitkässä juoksussa, jos puhutaan strategisesta uudistuksesta tai brändiuudistuksesta niin katsoon se, että ollaanko tehty oikeita asioita ja pitääkö isossa kuvassa tehdä vielä korjausliikkeitä myös, eikä pelkästään näissä pienissä asioissa. - - Mutta nyt mentäis sitten

kuitenkin ravintolaympäristökohtaisesti kyselemään, että mitäs sä haluisit, miten me voitais kehittää, et päästäis syvemmälle siihen asiakasymmärrykseen - - koottais sieltä se ydinasiakasryhmän edustajat ja niiltä kysyttäis, että mitä me voidaan tehdä jatkossa paremmin. - - Koko ajatuskin, että ymmärrys ois että nyt me kehitetään yhdessä heidän kanssa, heidän haluamaan suuntaan, eikä niin, että tehdään massiivisia muutoksia kerran 20 vuodessa, vaan että ollaan tiedolla johtamisen ja yhdessä tekemisen tiellä.” (Yritys A)

4.3 Brändiuudistusprosessiin vaikuttaneet tekijät

Yhtenä osana tutkimusta selvitettiin, mitä tekijöitä haastateltavat pitivät oleellisimpina brändiuudistusprosessin ja sen lopputulosten kannalta. Haastatteluissa nousi esille sekä onnistumista edesauttaneita tekijöitä että sudenkuoppia ja haasteita. Esiin nousseet tekijät liittyivät pääosin tiimiin, ihmisiin ja sidosryhmiin sekä prosessin sujuvuuteen ja resursseihin.

4.3.1 Ihmisiin liittyvät tekijät

Yritystä A lukuun ottamatta kaikki kumppanitoimistoa hyödyntäneet yritykset nostivat esille hyvien kumppaneiden merkityksen. Kumppanitoimistot toivat tekemiseen struktuuria, osaamista ja resursseja, ja pitivät narut käsissä.

“Merkittävä onnistumisen kannalta ainakin meidän näkövinkkelistä oli hyvän kumppanin löytäminen, et itteksemme ei oltais kyllä tätä työtä osattu tehdä ja sit sellainen kumppani, jolla oli tää tämmöinen strateginen näkökulma et ei pelkkä viestintä, markkinointi vaan oikeesti semmonen liiketoiminnallinen ajattelu.” (Yritys G)

“- - ja sit tää henkilö ketä veti tätä niin hänellä oli hyvin silmää siihen, et kyllä sillä on merkitystä miten se bränditoimisto sen vetää ja saa niistä meidän vihjeistä ja mielipiteistä kiinni, mutta kyllä ohjasi myös, että silloin johtoryhmä tai ohjausryhmä alkoi mennä hakoteille, ne sujuvasti sitten takaisin oikealle raiteelle.” (Yritys C)

Yrityksessä E ei oltu tyytyväisiä ensimmäiseen kumppaniin, ja he päätyivät tekemään uuden kilpailutuksen. Toisen kumppanin kanssa saatiin parempia tuloksia aikaan lyhyessä ajassa, ja haastateltava koki kumppanuuden ainakin osittaisena onnistumisena. Yrityksessä F korostettiin kumppanivalintojen kanssa henkilökemioiden ja toimiston sitoutumisen merkitystä.

Yritysten A, B ja C haastateltavat pitivät tärkeänä sisäisten sidosryhmien muutoshalukkuutta ja sitoutumista. He korostivat etenkin johdon sitoutumisen merkitystä ja sujuvaa yhteistyötä heidän kanssaan. Yritysten A ja B haastateltavat kokivat tärkeänä myös sen, että iso määrä henkilöstöä oli sitoutunut tekemiseen ja suunnitelmien toteuttamiseen. Yrityksen A haastateltava painotti myös omistajien ja asiakkaiden muutoshalukkuuden merkitystä.

Yrityksissä A, C ja E uusilla rekrytoinneilla oli suuri merkitys brändiuudistusten onnistumiselle.

“Ja sitten kun saatiin oikeanlaista osaamista kuvioihin mukaan vielä, niin toki sillä oli iso merkitys.” (Yritys A)

Haastateltavat yrityksistä D, E, F, G ja B pitivät henkilöstön osallistamista tärkeänä asiana. Yrityksessä D ei osallistettu suuresti kaikkia työntekijöitä, mutta riittävän laaja joukko oli yksimielinen siitä mitä oltiin tekemässä. Yrityksessä E henkilöstö pääsi vaikuttamaan esimerkiksi brändielementtien valintaan ja tällä tavalla sitoutettiin henkilöstöä uudistukseen. Yrityksen G haastateltava korosti erityisesti henkilöstölle lanseerauksen yhteydessä pidettyjen tapahtumien merkitystä ja sitä, että henkilöstö pääsi silloin osallistumaan keskusteluun siitä, mitä uudistus tarkoittaa yrityksen tulevaisuudelle. Yrityksen B haastateltava koki, että henkilöstöä olisi voinut ottaa vielä aikaisemmassa vaiheessa mukaan, jotta he olisivat kokeneet pääsevänsä paremmin osallistumaan muutostyöhön ja jotta oltaisiin saatu siihen lisää resursseja.

Osallistamiseen sekä organisaation sisäiseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen liittyviä haasteita oli yrityksessä F. Yrityksen haastateltavat kokivat, että eivät ottaneet tytäryhtiötään riittävästi mukaan, mikä aiheutti vastarintaa ja erimielisyyksiä.

“Se mikä tehtiin huonosti oli se, et meidän ois pitänyt ottaa se tytäryhtiön porukka enemmän mukaan, et siinä tehtiin väärä päätös kuka sieltä tuli mukaan sekä meidän että heidän toimesta eli tavallaan se tytäryhtiö toi sitten lisähaasteita tälle. - - Mut se on hyvä tiedostaa et nää on asioita, joihin ihmiset suhtautuu tosi tunteella ja tosi henkilökohtaisesti et kun lähetään tekemään tämmöstä muutosta ja varsinkin kun on yritys millä on tytäryhtiöitä ja niiden kaikkien pitäisi muuttua saman näköiseksi ja tän tyyppistä niin ainakin meillä se oli huomattavissa toisen tytäryhtiön kanssa. - - Ehkä siinä annettiin vähän liikaa löysää silloin sitten heille tytäryhtiöille tehdä vähän omaa juttua siinä tän prosessin aikana, mutta virheitä on tehty ja niinhän se tähän elämään kuuluu.” (Yritys F)

Yrityskaupan myötä brändiuudistukseen päätyneessä yritys D:ssä vei aluksi aikaa saada toimijat samalle kartalle. Yrityskaupan osapuolten keskittymisen toimialan eri osa-alueille toi vääринymmärryksiä ja pientä vastakkainasettelua. Lisäksi haasteita aiheuttivat kulttuuriset erot, jotka haastateltavan mukaan olisi voitu ottaa alkuvaiheessa paremmin huomioon.

4.3.2 Prosessiin liittyvät tekijät

Yritysten B, A ja D haastateltavat pitivät tärkeinä prosessin ja päätöksenteon selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Yrityksessä B oli tarkat suunnitelmat sekä selkeästi mietityt agendat tapaamisille ja työpajoille, minkä ansiosta saatiin asioita eteenpäin suunnitelmien mukaisesti. Yrityksen A haastateltava koki, että selkeämmät raamit ja suunnitelmat siitä mitä tehdään, miten tehdään ja millä budjetilla, olisivat voineet auttaa projektissa. Yrityksen D haastateltavan mukaan selkeät päätöksenteon prosessit, vastuut ja ajoitukset sekä keinot puuttua suunnittelutyöhön ovat tärkeitä projektin hallitsemiseksi. Hän koki, että heidän prosessiaan olisi voitu tiukentaa vielä entisestään.

“Sit tosi tärkeä sen onnistumisen kannalta on sit se, että on tavallaan niinku hyvin selkeet päätösprosessit, eli että sit niinku tehdään ne päätökset ja niissä pysytään ja hyväksytään ne joka puolella, se on äärimmäisen tärkeä etukäteen päätetty, et se ei oo sellasta vellovaa ikuisuuteen menevää ja kysytään käytäviltä jokaiselta mielipidettä, vaan tiedetään ketä päättää, mitä ne päättää, koska ne päättää ja sit ne kaikki

luottaa siihen. Eli tavallaan jos ajatellaan niin se itse prosessi on äärimmäisen tärkeä tällaisissa et muuten se lähtee leviämään käsiin todella tehokkaasti. - - Me oltais voitu vähän tiukentaa prosessia vielä et prosessi on siitä hyvä, et siin on tietyt pätkät sitä luovuutta ja siinä se luovuus on rajattu sellasten aitojen sisään ja sit tavallaan, kun se tulee valmiiksi ja päätökseen niin sit pitää olla se prosessi.” (Yritys D)

Yrityksessä D myös oikaistiin joitakin vaiheita, jotka heidän asiakastyös-
sään kuuluvat osaksi uudistusprosessia.

“Tässä on vähän sellanen suutarin lapsella ei oo kenkiä tyyppinen problematiikka, kun me tehdään omaa brändiuudistusta. Et meillähän on aika tiukka prosessi, kun me toimitaan asiakkaan kanssa, miten se kuuluu tehdä, mutta sitten kun me tehdään itelle kyl se tilanne vähän on kun sitä tehdään oman toiminnan ohessa niin siinä on tietty sellanen oikaisumentaliteetti, mikä ei oikeestaan oo kauheen hyvä. Et kyl me sillee hyvällä tavalla tehtiin, mut ehkä sinne ois voinu lisätä muutaman stepin pinoit-
tain enemmän vähän niinkuin kuuluis.” (Yritys D)

Yrityksestä F nousi esille, että haasteita aiheutti omien tarpeiden, tavoitteiden ja suunnan epäselvyys. Projektin alussa ei yrityksen sisäisesti tiedetty, mil-
laista muutosta halutaan ja siksi vei aikaa, että suunta kirkastui. Vasta viestintä-
toimiston kolmas ehdotelma brändistä oli sitä, mitä yrityksessä toivottiin.

“Tavallaan me ei oltu ihan kartalla mihin suuntaan me oltiin menossa ja me kipuil-
tiin itekin siinä, niin kyllä viestintätoimisto sai osansa tästä kipuilusta. - - Mä tekisin
sen niin et ensin yrittäisin itse miettiä vähän tarkemmin ja miettiä miks me ollaan
olemassa, miks me tää tehdään ja mitä me halutaan viestiä eteenpäin. Vähän niinku
tehdä se oma juttu vähän valmiimmin.” (Yritys F)

Yritysten brändiuudistusprosesseihin vaikuttivat ajalliset ja taloudelliset
resurssit. Yrityksen A haastateltava koki, että prosessissa olisi voinut tehdä
monta asiaa toisella tavalla, jos olisi ollut käytettävissä enemmän rahaa ja aikaa.
Yrityksessä D uudistusta tehtiin jokapäiväisen työn rinnalla ja ajalliset resurssit
olivat vähäiset asiakastyön mennessä oman brändiuudistuksen edelle. Yrityksen
E haastateltava koki brändiuudistuksen jääneen hieman pinnalliseksi ja osan ma-
teriaaleista vähälle viilaukselle pienten ajallisten resurssien takia.

“Tää työmäärä varmaan yllätti kaikki, kun tässä tehtiin montaa asiaa yhtä aikaa, niin
tää oli todella iso. - - Ehkä [pienessä yrityksessä] tehdään vähän pienemmällä työ-
määrällä siinä mielessä et ei viilata niin montaa versiota eikä niin syvällisesti. - - Sit-
ten tää syvin olemus et meil ei ollu aikaa eikä energiaa eikä resursseja niinku tehdä
kunnon syvällisesti. Ja sitä me tässä varmaan sen jälkeen ollaan sisäistetty ja syven-
netty, et ei se suinkaan olis syntynyt tossa ajassa, mutta olisi siihen voinut ehkä käyt-
tää enemmän energiaa ja saada sitä syvällisemmin tehtyä et nyt se on pikkasen nyt
vähän pinnallinen.” (Yritys E)

Kuusi kahdeksasta haastateltavasta nosti esiin aikatauluun liittyviä asioita.
Yritysten A, C, D ja E haastateltavat kokivat aikataulun liian kiireisenä ja tiuk-
kana. Esimerkiksi yrityksessä C painetta aiheuttivat suunniteltu lanseeraus mes-
suilla sekä vaikeudet päästä yhteisymmärrykseen logosta ja nimestä. Yrityksessä
E verkkosivuston lanseeraus viivästyi.

Aikataulussa pysymisen ja luovuudelle tilaa antamisen suhde jakoi mieli-
piteitä haastateltavien keskuudessa. Yrityksen G haastateltava piti tärkeänä

aikataulussa pysymistä, nopeita ratkaisuja ja nopeaa etenemistä, kun taas yrityksessä F painotettiin enemmän huolellisesti loppuun asti hiomista deadlinea var-
ten puskemisen sijaan.

“Mun mielestä riittävä vauhti näissä on parempi, kun se, että näitä mietitään maailman tappiin ja hyvin pitkällä aikavälillä. Nopeet ratkasut ja nopee eteneminen ja py-
sytettiin aikataulussa oli semmonen iso juttu.” (Yritys G)

“Ei voi ajatella niin, et se on pakosti saatava johonkin deadlineen mennessä, et se voi
olla täys mahdottomuus ja jos ei oo fiilis, eikä tunnu siellä sydämessä syvällä niin ei
kannata sit sanoo et brändiuudistus on valmiina koska sit sen kaikki huomaa. - - Pi-
tää antaa vaan sille luovuudelle aikaa, et se on kaikessa luovassa tekemisessä et tarvii
sitä tuolilla pyörimistä. - - Ja uskoo siihen omaan juttuun ja oottaa, että tuntuu hy-
vältä. Eikä vaan mennä koska on deadline edessä.” (Yritys F)

Prosessiin liittyviksi brändiuudistuksen onnistumisen kannalta merkittä-
viksi tekijöiksi nousivat haastateltavalta A analyysivaiheen perusteellinen toteu-
tus sekä yrityksiltä F ja H vision ja olemassaolon tarkoituksen kirkastamisen mer-
kitys.

4.4 Brändiuudistuksen tulokset

Yritysten brändiuudistukset olivat pääosin onnistuneita ja haastateltavat olivat
tyytyväisiä lopputuloksiin. Uudistuksilla oli vaikutuksia sekä sisäisten että ul-
koisten sidosryhmien suhtautumiseen ja käyttäytymiseen sekä muutamilla yri-
tyksillä niiden menestykseen. Brändiuudistusten tulokset osoittavat, millaisiin
lopputuloksiin aiemmissä tulososioissa kuvatuilla prosesseilla on mahdollista
päästä.

4.4.1 Vaikutukset sisäisiin sidosryhmiin

Yritysten A, C ja F haastateltavat kertoivat yritysten johdon ja omistajien olleen
todella tyytyväisiä brändiuudistusten lopputuloksiin. Kaikissa tutkimukseen
osallistuneissa yrityksissä myös henkilökunta on ollut pääosin tyytyväistä. Sekä
yritysten A, B että E haastateltavat totesivat, että henkilöstö on suhtautunut po-
siitiivisesti, mutta joukkoon mahtuu aina niitä, joiden mielestä vanha on parempi.

“Se [brändiuudistus] otettiin positiivisesti vastaan. Koettiin, että vihdoinkin tehdään
asioille jotain ja saadaan piristystä. Onhan aina niinku kaikissa uudistuksissa joku to-
teaa ‘kyllä se ennen oli aina paremmin’. Joku sitä aina sanoo näin, mutta tota kyllä
mä kokoisin, et tää ois hyvä boosti henkilöstölle ja ollaan ylpeitä brändistä.” (Yritys
E)

“Mun tuntuma on, että sisäisesti aika hyvin ja innostuneesti suhtauduttiin - - ja olin
aistivini, että sellaista innostusta siitä uudesta nimestä ja brändistä, että koettiin
että on astuttu uudelle vuosituhannelle sen brändi-ilmeenkin suhteen. Tietenkin jou-
kossa on aina niitä kriittisiäkin, joiden mielestä vanha olis ollut parempi, mutta yleis-
enä tuntumana sanoisin, että henkilöstö on ottanut brändin hyvin vastaan ja tosi

nopeesti alkoi sitä käyttää niin, että ei oo tarvinnut sisäisesti hirveesti tehdä sellaista brändipoliisityötä.” (Yritys B)

Myös yrityksen D haastateltava nosti esiin, että henkilöstö on ottanut uuden brändin hyvin käyttöön ja se on juurtunut nopeasti arjen tekemiseen. Yrityksessä G henkilöstöltä on tullut vielä pitkään uudistuksen lanseerauksen jälkeen positiivista palautetta uudistuksesta.

Yrityksissä A, B ja G brändiuudistus on vaikuttanut henkilökunnan identiteettiin ja rohkeuteen esiintyä brändin alla. Yrityksessä A tämä on näkynyt henkilökunnan palvelualltiuden ja asiakaspalvelun parantumisena. Yrityksen G haastateltavan mukaan uusi brändi vaikuttaa siihen, että työntekijät voivat yleensä sanoa olevansa yrityksessä töissä. Yrityksessä B työntekijät ovat lähteneet aktiivisesti mukaan esiintymään yrityksen markkinoinnissa, kuten kampanjassa, jossa työntekijät kertovat omasta työstään. Haastateltava oli ollut positiivisesti yllättynyt työntekijöiden aktiivisuudesta ja koki sen kertovan siitä, että työntekijät kokevat ylpeyttä uudesta brändistä.

Yritysten B ja G haastateltavat kokivat brändiuudistuksen muuttaneen yrityskulttuuria sekä tuoneen työntekijöille kokemusta nykypäivässä olost ja tulevaisuuteen suuntautumisesta. Yrityksen B haastateltavan mukaan brändiuudistus tukee yrityksen strategista muutosta.

“Et kun tää meillä vahvasti kytkeytyy sisäisestikin toimintakulttuurin muutokseen niin tää brändimuutos on varmasti sisäisesti vauhdittanut muutosta, että kun brändi muuttuu niin se konkretisoi sitä muutosta, että nyt joku muukin meidän tekemisessä pitäisi muuttua. Niin näkisin, että muutos tukee meidän strategista muutosta.” (Yritys B)

4.4.2 Vaikutukset asiakasrajapintaan

Haastateltavat kertoivat brändiuudistusten vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen, tunnettuuteen, verkkosivukävijöiden määrään sekä kilpailijoista erottautumiseen.

Yrityksessä A asiakastyytyväisyys on noussut brändiuudistuksen myötä. Jatkuva Happy or not -kyselyssä asiakkaiden tyytyväisyys oli noussut 94 prosenttiin, kun hieman ennen brändiuudistusta se oli alle 80. Yrityksen kalliimpien palveluiden asiakkaat olivat todella tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin, mutta haastateltavan kokemuksen mukaan ydinkohderyhmän keskuudessa odotettiin tuotteisiin suurempaa muutosta.

“No asiakkaiden näkökulmasta, puhtaasti itse koen näin, ei olla saatu sellaista palautetta, mutta jotenkin osa asiakkaista ajatteli, että tapahtuu radikaalimpi muutos siinä ruokatuotteessa, mikä käytännössä nykyisillä hinnoilla on mahdotonta tehdä. - Siellä [juhlapalveluissa] taas asiakkaat on äärimmäisen tyytyväisiä siitä ruokatuotteesta ja palvelusta, mitä pystytään nyt tarjoon, fine dining -lounaista ja -illallisista lähtien. Mutta sitten, voisko sanoa ydinkohderyhmän, lautasella ei oo niin suurta muutosta tapahtunut.” (Yritys A)

Yrityksessä B yritysasiakkaat suhtautuivat uudistukseen positiivisesti ja pitivät uutta suuntaa hyvänä. Kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa puolestaan

uudistuksen taustaa ei ymmärretty yhtä hyvin, mikä johti negatiivisempiin palautteisiin.

“No, sitä oli hyvin kahtalaista palautetta. Erityisesti sieltä yritysasiakkailta, missä oltiin kerrottu hyvissä ajoin ja taustoitettu uudistusta niin palaute oli hyvin positiivista ja sieltä tuli niitä kommentteja, että todella hienoa, että asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja tehdään tiiviisti yhteistyötä tällaisessa tilanteessa ja uudet tavoitteet ja strategiset linjaukset niin niitä pidettiin tosi toivottavina, eli suunta oli heidän mielestään oikea. Sitten taas suuri yleisö eli kuluttaja-asiakkaat niin sinne meillä ei tietenkään ollut niin hyvin mahdollisuutta perustella ja kertoa mitä kaikkea tän taustalla oli niin sitten esim. julkisissa medioissa tulleista muutamista palautteista pystyy päätteleen niin sitä vähän huonommin ymmärrettiin siellä kuluttaja-asiakaspäässä, ja nähtiin se enemmänkin nimenvaihdoksena, eikä nähty sitä taustasyytä siellä pohjalla että miksi tähän ratkaisuun on päädytty.” (Yritys B)

Yritykset C ja E ovat saaneet vähäistä, mutta positiivista asiakaspalautetta. Yrityksessä F puolestaan oltiin saatu monenlaista asiakaspalautetta, mutta yrityksen haastateltavat pitivät hyvänä asiana, että uudistus herättää tunteita.

Yritysten B ja D haastateltavat kuvasivat brändiuudistusten vaikutuksia yritysten tunnettuuteen. Yritys B oli toteuttanut tunnettuuskyselyn, jossa kuluttajapuolella 76 prosenttia ja yrityspuolella 86 prosenttia oli kuullut yrityksen uudesta nimestä ja lähes kaikki heistä osasi yhdistää sen yrityksen vanhaan nimeen. Yrityksen D haastateltavan mukaan globaalilla toimialalla yrityksen tunnettuus on uudistuksen jälkeen todella hyvä, mutta Suomessa heikompi kuin vanhalla brändillä.

“Huonoja tuloksia on se, et Suomessa me ei vielääkään olla yhtä tunnettuja kuin [yrityksen vanha nimi] oli aikaisemmin et kyl tää etabloituneen yritysbrändin nimen vaihtaminen on aina riski ja siihen pitää suhtautuu älyttömän nöyrästi ja sillee et se on pitkäaikainen työ saada se tunnettavuus takaisin. Mut ei me mitään olla menetetty sen takia, mutta tunnettavuus on edelleen heikompi kuin ennen.” (Yritys D)

Yrityksissä E ja H brändiuudistukset toivat mukanaan verkkosivukävijöiden määrän kasvua. Yrityksen E verkkosivuston kävijämäärä tuplaantui vuodessa brändiuudistuksen jälkeen, mikä on tärkeä mittari yritykselle, jonka liiketoiminnan keskiössä on kyseinen verkkosivusto.

Yrityksen H haastateltava koki, että brändiuudistus oli yrityksen toimialalla uudenlainen ja kilpailijoista erottuva veto.

“Mä luulen et toi oli aika freesi veto tällä toimialalla niinku nää ei oo mitään media-firmoja et nää on enimmäkseen tämmöstä insinöörien touhua et se meni siltä osin niinku hyvin ja oli varmaan aika freesi askel kun kattelee mitä meidä kilpailijat ovat tehneet.” (Yritys H)

4.4.3 Muut vaikutukset

Yrityksen A haastateltava uskoo brändiuudistuksen tuoneen yritykselle lisää asiakkaita ja liikevaihtoa, omistajille lisäarvoa sekä vakauttaneen toiminnallista tuosta. Yrityksessä E liikevaihto lähti kasvamaan vasta hieman brändiuudistuksen valmistumisen jälkeen.

Yrityksissä A ja C brändiuudistus johti viestinnän ja markkinoinnin nousuun uudelle tasolle. Molemmat yritykset esimerkiksi aktivoituivat sosiaalisessa mediassa. Yrityksessä A myös yhteistyökumppanisuhteiden hoitaminen otti askeleen eteenpäin.

“ - - sitten ehdottomasti viestintä ja markkinointi on noussut ihan uudelle tasolle, mutta myös se, kuinka yhteistyökumppaneita hoidetaan ja kuinka välitön vuoropuhelu on yhteistyökumppaneiden kanssa sekä omistajien suuntaan että muihin yhteistyökumppaneihin.” (Yritys A)

Yritysten C, G ja H haastateltavat nostivat esiin brändiuudistuksen positiivisen vaikutuksen yrityksen ilmeeseen. Heidän mukaansa uudet ilmeet ovat raikkaampia, modernimpia ja houkuttelevampia.

“Me saatiin uusi ehkä modernimpi tätä aikaa paremmin puhutteleva brändi-ilme kuin mitä se meidän vanha oli ollut. Eli kyllä siinä kuitenkin pölytettiin ihan kaikki vanhat jutut, puettiin ne täysin erilaiseen asuun ja me ollaan saatu valtavasti siitä hyvää palautetta.” (Yritys G)

Näin ollen brändiuudistuksilla voidaan todeta olevan monipuolisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalliseen menestykseen sekä markkinoinnin kehitykseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda laajaan empiiriseen näyttöön perustuva, ammatinharjoittajien sovellettavissa oleva viitekehys revolutiivisen brändiuudistuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen keskiössä oli brändiuudistusprosessi sekä sen ajurit, tavoitteet, vaiheet ja onnistumiseen vaikuttaneet tekijät. Tutkimuksessa käsiteltiin aihepiiriin liittyvää aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta sekä kerättiin ja analysoitiin tutkimusaineistoa kahdeksasta suomalaisesta brändiuudistuksen toteuttaneesta yrityksestä.

Johtopäätösluvun ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten suomalaisissa yrityksissä toteutetaan revolutiivisia brändiuudistuksia?” vetämällä yhteen aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksen tuloksia. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kontribuutiot ja jatkotutkimusaiheet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Revolutiivisten brändiuudistusten toteuttaminen suomalaisissa yrityksissä

Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003) määrittelevät brändiuudistuksen organisaation pyrkimyksenä muokata brändi-identiteettiään tai imagoaan muuttamalla yhtä tai useampaa brändielementtiä. Brändiuudistus voidaan nähdä jatkumona pienestä ja evolutiivisesta positioinnin ja markkinoinnin estetiikan kehityksestä, kuten logon freesauksesta, revolutiiviseen muutokseen brändissä. Revolutiivisessa brändiuudistuksessa organisaatio määrittelee itseään ja brändi-identiteettiään fundamentaalisesti uudelleen, mikä johtaa suureen, näkyvään muutokseen positioinnissa ja markkinoinnin estetiikassa. Revolutiiviseen brändiuudistukseen liittyy usein strateginen muutos ja monet organisaatiot symboloivat sitä nimenvaihdoksella. (Muzellec & Lambkin, 2006.)

Revolutiivinen brändiuudistus alkaa kontekstin, ajureiden ja tavoitteiden tunnistamisella ja määrittämisellä. Sen jälkeen toteutetaan itse brändiuudistusprosessi, joka koostuu aloitus-, analyysi-, suunnittelu-, toteutus- ja

jatkotyövaiheista sekä monivaiheisista alaprosesseista, jotka ovat sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö, monitorointi ja arviointi sekä menestystekijöiden huomiointi.

5.1.1 Lähtötilanne: Konteksti, ajurit ja tavoitteet

Aiemman tutkimuksen (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014) mukaan brändin uudistaminen alkaa kontekstin huomioimisesta, ajureiden tunnistamisesta ja niihin pohjautuvien yrityskohtaisten tavoitteiden asettamisesta. Kontekstin osalta huomioitiin Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallin mukaisesti voiton tavoittelu ja maantieteellinen alue. Lisäksi tutkimuksessa relevanteiksi kontekstiin liittyviksi tekijöiksi tunnistettiin yrityksen koko ja toimiala. Konteksti vaikutti esimerkiksi siihen, miten yrityksessä osallistettiin henkilöstöä brändiuudistusprosessiin. Pienemmissä yrityksissä uudistuksiin osallistui laajasti koko henkilöstö, kun taas isommissa teknisen alan yrityksissä henkilöstöä osallistettiin hyvin vähäisesti.

Aiemmassa tutkimuksessa brändin uudistamiselle on tunnistettu sisäisiä ja ulkoisia ajureita. Goin ja Goin (2011) mukaan sisäisiä ajureita ovat esimerkiksi organisaation rakenteelliset muutokset, yrityskaupat, organisaation strategian muutokset, tarve määrittellä positointia uudelleen ja pyrkimys yhdistää organisaatio yhden brändin alle. Kapfererin (2012) mukaan sisäisiin ajureihin kuuluvat myös kansainvälistyminen, tiettyjen aktiviteettien lakkauttaminen ja pyrkimys kasvaa kriittiseen kokoon. Brändiuudistus voi toimia myös keinona elvyttää väsynyt ja alisuoriutuva brändi (Beus & Matanda, 2010). Ulkoisia ajureita puolestaan ovat esimerkiksi ulkoisen ympäristön muutokset, kilpailun lisääntyminen ja lainsäädännön muutokset (Goi & Goi, 2011).

Tutkimuksessa yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset toteuttivat brändiuudistuksen sisäisen ajurin johdosta. Neljällä yrityksellä ajurit liittyivät liiketoiminnan kasvuun tai sen tavoitteluun, ja ajureita olivat yrityskauppa, kansainvälistyminen, uusille liiketoiminta-alueille laajentuminen, konsernin muutokset, strategian muutokset ja pyrkimys yhdistää organisaatio yhden brändin alle. Kolmella yrityksellä uudistuksen ajurina oli liiketoiminnan tai sen keskiössä olevan resurssin jämähtäminen. Ainoastaan yksi yritys teki brändiuudistuksen ulkoisen ajurin takia ja tämän brändiuudistuksen taustalla oli säätiölainsäädännön muuttuminen. Tutkimuksessa tunnistetut ajurit olivat linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, eikä tutkimuksessa löydetty kirjallisuudesta poikkeavia yksittäisiä ajureita. Ajureiden osalta uusi löydös oli kuitenkin sisäisten ajureiden jaottelu kahteen päätyyppiin.

Brändiuudistusten tavoitteet olivat vahvasti linkittyneitä ajureihin ja uudistuksen lähtötilanteeseen. Tavoitteet olivat pääosin yrityskohtaisia ja yksilöllisiä. Niihin kuuluivat esimerkiksi yrityskuvan uudistaminen, brändiarkkitehtuurin selkeyttäminen sekä noteeratuksi tuleminen isojen asiakkaiden silmissä. Muzellecin ja Lambkinin (2006) mukaan brändiuudistuksen tavoitteet liittyvät uuden identiteetin tai uuden imagon luomiseen, ja tutkimuksen yritysten tavoitteet ovat linjassa näiden kahden kattotavoitteen kanssa.

5.1.2 Brändiuudistusprosessin vaiheet

Aiemmassa tutkimuksessa (mm. Miller, Merrilees & Yakimova, 2014) lähtötilanteen tunnistamista seuraa varsinainen brändiuudistusprosessi. Mukailleen Dalyn ja Moloneyn (2005) sekä Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) brändiuudistusmalleja, brändiuudistusprosessi koostuu kolmesta päävaiheesta, jotka ovat analyysi, suunnittelu ja toimeenpano, sekä kolmesta monivaiheisesta alaprosessista, jotka ovat sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö, monitorointi ja arviointi sekä mahdollistavien ja estävien tekijöiden huomiointi. Tutkimuskohteina olleiden yritysten brändiuudistusprosesseista oli selkeästi tunnistettavissa kaikki nämä vaiheet. Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen yritysten brändiuudistusprosesseissa oli selkeät aloitus- ja jatkotyövaiheet. Prosessin kolmelle päävaiheelle sekä aloitus- ja jatkotyövaiheille tunnistettiin useita alakohtia. Alakohtien painotukset olivat erilaisia yrityksestä riippuen.

5.1.3 Aloitusvaihe

Prosessin aloitusvaihe piti sisällään tiimin ja sen toimintatapojen muodostamisen, yhteistyökumppanin kilpailutuksen ja valinnan sekä prosessin suunnittelun ja aikataulutuksen. Aiemmassa tutkimuksessa näitä tekijöitä ei olla suoraan huomioitu, mutta Miller, Merrilees ja Yakimova (2014) toivat esille vahvan uudelleenbrändäyksen johtamisen.

5.1.4 Analyysivaihe

Analyysivaiheessa yritykset tekivät sisäisen analyysin toimenpiteitä eli olemassa olevan tiedon koostamista, johdon haastatteluja, johdon ja omistajien työpajoja, henkilöstön työpajoja ja yhteistyökumppanitoimiston kanssa sparrailua; ulkoisen analyysin toimenpiteitä eli markkina-, asiakas- ja tunnettuustutkimusta sekä kumppanien haastatteluja; sekä muodostivat ja arvioivat skenaarioita ja ratkaisumalleja. Analyysivaiheiden toimenpiteiden lista on merkittävästi kattavampi ja yksityiskohtaisempi kuin Dalyn ja Moloneyn (2005) mallissa, jossa vaihe piti sisällään tilanneanalyysin, markkina-analyysin, brändiauditoinnin, mahdollisuuksien tunnistamisen ja brändielementtien säilyttämisen päätökset. Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallissa analyysivaihetta ei huomioitu sellaisenaan ollenkaan, vaan riittävä tutkimus ja brändiymmärrys olivat osana brändin uudelleenvisiointia.

5.1.5 Suunnitteluvaihe

Tutkimuksen yritysten brändiuudistusprosessien suunnitteluvaiheeseen kuului brändistrategian, brändiarkkitehtuurin, brändin ja asiakaskokemuksen tavoitteiden, positioinnin, kohderyhmien, brändilupauksen, brändimielikuvien, ydinviestien, äänensävyyn, nimen, logon ja visuaalisen ilmeen määrittäminen sekä nämä yhteen vetävän dokumentin luominen. Osa-alueet vastasivat aiemmassa tutkimuksessa (mm. Jo Hatch & Schultz, 2003; Knox & Bickerton, 2003) esitetyn

yleisen brändäyksen prosessin eri osa-alueita. Brändiuudistumalleissa puolestaan on huomioitu näistä ainoastaan brändistrategia (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014), kohderyhmät (Daly & Moloney, 2005) ja brändielementit (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014; Daly & Moloney, 2005).

5.1.6 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa yritykset linjasivat toimintaansa brändin kanssa sekä tekivät rekrytointeja ja organisoituivat uudelleen. Vastaavasti yleisessä brändäyksen prosessissa Knox ja Bickerton (2003) toivat esille juurruttamisen organisaatioon ja liiketoiminnan linjaamisen brändin kanssa. Toteutusvaiheeseen kuului myös viestinnän ja markkinoinnin toimenpiteitä, kuten materiaalien uudistamista, viestintää ulkoisille sidosryhmille sekä lanseerauskampanjoita ja -tapahtumia. Viestintä ja markkinointi on huomioitu myös Dalyn ja Moloneyn (2005) sekä Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) brändiuudistumalleissa sekä yleisessä brändäyksen prosessissa (mm. Keller, Aperia & Georgson, 2012). Lisäksi toteutusvaiheeseen kuului tavaramerkkiprosessit ja nimenvaihdoksen virallinen puoli PRH:lle.

5.1.7 Monivaiheiset alaprosessit

Analyysi-, suunnittelu- ja toteutusvaiheiden rinnalla kulki kolme monivaiheista alaprosessia, jotka olivat sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö, monitorointi ja arviointi sekä menestystekijöiden huomiointi. Tutkimuksessa sidosryhmäviestintä ja -yhteistyö monivaiheisena prosessina keskittyi pääosin sisäisiin sidosryhmiin, ja ulkoiset sidosryhmät huomioitiin syvemmin vasta toteutusvaiheessa. Myös brändiuudistumalleissa (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014; Daly & Moloney, 2005) pääpaino oli sisäisissä sidosryhmissä, mutta ulkoiset sidosryhmät huomioitiin hieman aiemmassa vaiheessa kuin tutkimuksessa.

Monitorointi ja arviointi nousivat esille brändäyksen prosessissa (mm. Knox & Bickerton, 2003) ja brändiuudistumalleissa (Daly & Moloney, 2005; Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Tutkimuksessa yritykset eivät kuvanneet sen toteutusta tarkemmin, mutta sitä tehtiin läpi prosessin sekä brändiuudistustimien, kumppanitoimistojen että yritysten johdon toimesta.

Kolmantena monivaiheisena alaprosessina oli menestystekijöiden huomiointi. Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, joista monet liittyvät sidosryhmien huomiointiin (mm. Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Myös tutkimuksen haastateltavat nostivat esille sidosryhmiin liittyviä menestystekijöitä, kuten hyvän kumppanitoimiston, sisäisten sidosryhmien muutoshalukkuuden ja sitoutumisen sekä henkilöstön osallistamisen. Haastattelussa korostuivat niiden lisäksi prosessiin liittyvät tekijät, kuten tarkat suunnitelmat, selkeät päätöksentekoprosessit, vastuut ja ajoitukset, sekä ajalliset ja taloudelliset resurssit. Aiemmassa tutkimuksessa näitä ei noussut esille. Sekä kirjallisuudessa että tutkimuksessa menestystekijöiksi tunnistettiin myös

analyysivaiheen huolellinen toteutus (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014) sekä brändin visio (Jones, 2010).

5.1.8 Jatkotyö

Tutkimuksessa esiin nousseeseen brändiuudistuksen jatkotyöhön kuului lupaus-ten lunastaminen ja kehittäminen edelleen. Vastaavasti Keller, Aperia ja Georgson (2012) näkivät brändipääoman kasvattamisen ja ylläpitämisen osana brändäyksen prosessia. Tutkimuksessa jatkotyövaiheeseen kuului myös brändiuudistuksen onnistumisen mittaaminen.

5.1.9 Brändiuudistusten tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin myös brändiuudistusten tuloksia, joiden kautta pyrittiin ymmärtämään, millaisiin lopputuloksiin tutkimuksessa kuvatulla brändiuudistusprosessilla on mahdollista päästä. Yritysten johto, omistajat ja henkilöstö olivat pääosin tyytyväisiä brändiuudistuksiin, ja brändit otettiin yrityksissä hyvin käyttöön. Uudistukset vaikuttivat henkilökunnan identiteettiin ja lisäsivät rohkeutta esiintyä brändin alla. Muutama haastateltava koki uudistuksen tuoneen mukanaan yrityskulttuurin muutoksia sekä tukeneen strategista muutosta. Haastateltavat kertoivat myös asiakkaiden olleen pääosin tyytyväisiä uudistuksiin, mutta yritykset olivat saaneet uudistuksista myös negatiivista asiakaspalautetta. Tunnettuuden rakentuminen uudelle brändille tunnistettiin hitaaksi prosessiksi ja muutamissa yrityksissä uuden brändin tunnettuus oli vanhaa heikompi vielä pitkään uudistuksen jälkeen. Kahdessa yrityksessä tunnistettiin brändiuudistuksella olleen positiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen. Muita haastateltavien raportoimia tuloksia olivat verkkosivukävijöiden määrän nousu, kilpailijoista erottautuminen, viestinnän, markkinoinnin ja yhteistyökumppanisuhteiden kehitys sekä yritysilmeneen parantuminen.

5.2 Tutkimuksen kontribuutiot

Ammatinharjoittajien näkökulmasta tutkimuksella on merkittäviä kontribuutioita. Tutkimuksessa luotiin laajaan empiiriseen näyttöön perustuva, ammatinharjoittajien sovellettavissa oleva viitekehys revolutiivisen brändiuudistuksen toteuttamiseen. Kuviossa 5 tiivistetty viitekehys tarjoaa yrityksille käytännöllisen ja kokonaisvaltaisen mallin brändiuudistuksen toteuttamiseen. Siinä kuvataan prosessi vaihe vaiheelta sekä avataan, miten ja millaisilla menetelmillä kukin vaihe toteutetaan. Lisäksi tutkimuksessa on listattu brändiuudistuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka prosessissa kannattaa huomioida. Tutkimus kuvasi yrityksen avainhenkilöiden näkemyksiä brändin uudistamisesta ja sopiiksi erityisen hyvin yritysten hyödynnettäväksi. Myös akateemiseen kenttään tutkimus tuo brändiuudistuksen toteuttamisesta lisää kokonaisvaltaista

ymmärrystä, mitä on aiemmassa tutkimuksessa ollut vähäisesti (Miller, Merri-
lees & Yakimova, 2014).

Sekä akateemisesta että ammatinharjoittajien näkökulmasta tutkimuksen tärkeä kontribuutio on brändi uudistuksen prosessimallien yhdistäminen, brändäyksen prosessin liittäminen niihin, sekä näiden vahvistaminen ja täydentäminen empiirisellä näytöllä. Mikään aiemmassa tutkimuksessa esitetty prosessimalli ei ole huomionnut yhtä kattavasti kaikkia brändi uudistusprosessin osa-alueita kuin tässä tutkimuksessa esitetty viitekehys. Esimerkiksi Dalyn ja Moloneyn (2005) mallissa ei huomioitu toteutusvaihetta ja Millerin, Merrileesin ja Yakimovan (2014) mallissa analyysivaihe esitettiin suppeasti osana brändin uudelleenvisiointia. Yleinen brändäyksen prosessi (mm. Jo Hatch & Schultz, 2003; Knox & Bickerton, 2003) on jäänyt näistä irralliseksi ja sen osa-alueet on huomioitu niissä vajavaisesti. Brändi uudistuksen prosessimallit yhdistettiin kuviossa 4 ja yleisen brändäyksen prosessi yhdistettiin mukaan empirian ja johtopäätösten myötä.

Tutkimuksessa ilmeni useita täydennyksiä ja täsmennyksiä brändi uudistusprosessin sisältöön verrattuna aiemmassa tutkimuksessa esitettyihin brändi uudistusmalleihin. Ensinnäkin tutkimuksessa yritysten brändi uudistusprosessit sisälsivät selkeät aloitus- ja jatkotyövaiheet. Aloitusvaiheen osa-alueet eli tiimin ja sen toimintatapojen muodostaminen, yhteistyökumppanin kilpailutus ja valinta sekä prosessin suunnittelu ja aikataulutus olivat täysin uusia osa-alueita brändi uudistusprosessissa. Analyysivaiheeseen tunnistettiin useita yksityiskohdaisia toimenpiteitä ja menetelmiä, ja toteutusvaiheeseen uusina osa-alueina tulivat rekrytoinnit, uudelleenorganisointumisen sekä tavaramerkkiprosessit. Myös viestinnän ja markkinoinnin sisältö täsmentyi materiaalien uudistamisella, lanseerauksella ja ennen lanseerausta toteutetulla viestinnällä. Suunnittelu- ja jatkotyövaiheisiin tuotiin brändäyksen prosessin osa-alueita. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa painottui ihmisenäkökulma, kuten kumppanitoimiston, tiimin ja osaamisen merkitys. Nämä täydennykset ja täsmennykset brändi uudistusprosessin sisältöön ovat merkittäviä erityisesti ammatinharjoittajien näkökulmasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti viittaa tutkimuksen pätevyYTEEN ja perustellisuuteen sekä tulosten ja päätelmien oikeellisuuteen (Kirk & Miller, 1986). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaisissa yrityksissä toteutetaan revolutiivisia brändi uudistuksia. Tutkimusaineisto kerättiin revolutiivisen brändi uudistuksen toteuttaneista suomalaisista yrityksistä haastatteleamalla brändi uudistuksessa tiivistä mukana olleita avainhenkilöitä. Niinpä voidaan nähdä, että aineisto on kerätty ta-
hoilta, jotka osaavat vastata tutkimuskysymykseen parhaiten. Teemahaastattelumenetelmän ansiosta haastateltavat pystyivät kertomaan aiheesta suhteellisen vapaasti ja omien sanojensa mukaan. Keskusteltavat aiheet liittyivät pääosin brändi uudistuksen asiasisältöön ja näin ollen tulokset olivat melko yksiselitteisiä

ja tulkinnanvaraa jäi vähäisesti. Haastateltavien näkemykset pohjautuvat kuitenkin pääosin vain yhden brändiuudistuksen toteutukseen, eikä heillä kaikilla ole laajempaa osaamista tai tietämystä brändeistä tai markkinoinnista. Haastateluissa oltiin myös pääosin haastateltavien muistin varassa ja siksi ei voida olettaa, että he olisivat osanneet tuoda brändiuudistuksen kaikki osa-alueet absoluuttisesti esiin. Tutkimuksen tulokset olivat linjassa aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen validiteetin voidaan todeta olevan hyvä.

Reliabiliteetin arvioinnissa huomioidaan metodin reliabelius, ajallinen reliabelius ja johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä (Kirk & Miller, 1986). Teemahaastattelu voidaan nähdä tutkimuksessa reliabeliksi menetelmäksi, sillä teemat keskittyivät konkreettiseen tapahtumaan ja faktuaaliseen prosessiin, eivätkä esimerkiksi subjektiivisiin kokemuksiin, ja siksi haastateltavien voidaan olettaa vastanneen kysymyksiin parhaan tietämyksensä mukaan. Toisaalta osa haastattelujen sisällöstä pohjautui haastateltavien henkilökohtaisiin näkemyksiin, esimerkiksi uudistuksen onnistumiseen vaikuttaneiden tekijöiden osalta. Tutkimustulosten voidaan olettaa pysyvän pääpiirteittäin samoina ajankohdasta riippumatta, sillä haastateltavien esittämät näkemykset pohjautuivat tietyssä ajassa tapahtuneeseen tapahtumaan, eivätkä esimerkiksi jatkuvasti muuttuvaan prosessiin. Toisaalta ajan kuluessa brändiuudistuksella voidaan nähdä laajempia pidemmän aikavälin vaikutuksia, jotka voivat vaikuttaa haastateltavien näkemyksiin. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, että haastatteluiden välillä oli paljon yhtäläisyyksiä ja niistä oli tunnistettavia yhteisiä jatkuvia kattoteemoja, jotka olivat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyydellä on muutamia rajoitteita. Ensinnäkin tutkimuskohteena on ollut vain suomalaisia yrityksiä ja näin ollen tutkimusta ei voi yleistää muissa valtioissa toimiviin yrityksiin. Toiseksi tutkimus keskittyy revolutiivisiin brändiuudistuksiin ja siksi tutkimuksen tuloksia ei voi hyödyntää esimerkiksi evolutiivisissa brändiuudistuksissa.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus keskittyi kuvaamaan brändiuudistusprosessia ylätasolla ja kokonaisvaltaisesti. Näin ollen tutkimuksessa ei ole yksityiskohtaista kuvausta sen eri osa-alueista, ja ymmärrystä brändiuudistuksen toteuttamisesta voisi lisätä tekemällä niistä keskittynyttä tutkimusta. Ymmärrystä prosessista voisi syventää myös haastatteleamalla brändiuudistuksia toteuttavien markkinointi-, mainos- ja konsultointitoimistojen asiantuntijoita, joiden ymmärrys prosessista ja sen fasilitoinnista perustuu useiden brändiuudistusten läpivientiin sekä alan koulutukselliseen ja ammatilliseen taustaan.

Brändiuudistusprosessin vaiheista etenkin monitorointi, arviointi ja mittaminen jäi vähäiselle huomiolle. Haastateltavat eivät kuvanneet monitorointia ja arviointia syvällisesti, ja yrityksissä oli toteutettu mittamista vähäisesti ja epäsystemaattisesti. Näin ollen sekä ammatinharjoittajien keskuudessa että

akateemisella kentällä tarvitaan tietoa siitä, miten brändiuudistuksen prosessia ja lopputuloksia voidaan mitata.

Tutkimuksessa ei kuvattu syvällisesti erilaisten kontekstien vaikutusta prosessiin. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni joitakin alakohtaisia eroja sekä esimerkiksi pienempien yritysten tapauksessa käytettävissä olevien resurssien vaikutuksia uudistuksen toteutukseen, mutta tutkimuksessa ei saatu näihin syvyyttä. Tutkimus myös keskittyi suomalaisiin yrityksiin. Lisää tutkimustietoa tarvittaisiin alakohtaisista eroista, brändiuudistusten toteutuksesta pienissä yrityksissä sekä maantieteellisen alueen vaikutuksesta brändiuudistuksen toteutukseen.

Tutkimus keskittyi revolutiivisiin brändiuudistuksiin ja näin ollen sen tuloksia ei voi hyödyntää evolutiivisen brändiuudistuksen toteutuksessa. Niinpä yhtenä jatkotutkimusaiheena on evolutiivisten brändiuudistuksen toteuttaminen.

LÄHTEET

- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (August), 347-356.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Adams, J., Khan, H. T. A. & Raeside, R. (2014). *Research methods for business and social science students*. Second edition. New Delhi: SAGE Response.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*.
- Beus, S., & Matanda, M. J. (2010). Employee's perceptions of rebranding process: case study of rebranding of an Australian supermarket chain. In *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*.
- Bick, G., Jacobson, M. C., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of marketing management*, 19(7-8), 835-855.
- Callian, S.U.K. (2002). UK postal service restores its old name, records a loss. *Wall Street Journal*, 14 June, p. A10.
- Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. *Journal of product & brand management*, 24(6), 621-632.
- Daly, A., & Moloney, D. (2005). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30-36.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Fetscherin, M., & Usunier, J. C. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), 733-753.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 (March), 343-373.
- Goi, C., & Goi, M. T. (2011). Review on models and reasons of rebranding. In *International conference on social science and humanity*, 5(2), 445-449.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link?. *Management Decision*, 46(1), 46-57.
- Hankinson, P., & Lomax, W. (2006). The effects of re-branding large UK charities on staff knowledge, attitudes and behaviour. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 11(3), 193-207.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.

- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. and Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Jones, R. (2010). Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand. *Innovative Marketing*, 6(1), 44-57.
- Kaikati, J. G., & Kaikati, A. M. (2003). A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*, 24(6), 17-23.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Keller, K., Aperia, T. & Georgson, M. (2012). *Strategic Brand Management*, 2nd Edition. Financial Times, Prentice Hall, London.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Le, A. N. H., Cheng, J. M. S., Kuntjara, H., & Lin, C. T. J. (2014). Corporate rebranding and brand preference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Lipiäinen, H., & Karjaluoto, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30 (6), 733-741.
- Lomax, W., Mador, M. & Fitzhenry, A. (2002). Corporate rebranding: learning from experience. Occasional Paper Series No 48, 2002.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Melewar, T. C. and Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems: standardization, control and benefits. *International Marketing Review*, Vol.15 No. 4, 291-308.
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537-552.
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289.
- Moosley, R.W. (2007), Customer experience, organisational culture and the employer. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.

- Muniz, A.M. Jr. and O'Guinn, T. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 No. 4, 412-32.
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16, 31-40.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European journal of marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In *Advances in corporate branding* (pp. 91-108). Palgrave Macmillan, London.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 12.4.2022.)
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?. *Journal of Brand Management*, 11(6), 472-482.
- Tarnovskaya, V., & Biedenbach, G. (2018). Corporate rebranding failure and brand meanings in the digital environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 455-469.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133-1143.
- Yin, R. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish*. Second edition. New York: Guilford Press.